Organización Internacional del Trabajo

UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA

Transformación digital inclusiva y diversa: aprendizajes y buenas prácticas en Argentina

© Organización Internacional del Trabajo 2025

Primera edición 2025

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Véase: creativecommons.org/licences/by/4.0. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: *Transformación digital inclusiva y diversa: aprendizajes y buenas prácticas en Argentina.* Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2025.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a: rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN 9789220423172 (PDF web)

DOI https://doi.org/10.54394/SCZP9919

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Véase: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Impreso en Argentina

Índice

- **Introducción** 8
- **El rol de la tecnología como motor para impulsar la equidad y la diversidad** 10
- **Estado de la transformación digital y su impacto en la diversidad e inclusión en el sector privado** 12
- **Buenas prácticas en tecnologías para la inclusión y la diversidad en el mundo laboral** 23
  - Cambio de paradigma: hacia una transformación cultural más inclusiva y diversa 23
  - Rompiendo estereotipos de género 27
  - Redes de trabajo, capacitación y mentoría: apoyo global a través de la tecnología 28
  - Flexibilidad y trabajo remoto como impulsores de inclusión y equidad 30
  - El uso responsable de la IA 30
- **Acciones para promover la diversidad e inclusión en la agenda de la transformación digital** 34
- Reflexiones finales 37
- Bibliografía 40

Índice de Gráficos

Gráfico 1. ¿En qué jurisdicción principal lleva adelante su actividad? **15**

Gráfico 2. ¿Cuál es su rama de actividad? **15**

Gráfico 3. ¿En qué sector industrial opera su empresa? **15**

Gráfico 4. ¿Cuál es el tamaño de la empresa según la categorización vigente? **15**

Gráfico 5. Proporción de mujeres en el total del personal **16**

Gráfico 6. Proporción de mujeres en roles de liderazgo (directoras y gerentas) **16**

Gráfico 7. ¿Su empresa tiene un área de tecnología? **16**

Gráfico 8. ¿Cómo describiría la proporción de mujeres en el equipo del área de tecnología? **17**

Gráfico 9. ¿Existe en su empresa un área o persona designada específicamente para supervisar las políticas de igualdad, diversidad e inclusión (DI)? **17**

Gráfico 10. Políticas IyD implementadas en la empresa **17**

Gráfico 11. ¿Qué políticas de igualdad y diversidad están actualmente implementadas en su empresa? **18**

Gráfico 15. Principales razones por las que su empresa no ha implementado aún proyectos de transformación digital **18**

Gráfico 16. Indique si en algún sector de su empresa se implementó algunas de estas tecnologías 4.0 s/tamaño de empresa **19**

Gráfico 17. Los proyectos de transformación digital implementados en su empresa, ¿han sido adoptados teniendo en cuenta una perspectiva de género y/o incluyeron acciones específicas para promover la igualdad de género? **19**

Gráfico 18. Tecnologías y su brecha de uso con propósito de mayor igualdad y diversidad **20**

Gráfico 19. ¿Considera que la transformación digital podría ser una herramienta útil para mejorar la inclusión de mujeres en su empresa? **20**

Gráfico 20. ¿Considera que la implementación de la transformación digital ha contribuido a mejorar las condiciones laborales de las mujeres en su empresa? **20**

Gráfico 21. ¿Considera que los procesos de transformación digital implementados en su empresa han impulsado un incremento en la contratación de mujeres hacia áreas técnicas? **21**

Índice de Recuadros

Recuadro 1. Automatización de procesos e innovación tecnológica: transformando perfiles laborales y fomentando la inclusión **24**

Recuadro 2. Tecnología y agilidad para un entorno laboral inclusivo y diverso **25**

Recuadro 3. Transformando el entorno laboral con diversidad y tecnología inclusiva **26**

Recuadro 4. Conectividad y mentoría para impulsar la inclusión y el liderazgo femenino **27**

Recuadro 5. Políticas de flexibilidad y trabajo remoto: facilitando la inclusión y el liderazgo **29**

Recuadro 6. El uso responsable de la IA **30**

Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución de género en adopción de tecnología (MyPEs y MEGRAs) **22**

Tabla 2. Comparación de buenas prácticas en tecnología para la diversidad e inclusión **32**

Tabla 3. Tipología de propuestas para el impulso de la transformación digital con impacto en la diversidad para el sector empleador **38**

▶ Prólogo

La transformación digital es una realidad que está redefiniendo con rapidez la forma en que se produce, se trabaja y se establecen relaciones laborales. Desde la Oficina de Actividades para Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creemos que este proceso debe ir acompañado de una visión clara: aprovechar la tecnología como motor de innovación, desarrollo y crecimiento; y a su vez, como catalizador de inclusión con equidad.

El informe "Transformación digital inclusiva y diversa: aprendizajes y buenas prácticas en Argentina" es el resultado de un esfuerzo conjunto y pionero liderado por la Unión Industrial Argentina (UIA), con el apoyo técnico de la OIT, que busca comprender y amplificar el valor de la transformación digital como herramienta para fortalecer la equidad, la diversidad y la competitividad empresarial. Su desarrollo y puesta a disposición representa un valioso aporte de la UIA al ecosistema industrial argentino y regional, demostrando el compromiso del sector empresarial con una agenda que combina tecnología, inclusión y sostenibilidad.

En un país con una poderosa tradición industrial como Argentina, este análisis llega en un momento en el que las empresas, especialmente las PyMES, enfrentan el doble desafío de innovar y de hacerlo sin dejar a nadie atrás.

Los datos y testimonios recogidos en este estudio muestran que ya existen muchas empresas que están avanzando, con decisión y creatividad, en la construcción de entornos laborales más diversos e inclusivos. Experiencias que integran tecnologías 4.0 con políticas de equidad, que promueven la formación de mujeres en sectores estratégicos, y que aplican inteligencia artificial con criterios éticos y humanos. A estas, nuestro reconocimiento, pues son prueba viva de que sí se puede innovar con sentido social y visión de futuro.

Asimismo, este informe pone en valor el rol clave de las organizaciones empresariales. Son estas entidades las que, a través de programas sectoriales, acompañamiento técnico y generación de redes, están impulsando una transformación cultural en la forma en que se concibe la productividad, el liderazgo y el talento. Su capacidad de articular voluntades, compartir buenas prácticas y empujar agendas colectivas es esencial para que ninguna empresa, por su tamaño o ubicación, quede fuera de esta nueva etapa.

Pero este camino no solo tiene implicancias sociales, también representa una oportunidad económica. La integración de la diversidad y la inclusión en los procesos de transformación digital no solo responde a un imperativo ético, sino que se traduce en mayor productividad, innovación sostenible y mejora del clima organizacional. Las empresas que logran combinar tecnología con equidad están mejor preparadas para competir en mercados globales exigentes, así como para adaptarse a los cambios del entorno y construir modelos de negocio resilientes.

En ese sentido, una transformación digital inclusiva contribuye directamente al fortalecimiento del ecosistema empresarial en su conjunto, impulsando el crecimiento económico y promoviendo una visión de sostenibilidad que va más allá del corto plazo.

La OIT, en su mandato de promover el trabajo decente, acompaña a los actores del mundo del trabajo en este proceso. Esto se hace no solo desde la normativa y la cooperación técnica, sino también promoviendo evidencia como la que recoge este informe; se pone a disposición una herramienta concreta para inspirar cambios, orientar políticas empresariales y conectar agendas de transformación con compromisos de equidad y sostenibilidad.

Invitamos a las organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores, gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil a leer este documento con una mirada estratégica y humana. Porque la transformación digital no se trata únicamente de adoptar nuevas tecnologías, sino de transformar también la forma en que concebimos el talento, la productividad y el desarrollo sostenible.

Karen Rosales Lanzas
Especialista Principal de Actividades para Empleadores
Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina

▶ Agradecimientos

Este documento ha sido desarrollado en el marco de apoyo y asistencia técnica de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) a empleadores, a través de la Unión Industrial Argentina (UIA), bajo el objetivo de fortalecer capacidades para una industria más innovadora, sostenible e inclusiva.

La elaboración del documento fue liderada por Valentina Waisman, bajo la coordinación técnica de Laura Segura, directora de Innovación y Servicios de UIA, y el acompañamiento de la Comisión de Diversidad, Equidad e Inclusión de la misma organización a través de su presidenta, Irini Wentinck.

Se contó con valiosos aportes de representantes empresariales que participaron activamente en los procesos de consulta, y de la especialista principal de la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Karen Rosales, cuyo acompañamiento fue valioso a lo largo del proceso.

A todas las personas e instituciones que hicieron posible este trabajo, nuestro reconocimiento y gratitud.

▶ Introducción

La transformación digital y la Industria 4.0 están reconfigurando el mercado laboral, generando nuevas oportunidades para promover la diversidad e inclusión en sectores históricamente masculinizados. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el Big Data, la automatización y la robótica no solo están optimizando procesos productivos, sino que también están redefiniendo las competencias laborales, y tienen la potencialidad de facilitar entornos laborales más flexibles, accesibles e inclusivos, contribuyendo a la eliminación de barreras estructurales y estereotipos de género. Su implementación masiva en los próximos años —planeada por más del 75 por ciento de las empresas a nivel global (Foro Económico Mundial 2023)— representa una oportunidad clave para impulsar la equidad de género y la diversidad[1] en el ámbito laboral.

Sin embargo, a pesar del potencial transformador de la digitalización, persisten desafíos significativos que limitan el progreso de esta agenda. Las barreras estructurales que restringen el acceso de mujeres y grupos históricamente subrepresentados a roles técnicos y de liderazgo siguen siendo un obstáculo, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PyMES), que enfrentan dificultades adicionales como la falta de recursos para modernizarse y competir en el entorno digital.

A pesar de las oportunidades que ofrecen las herramientas digitales, persisten brechas significativas en la participación de mujeres en sectores tecnológicos. A nivel global, solo el 22 por ciento de la fuerza laboral en IA y el 28,2 por ciento en STEM[2] son mujeres (Foro Económico Mundial 2018; 2023), y apenas el 14 por ciento ocupa roles de liderazgo en el sector tecnológico (Statista 2023). En América Latina, esta subrepresentación es similar: por ejemplo, en Argentina, Brasil y México aproximadamente un tercio de las personas ocupadas en sectores relacionados con ciencia y tecnología son mujeres, y representan menos de un cuarto quienes cuentan con habilidades en estas áreas y realizan tareas acordes (CIPPEC 2021).

Esta desigualdad limita la innovación inclusiva y genera pérdidas económicas significativas. Según el Banco Mundial, la falta de educación de las niñas y mujeres en países de ingresos medios y bajos podría estar asociada con pérdidas en riqueza del capital humano de entre 15 y 30 billones de dólares a nivel global. Además, solo un tercio de los países de la región incorpora la perspectiva de género y diversidad en sus políticas digitales (BID 2022), lo que destaca la necesidad urgente de promover el acceso temprano de mujeres y diversidades a STEM, impulsar la equidad y fortalecer su participación en roles clave.

En nuestro país, la Unión Industrial Argentina (UIA) impulsa la transformación digital del sector industrial, especialmente en PyMES a través del programa Ruta X que promueve la adopción de tecnologías 4.0. A su vez, mediante la Comisión de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), desarrolla estrategias para fortalecer la diversidad en el ámbito laboral, contribuyendo a un ecosistema más equitativo[3] y competitivo y promoviendo políticas y acciones concretas que refuercen estos valores en el sector industrial.

En este contexto, Ruta X, en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el apoyo de la Comisión DEI, llevó a cabo entre septiembre y octubre de 2024 el primer estudio que analiza la relación entre transformación digital, equidad y diversidad en el sector privado argentino. Mediante un enfoque mixto, la investigación combinó metodologías cuantitativas y cualitativas, recopilando datos a través de una encuesta en línea y entrevistas con líderes empresariales, especialistas en género y tecnología. Este análisis permitió identificar brechas, oportunidades y buenas prácticas para fomentar la diversidad, equidad e inclusión en el sector privado argentino y de la región.

1 Existen distintas formas de diversidad, que incluyen aspectos como raza, etnia, género, estatus migratorio, orientación sexual y discapacidad, por mencionar algunas de las más frecuentes.

2 Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (áreas conocidas como STEM, por sus siglas en inglés).

3 Agradecemos la colaboración técnica de Marianela Suárez, parte del staff de UIA que acompañó el proyecto.

El documento se estructura en varias secciones. Primero, se explora el papel de las tecnologías como herramientas para promover la equidad de género y la diversidad. Luego se analizan los datos relevados sobre la transformación digital y la inclusión de género en el sector privado, identificando tendencias y desafíos. A continuación, se destacan buenas prácticas implementadas por empresas para fomentar la diversidad a través de la digitalización. Finalmente, se presenta una serie de acciones estratégicas para fortalecer la inclusión en la agenda de la transformación digital y se reflexiona sobre la importancia de un compromiso sostenido en este proceso.

Este informe busca promover la diversidad, equidad e inclusión en la Industria 4.0, proporcionando un conjunto de recomendaciones dirigidas a empresas, asociaciones del sector privado, organizaciones del tercer sector y gobiernos. Estas propuestas no solo buscan estimular el debate público, sino también fomentar la adopción de políticas inclusivas a través de un enfoque colaborativo entre distintos actores.

Para que la transformación digital sea un verdadero motor de inclusión, es esencial que esté respaldada por estrategias planificadas y sostenibles. La tecnología por sí sola no garantiza la equidad, pero su integración con una perspectiva de género y diversidad puede transformar las dinámicas empresariales y contribuir a un desarrollo más justo, innovador y sostenible. Su éxito dependerá del compromiso de empresas, gobiernos y organizaciones para asegurar que la digitalización no amplíe las desigualdades existentes, sino que contribuya a reducirlas, consolidando así un futuro laboral más equitativo e inclusivo.

▶ El rol de la tecnología como motor para impulsar la equidad y la diversidad

El avance de la transformación digital no solo ha redefinido los modelos de producción y gestión empresarial, sino que también ha abierto nuevas oportunidades para reducir brechas de género y promover la inclusión en el mundo laboral. A lo largo de este informe se ha analizado cómo la digitalización impacta en la diversidad y equidad en el sector privado, revelando desafíos estructurales y oportunidades emergentes. En este contexto, esta sección profundiza en el potencial de la tecnología como un facilitador clave para la diversidad, equidad e inclusión. Se destaca especialmente cómo las herramientas digitales, la inteligencia artificial y la automatización, entre otras, pueden mitigar desigualdades y crear entornos más diversos e inclusivos.

En la actualidad, la tecnología está emergiendo como una poderosa aliada para cerrar las brechas de desigualdad en las empresas. Las tecnologías para la inclusión y la diversidad[4] se enfocan en eliminar las barreras que históricamente han limitado el acceso de ciertos grupos a oportunidades laborales, educativas y de desarrollo personal, independientemente de su género, origen étnico, edades o contextos culturales, entre otras. Este enfoque no solo busca mejorar la accesibilidad, sino también generar entornos laborales más diversos y equitativos, centrados en la igualdad de oportunidades (Sherman Garr y Jackson 2019; BID 2021).

Las herramientas digitales han abierto nuevas oportunidades, pero la brecha de género en los sectores tecnológicos sigue siendo una barrera significativa. A nivel global, la participación laboral femenina en las áreas de inteligencia artificial y STEM es limitada, con apenas un 22 por ciento y 28,2 por ciento respectivamente (FEM 2018, 2024). La subrepresentación en roles de liderazgo en el sector tecnológico es aún más marcada, alcanzando solo el 14 por ciento (Statista 2023). En América Latina, la situación es similar: en Argentina, Brasil y México las mujeres representan menos de una cuarta parte de quienes poseen habilidades en ciencia y tecnología y desempeñan funciones relacionadas (CIPPEC 2021).

Esta desigualdad no solo restringe la innovación inclusiva, sino que también genera un impacto económico considerable. Se estima que la falta de acceso equitativo a la educación y al empleo en STEM provoca pérdidas anuales de hasta 15 mil millones de dólares para las mujeres en países de ingresos medios y bajos (Banco Mundial 2018). A ello se suma que solo un tercio de los países de la región incorpora la perspectiva de género en sus políticas digitales (BID 2022), evidenciando la urgencia de implementar estrategias que fomenten la participación de mujeres y diversidades en estos ámbitos, promuevan la equidad y fortalezcan su presencia en posiciones clave.

Estas tecnologías permiten a las empresas obtener información valiosa sobre la composición de su fuerza laboral, monitorear la equidad de oportunidades y rediseñar sus procesos para promover activamente la diversidad e inclusión. A diferencia de las herramientas tradicionales que se enfocan principalmente en cumplir con normativas o requisitos legales, estas herramientas están orientadas a generar un cambio estructural. Su objetivo es identificar y mitigar sesgos en procesos clave, como la contratación, promoción y evaluación del desempeño, impulsando así entornos donde la diversidad de pensamiento, género y origen étnico, entre otras variables, no solo se respeten, sino que se valoren como factores esenciales para la innovación y el éxito empresarial (Sherman Garr y Jackson 2019; BID 2021).

Movimientos sociales como Black Lives Matter, MeToo, Ni Una Menos y TimesUp, junto con iniciativas globales como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) de ONU Mujeres y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), han contribuido a que las empresas adopten tecnologías avanzadas para la gestión de la diversidad (BID 2021).

Sin embargo, el impacto de la tecnología no se limita al ámbito de la contratación. Herramientas como el análisis de redes organizacionales y plataformas de mentoría basadas en IA están transformando la retención y desarrollo de talento. Estas tecnologías identifican barreras internas y crean oportunidades

4 Existen diversas formas de diversidad que incluyen aspectos como raza, etnia, género, estatus migratorio, orientación sexual y discapacidad, por mencionar algunas de las más frecuentes.

de crecimiento personal y profesional para mujeres y diversidades, permitiendo superar obstáculos sistémicos que históricamente han limitado su participación en sectores clave como STEM, la ciberseguridad y el Big Data (Sherman Garr y Jackson 2019).

El mercado de herramientas tecnológicas para la diversidad e inclusión está en plena expansión, con un valor global de 100 millones de dólares y un crecimiento acelerado. Según RedThread-Mercer, el 43 por ciento de estas tecnologías está diseñada para reducir sesgos inconscientes, el 33 por ciento proporciona análisis de diversidad e inclusión para decisiones estratégicas, y el 30 por ciento optimiza la captación de talento diverso. Estas soluciones están ayudando a las empresas a afrontar desafíos como la falta de diversidad en equipos, culturas poco inclusivas y la ausencia de conocimientos especializados sobre inclusión en el personal (Sherman Garr y Jackson 2019; BID 2021).

El avance hacia una Diversidad 2.0 requiere que las empresas integren tecnologías inclusivas en todos los niveles organizacionales como parte de un cambio cultural profundo. Estas iniciativas deben ser vistas como una transformación holística que involucra estrategia, cultura, procesos y tecnología, y no solo como un cumplimiento normativo. Como señala Sherman Garr y Jackson (2019, p. 3), "los líderes comprenden cada vez más que no tener una organización diversa y una cultura inclusiva es un problema sistémico, por lo que las intervenciones individuales por sí solas no funcionarán". Las herramientas tecnológicas no solo mitigan sesgos, sino que también fomentan la innovación y el crecimiento, al atraer y retener talento diverso.

En síntesis, la transformación digital y las tecnologías inclusivas ofrecen una oportunidad única para reducir desigualdades de género y promover la igualdad de oportunidades. Al integrarlas en los sistemas empresariales, las organizaciones pueden cumplir sus objetivos de responsabilidad social, mejorar su desempeño y mantenerse competitivas en un mercado global exigente.

▶ Estado de la transformación digital y su impacto en la diversidad e inclusión en el sector privado

¿Cuál es el estado actual de la transformación digital en las empresas cuando se analiza su potencial impacto en la diversidad e inclusión? Esta pregunta fue el punto de partida de la encuesta "Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria Argentina", realizada por el Programa Ruta X en colaboración con la OIT. En esta sección se presentan los principales hallazgos del estudio, ofreciendo un panorama sobre el estado actual de la digitalización y su potencial para cerrar brechas de equidad en el sector empresarial.

El cuestionario fue distribuido a un panel de empresas del Centro de Estudios (CEU) de la UIA, obteniendo respuestas de 122 compañías de distintos sectores y tamaños, de las cuales el 66 por ciento (80 empresas) indicó haber llevado a cabo iniciativas de digitalización, reflejando un avance significativo en la incorporación de tecnologías 4.0 en el sector privado. Sin embargo, los resultados sugieren que esta transformación no ocurre de manera homogénea entre sectores y regiones. Las regiones con mayor desarrollo industrial, como el Área Metropolitana de Buenos Aires (24 por ciento), CABA (17 por ciento), Santa Fe (17 por ciento) y Córdoba (16 por ciento), concentran la mayor parte de las respuestas, mientras que provincias con menor dinamismo económico tienen una participación reducida. Esto evidencia una brecha digital geográfica, donde las empresas ubicadas en regiones con menor infraestructura tecnológica pueden enfrentar mayores dificultades para adoptar la transformación digital (Gráfico 1).

Respecto a la actividad de las empresas encuestadas, el 65 por ciento pertenece al sector industrial (Gráfico 2), con una marcada presencia en manufactura (40 por ciento). Otros sectores con una representación significativa incluyen el automotriz (12 por ciento), químico (12 por ciento) y alimenticio 8 por ciento) (Gráfico 3), lo que refleja la diversidad del ecosistema industrial argentino y su relación con la transformación digital.

La muestra cuenta con una distribución por tamaño[5] compuesta principalmente por empresas medianas tramo I (25 por ciento) y microempresas (24 por ciento). Se destaca el alto perfil exportador: cerca de la mitad de las empresas encuestadas (48 por ciento) han exportado en los últimos tres años, aunque esta capacidad es mayor en medianas y grandes —MEGRAs— (más del 60 por ciento) que en micro y pequeñas – MyPEs - (menos del 30 por ciento). Esto refleja un enfoque hacia la manufactura y la industrialización, con diversidad en tamaño y exportaciones, ofreciendo un marco para adaptar la transformación digital y las políticas de género a diferentes realidades empresariales (Gráfico 4).

A pesar del avance en la digitalización, la paridad de género sigue siendo un desafío estructural. Los datos muestran que los varones continúan representando el 73 por ciento del total de la fuerza laboral en las empresas encuestadas, y en los niveles de liderazgo la brecha es aún más pronunciada: el 57 por ciento de las compañías reportó predominancia masculina o ausencia total de mujeres en estos cargos. Solo el 22 por ciento de las empresas ha alcanzado paridad de género en la dirección, y apenas un 20 por ciento cuenta con mayoría femenina (Gráfico 6).

Esta subrepresentación de mujeres en posiciones de decisión impacta en la forma en que se diseñan e implementan las estrategias de transformación digital. Un dato clave es que solo el 16 por ciento de las empresas que tienen un área de tecnología ha logrado la paridad de género (Gráfico 8), mientras que en el 75 por ciento predominan los varones o directamente no hay mujeres en estos equipos (Gráfico 7). Esto refuerza la idea de que, si bien la digitalización tiene el potencial de derribar barreras de acceso, en la práctica aún existen sesgos que limitan la participación femenina en sectores tecnológicos estratégicos.

5 La categorización del tamaño de las empresas según el límite de ventas totales anuales es la siguiente: micro ($ 435 869 000); pequeña ($ 3 256 865 000); mediana - tramo 1 ($ 23 180 330 000); mediana - tramo 2 ($ 46 835 799 000) y grande (superior a $ 46 835 799 000).

El 79 por ciento de las empresas no cuenta con una estructura interna para supervisar políticas de diversidad, equidad e inclusión (Gráfico 9), y la mayoría de las que sí aplican estrategias en este ámbito se centran en medidas básicas como la política de no discriminación (52 por ciento) y la flexibilidad horaria (34 por ciento) (Gráfico 10). Estas cifras revelan que, si bien existe una creciente preocupación por la equidad de género en el ámbito corporativo, las iniciativas implementadas no siempre responden a un enfoque integral ni logran incidir estructuralmente en la reducción de brechas.

El tamaño de las empresas juega un rol clave en la implementación de políticas de diversidad e inclusión, ya que aquellas con mayor estructura y recursos financieros tienden a adoptar medidas más integrales. En las MEGRAs, la flexibilidad horaria, los programas de mentoría y las capacitaciones son políticas más frecuentes. Por su parte, en las MyPEs, con menores capacidades económicas, se enfocan en acciones que requieran una menor asignación de recursos, como la implementación de políticas de no discriminación.

Esta diferencia refleja no solo la disponibilidad de recursos, sino también la necesidad de desarrollar estrategias accesibles para que las empresas más pequeñas puedan fortalecer su compromiso con la inclusión. Además, la presencia de un área interna de género se asocia con una mayor consistencia en la aplicación de estas políticas, lo que resalta la importancia de contar con estructuras específicas para impulsar la equidad dentro de las organizaciones. Un análisis sectorial podría aportar mayor detalle sobre cómo estas dinámicas varían según la industria (Gráfico 11).

El 34 por ciento de las empresas encuestadas aún no ha implementado proyectos de transformación digital, y entre las principales razones destacan la falta de recursos financieros (48 por ciento) y la falta de habilidades tecnológicas (38 por ciento) (Gráfico 15). Estos factores afectan de manera diferencial a las MyPEs, que tienen menor acceso a financiamiento y capacitación, limitando su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas del mercado.

El análisis de la adopción de tecnologías 4.0 en las empresas que implementaron proyectos de transformación digital (PTD) muestra un uso destacado de plataformas de colaboración (70 por ciento), integración de sistemas (66 por ciento) y computación en la nube (63 por ciento), mientras que tecnologías avanzadas como automatización, ciberseguridad, IA y Big Data son más comunes en MEGRAs, por su mayor capacidad financiera. Las MyPEs priorizan herramientas accesibles, pero enfrentan barreras para adoptar tecnologías complejas y resaltan la necesidad de apoyo para fortalecer su digitalización y competitividad (Gráfico 16).

Uno de los hallazgos más significativos de la encuesta es que el 54 por ciento de las empresas que implementaron proyectos de transformación digital no incorporó perspectiva de género, lo que evidencia una falta de integración de la igualdad de género en sus iniciativas digitales. Este patrón es consistente con independencia del tamaño de las empresas (Gráfico 17). Esto implica que, si bien la digitalización avanza, no necesariamente se traduce en un mayor acceso de mujeres a sectores estratégicos o en la reducción de desigualdades dentro de las organizaciones.

Además, se identificó una brecha entre el potencial de la digitalización para fomentar la inclusión y su impacto real. Aunque tecnologías ampliamente adoptadas, como plataformas digitales y sistemas integrados, tienen la capacidad de mejorar el acceso y la flexibilidad laboral, solo el 43 por ciento de las empresas utiliza la nube para promover el trabajo flexible, y apenas el 20 por ciento implementa plataformas digitales para mentoría y *networking* femenino. Es decir, muchas organizaciones están incorporando tecnología sin maximizar su potencial para mejorar la equidad de género. A su vez, el 40 por ciento no considera acciones inclusivas específicas, evidenciando un bajo uso del potencial de estas herramientas para impulsar la inclusión de género (Gráfico 18).

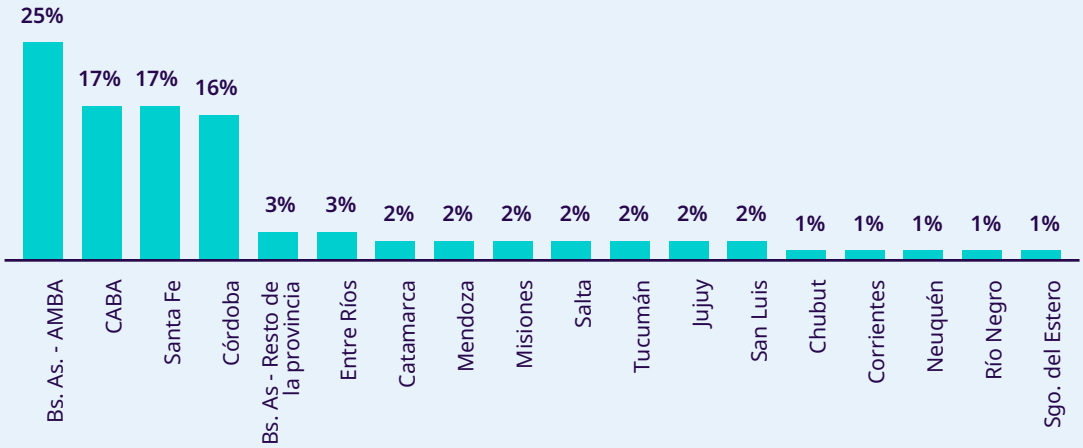
A pesar de los avances en la adopción de tecnología, la percepción empresarial sobre el impacto de la transformación digital en la inclusión de género sigue siendo limitada. Según la encuesta, el 38 por ciento de las empresas no considera que la transformación digital podría ser una herramienta útil para mejorar la inclusión femenina, y un 23 por ciento nunca ha evaluado su potencial en este ámbito. Aunque el 35 por ciento reconoce sus posibilidades, desconoce cómo implementarla de manera efectiva para promover la inclusión de género (Gráfico 19). Este dato revela un desafío cultural y organizacional que

trasciende las limitaciones económicas: la falta de conocimiento sobre cómo utilizar la tecnología para reducir desigualdades y fomentar un entorno más equitativo.

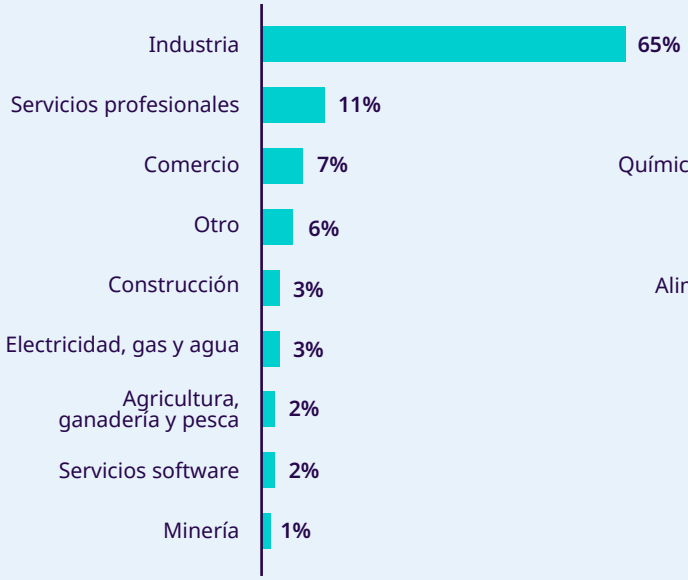
En cuanto a las condiciones laborales para mujeres, el 48 por ciento de las empresas considera que la digitalización ha contribuido a mejorarlas, mientras que el 51 por ciento no percibe mejoras o no observa cambios significativos (Gráfico 20).

Los resultados muestran una brecha entre la percepción del impacto de la tecnología en la inclusión y su aplicación efectiva para fomentar la igualdad de género. Solo el 37 por ciento de las empresas reporta un aumento en la participación femenina en roles técnicos tras la digitalización, mientras que el 40 por ciento no implementa estrategias inclusivas. Esto evidencia barreras en la percepción y el conocimiento práctico, destacando la necesidad de estrategias claras, capacitación y recursos adaptados para potenciar la transformación digital en favor de la equidad de género (Gráfico 21).

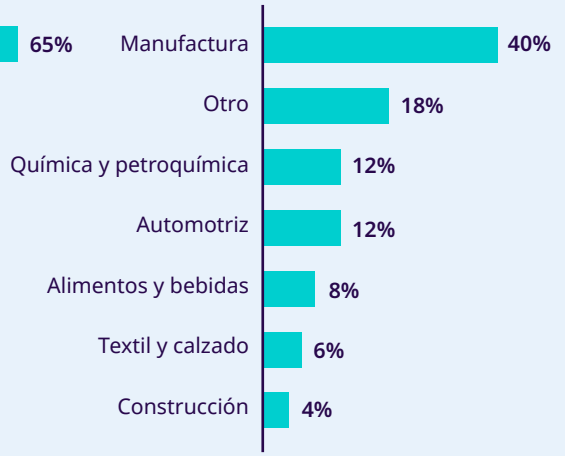
▶ Gráfico 1. ¿En qué jurisdicción principal lleva adelante su actividad?



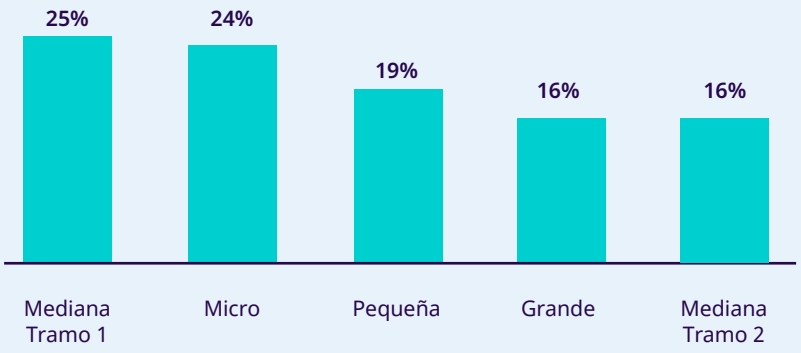
▶ Gráfico 2. ¿Cuál es su rama de actividad?



▶ Gráfico 3. ¿En qué sector industrial opera su empresa?

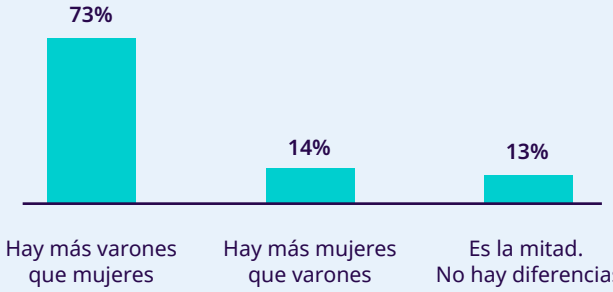


▶Gráfico 4. ¿Cuál es el tamaño de la empresa según la categorización vigente?

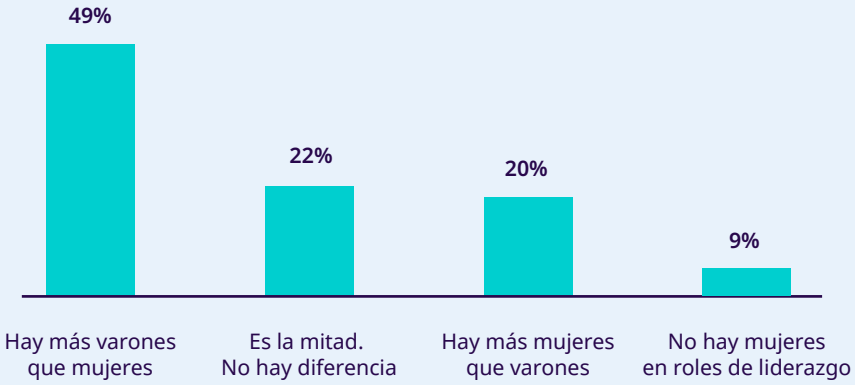


Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

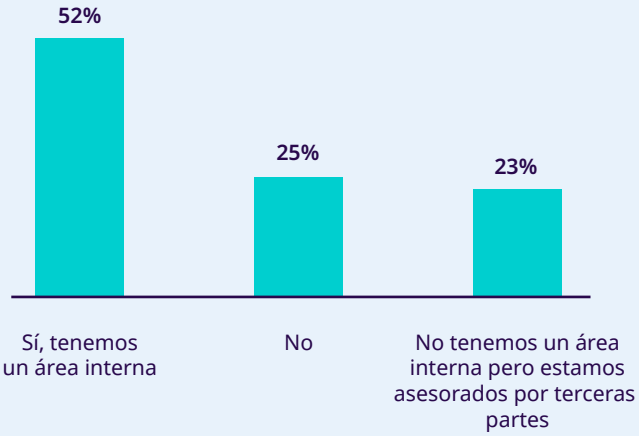
▶ Gráfico 5. Proporción de mujeres en el total del personal



▶ Gráfico 6. Proporción de mujeres en roles de liderazgo (directoras y gerentas)

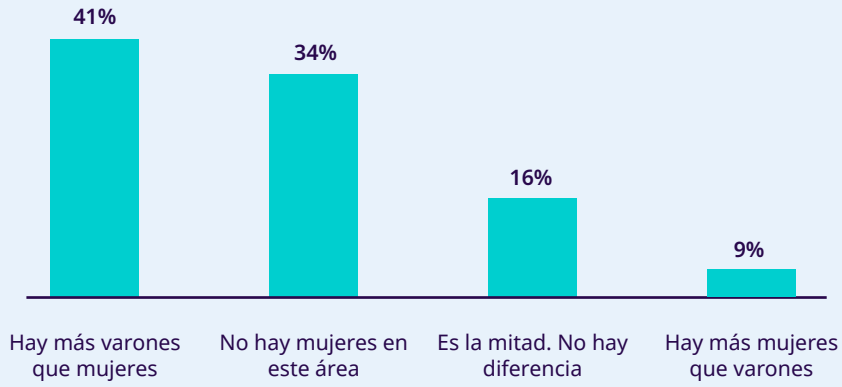


▶ Gráfico 7. ¿Su empresa tiene un área de tecnología?

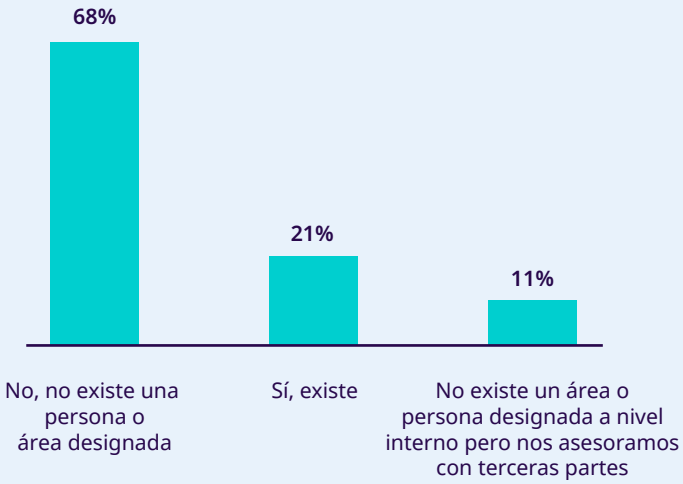


Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

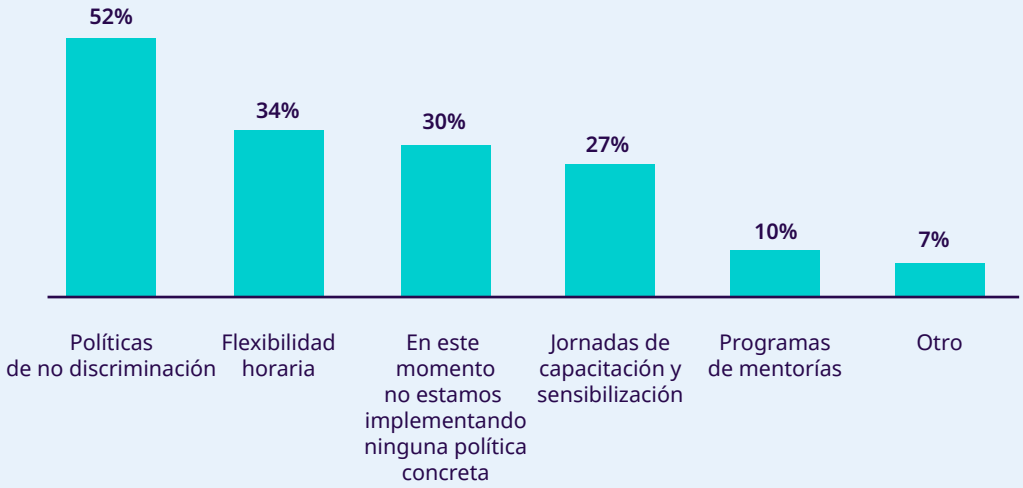
▶ Gráfico 8. ¿Cómo describiría la proporción de mujeres en el equipo del área de tecnología?



▶ Gráfico 9. ¿Existe en su empresa un área o persona designada específicamente para supervisar las políticas de igualdad, diversidad e inclusión (DI)?

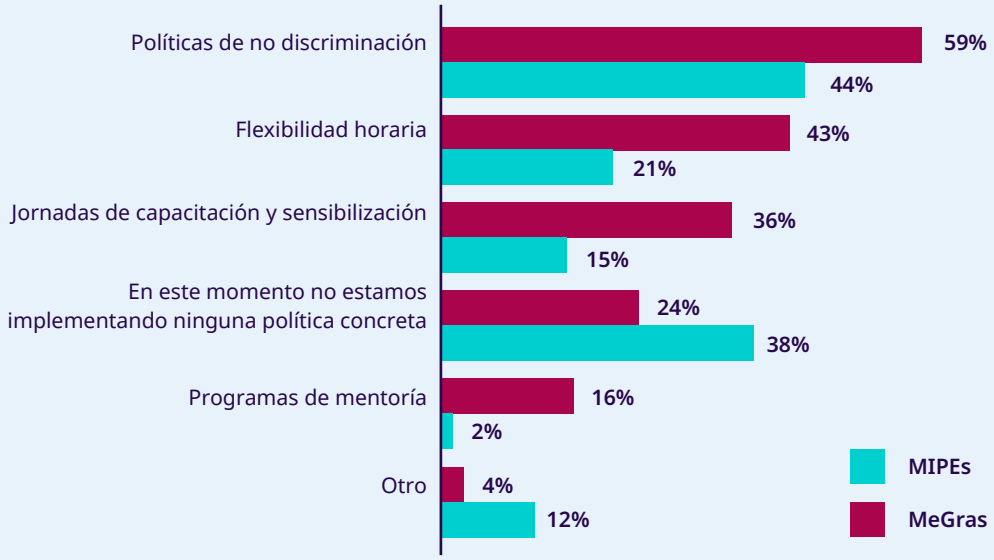


▶ Gráfico 10. Políticas IyD implementadas en la empresa

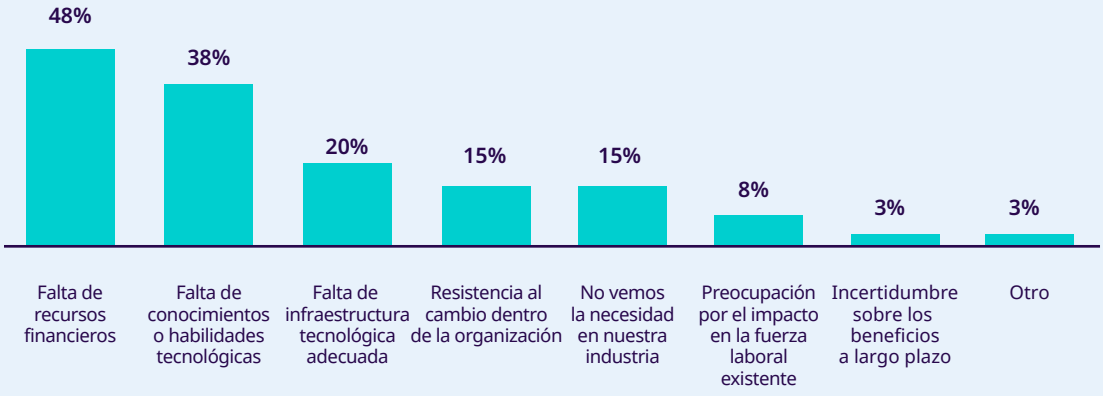


Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

▶ Gráfico 11. ¿Qué políticas de igualdad y diversidad están actualmente implementadas en su empresa?

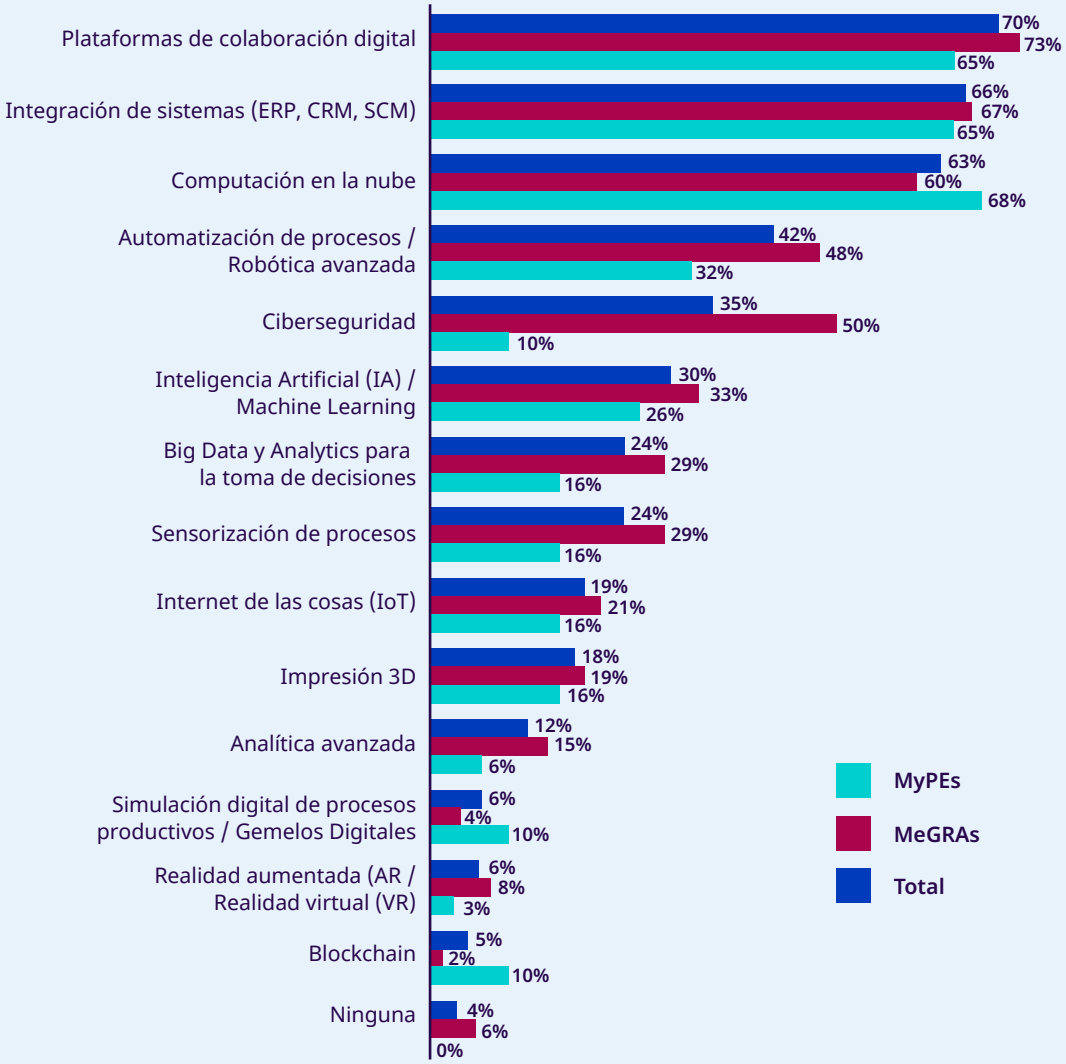


▶ Gráfico 15. Principales razones por las que su empresa no ha implementado aún proyectos de transformación digital

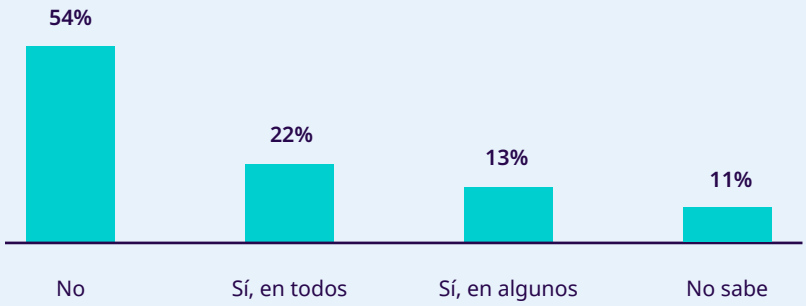


Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

▶ Gráfico 16. Indique si en algún sector de su empresa se implementó algunas de estas tecnologías 4.0 s/tamaño de empresa

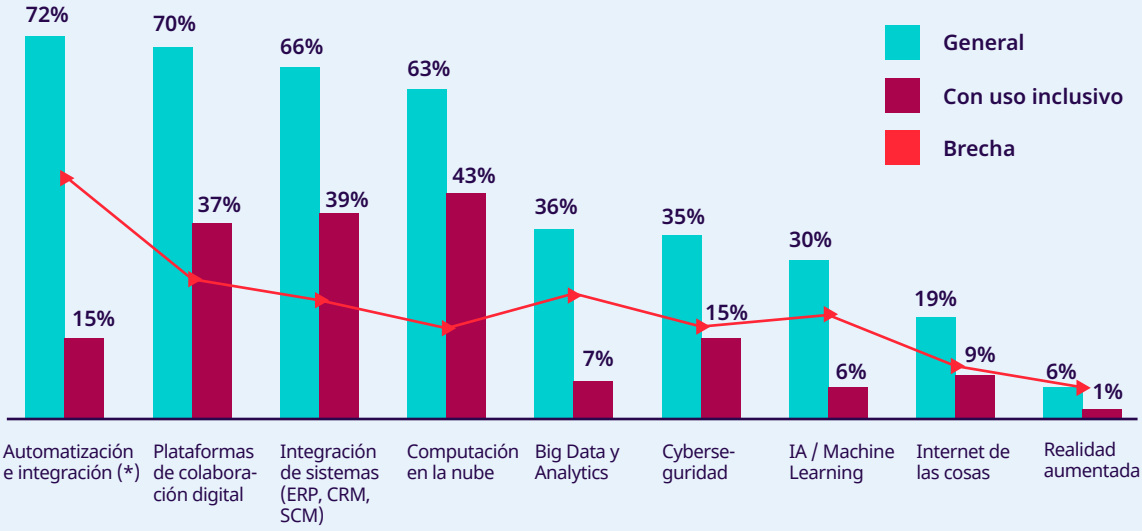


▶ Gráfico 17. Los proyectos de transformación digital implementados en su empresa, ¿han sido adoptados teniendo en cuenta una perspectiva de género y/o incluyeron acciones específicas para promover la igualdad de género?



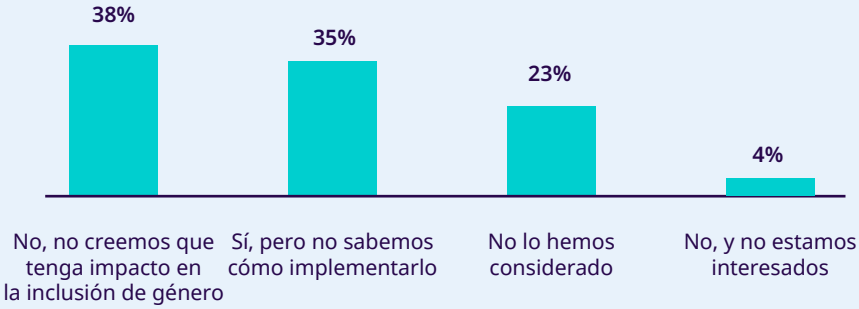
Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

▶ Gráfico 18. Tecnologías y su brecha de uso con propósito de mayor igualdad y diversidad

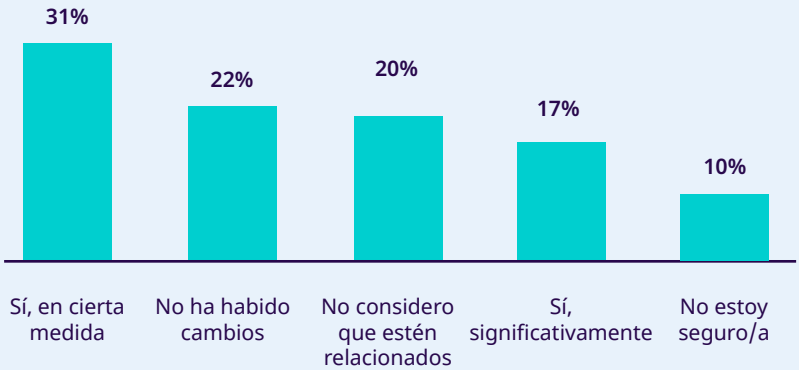


(*) Automatización e integración: Procesos sensorizados, automatización, simulación y gemelos digitales.

▶ Gráfico 19. ¿Considera que la transformación digital podría ser una herramienta útil para mejorar la inclusión de mujeres en su empresa?

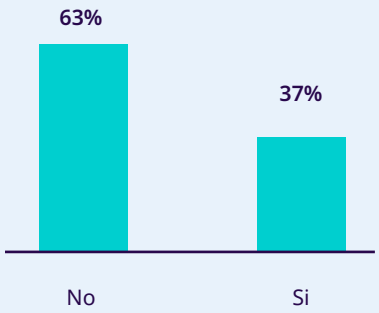


▶ Gráfico 20 ¿Considera que la implementación de la transformación digital ha contribuido a mejorar las condiciones laborales de las mujeres en su empresa?



Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

▶ Gráfico 21. ¿Considera que los procesos de transformación digital implementados en su empresa han impulsado un incremento en la contratación de mujeres hacia áreas técnicas?



Nota metodológica: La mayoría de los gráficos del informe se basan en una muestra de 122 respuestas completas (n = 122). Sin embargo, algunos gráficos tienen una base de respuesta diferente debido a que algunas personas omitieron ciertas preguntas. A continuación, se detallan los gráficos con una "n" distinta: Gráfico 3: n = 78 / Saltearon la pregunta: 44; Gráfico 8: n = 64 / Saltearon la pregunta: 58; Gráfico 15: n = 40 / Saltearon la pregunta: 82; Gráfico 16: n = 83 / Saltearon la pregunta: 39; Gráfico 17: n = 82 / Saltearon la pregunta: 40; Gráfico 18: n = 83 / Saltearon la pregunta: 39; Gráfico 19: n = 82 / Saltearon la pregunta: 40; Gráfico 20: n = 82 / Saltearon la pregunta: 40; Gráfico 21: n = 82 / Saltearon la pregunta: 40

Fuente: Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

La Tabla 1 muestra algunos datos que permiten realizar un análisis comparativo entre MyPEs y MEGRAs, donde se revela que el 86 por ciento de las MEGRAs tiene un área tecnológica frente al 37 por ciento de las MyPEs, y que las MEGRAs implementan más proyectos de transformación digital (71 frente al 58 por ciento) gracias a sus mayores recursos. Sin embargo, las MyPEs destacan por un entorno más inclusivo, con mayor equidad de género en su personal (37 por ciento con paridad o mayoría femenina frente al 18 por ciento en MEGRAs) y liderazgo (54 contra 35 por ciento).

En cuanto a diversidad e inclusión, solo el 31 por ciento de las MEGRAs y el 13 por ciento de las MyPEs cuentan con áreas dedicadas, mientras que el 79 por ciento del total de las empresas carece de estas estructuras. Las MEGRAs presentan predominancia masculina en tecnología (78 por ciento), reflejando estructuras tradicionales, mientras que las MyPEs muestran mayor progreso en inclusión y paridad de género, aunque ambas enfrentan desafíos significativos. Se destaca la necesidad de políticas activas para reducir las brechas de género y fomentar un entorno laboral más equitativo.

▶ Tabla 1: Distribución de género en adopción de tecnología (MyPEs y MEGRAs)

Aspecto	MyPEs	MEGRAs	Total de Empresas
Adopción de transformación digital	58% han implementado PTD	71% han implementado PTD	66% han adoptado PTD
Área de tecnología	37% de las MyPEs tienen área interna de tecnología	86% de las MEGRAs tienen área interna de tecnología	52% del total de empresas cuentan con área tecnológica
Área de diversidad e inclusión	13% de las MyPEs tienen responsable de diversidad e inclusión	31% de las MEGRAs tienen responsable de diversidad e inclusión	21% del total tiene área de diversidad e inclusión 79% no cuentan con área DyI
Distribución de género en total del personal	63% tienen más varones 37% con paridad o mayoría mujeres	71% tienen más varones; 18% con paridad o mayoría mujeres	73% tienen más varones; 27% con paridad o mayoría mujeres
Distribución de género en roles de liderazgo	46% mayoría varones o sin mujeres; 54% con paridad o mayoría mujeres	66% mayoría de varones o sin mujeres; 35% con paridad o mayoría mujeres	48% reportan más varones; 42% paridad o mayoría femenina
Distribución de género en equipo del área de tecnología	64% tienen mayoría de varones o no tiene mujeres	78% tienen más varones o no tiene mujeres	75% predominancia masculina o no hay mujeres 24% con paridad o mayoría mujeres
Distribución de género en el equipo de los PTD	39% tienen mayoría de varones o no tiene mujeres	63% tienen más varones o no tiene mujeres	54% predominancia masculina o no hay mujeres 46% con paridad o mayoría mujeres

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la Encuesta sobre Transformación Digital e Igualdad de Género en la Industria.

▶ Buenas prácticas en tecnologías para la inclusión y la diversidad en el mundo laboral

En la sección previa se revisó el estado de situación de las empresas respecto a la transformación digital como instrumento de diversidad e inclusión, con alcances muy limitados respecto a la penetración de esta agenda en las empresas. Es evidente que existe una brecha en la comprensión de las tecnologías y en cómo pueden contribuir y tener impacto real en la diversidad e inclusión de las organizaciones.

Por ello, resulta importante ilustrar casos y prácticas que acerquen esta agenda desde un lugar práctico, factible de ser implementado. El presente apartado analiza buenas prácticas en el uso de tecnologías para la inclusión, basándose en un conjunto de 26 entrevistas realizadas a representantes de empresas de diversos sectores industriales y tecnológicos, así como a especialistas en género y transformación digital[6]. Además, se realizaron entrevistas con especialistas en género y tecnología, incluidas a representantes de Mujeres en Tecnología (MeT)[7], la presidenta de la Comisión de DEI - UIA y funcionarias del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), así como tecnólogas del programa Ruta X de la UIA.

A través de estos testimonios, se identificaron estrategias y experiencias concretas que evidencian cómo la digitalización está contribuyendo a reducir barreras estructurales, fomentar la equidad y generar nuevas oportunidades de desarrollo profesional para mujeres y otros grupos subrepresentados.

Sin embargo, persisten desafíos, como la cultura no inclusiva, sesgos inconscientes y resistencia a la adopción tecnológica, especialmente en PyMES, sectores industriales y técnicos. Las empresas entrevistadas reconocen que tecnologías como la IA aún no se integran con un enfoque inclusivo, aunque podrían tener un gran impacto si se orientaran adecuadamente. La falta de datos de diagnóstico y automatización en áreas clave limita su potencial inclusivo, destacando la importancia de avanzar en la digitalización en la industria argentina.

Este análisis cualitativo busca no solo visibilizar las iniciativas exitosas, sino también aportar recomendaciones para que la tecnología se convierta en una aliada efectiva para la construcción de entornos laborales más inclusivos y diversos.

Cambio de paradigma: hacia una transformación cultural más inclusiva y diversa

Uno de los cambios más significativos que han identificado algunas de las empresas consultadas es que la implementación de tecnologías de transformación digital y 4.0 no solo optimiza la producción, sino que también impulsa una transformación cultural hacia entornos más inclusivos y diversos. Este cambio de paradigma se debe, en gran parte, a la automatización de procesos y a la reducción de barreras físicas en sectores industriales y tecnológicos, lo que ha permitido ampliar la participación de mujeres en roles tradicionalmente masculinizados. Por ejemplo, tareas que antes requerían fuerza física, como el manejo manual de ruedas en la línea de montaje, ahora se realizan mediante robots o sistemas automatizados, posibilitando que más mujeres accedan a estos puestos. Asimismo, el uso de interfaces digitales para operar maquinaria y la implementación de software de monitoreo en tiempo real han generado las oportunidades para que perfiles diversos desempeñen funciones técnicas sin que la fuerza física sea un

6 Las entrevistas incluyeron a representantes de empresas tecnológicas como Accenture, Microsoft, Globant,Rockwell, Schneider Electric, CODES S.A. y Siemens, así como actores del sector automotriz como Volkswagen, FIAT e Industrias Guidi. También se entrevistó a representantes de los sectores de biotecnología (Biosidus), materiales de construcción (Holcim), textil (Fundación Proteger, RA Intertrading), minería (CAEM), equipamiento médico (Leistung Ingeniería), caucho (Jomsalva SA), maquinaria agrícola (Arsemet), alimentos (Ledesma), y pintura y recubrimientos (Sinteplast).

7 MeT es una organización que fomenta la participación de mujeres y diversidades de género en las diversas áreas de tecnología (https://mujeresentecnologia.org/).

factor limitante. Estos avances demuestran que la digitalización, cuando se implementa con un enfoque inclusivo, puede contribuir significativamente a la diversidad e inclusión en el ámbito laboral.

Aunque estos cambios no siempre fueron planificados con un enfoque de género, han generado impactos positivos en la equidad y la productividad, impulsando a algunas organizaciones a promover entornos más diversos e inclusivos. Un caso destacado es el de una empresa entrevistada que, sin contar previamente con una política de inclusión, logró incorporar mujeres en roles operativos tradicionalmente ocupados por varones gracias a la digitalización de procesos y a la adopción de tecnologías como simulación 3D y robots colaborativos. La automatización de tareas permitió que las operadoras, en lugar de realizar trabajos que antes requerían fuerza física, pudieran desempeñarse en el control y programación de maquinaria a través de software especializado y paneles de mando digitales.

Este avance no solo amplió las oportunidades de empleo para mujeres en el sector, sino que también impulsó la adecuación de instalaciones, como la adaptación de vestuarios para distintos géneros, y la implementación de políticas laborales más flexibles para conciliar responsabilidades familiares. Si bien muchas empresas inicialmente no vinculaban la tecnología con la inclusión y la diversidad, al experimentar estos cambios, han comenzado a reconocer su potencial para promover la igualdad de oportunidades y mejorar la eficiencia en sus procesos.

A partir de las entrevistas se observó que la digitalización no siempre se aprovecha para fomentar la diversidad e inclusión. Muchas empresas sin estrategias claras de diversidad e inclusión la ven solo como una herramienta operativa, desaprovechando su potencial para atraer talento diverso y promover la equidad. Aunque algunas finalmente adaptan sus políticas al notar los beneficios tecnológicos, otras enfrentan barreras como la falta de perfiles femeninos en roles técnicos y de liderazgo. Esto resalta la necesidad de enfoques estratégicos en diversidad e inclusión para potenciar el impacto inclusivo de la tecnología.

Las entrevistas destacan que la transformación organizacional actual requiere adoptar tecnologías y metodologías como el enfoque Kaizen[8] que no se limita a la implementación de tecnologías digitales, sino que abarca también el triple impacto: inclusión, sostenibilidad medioambiental y eficiencia económica.

Ejemplos muestran cómo la digitalización puede democratizar el conocimiento, permitiendo a mujeres acceder a roles clave en áreas industriales tradicionalmente masculinizadas, rompiendo barreras de género. Las metodologías ágiles fomentan colaboración, empoderamiento y participación diversa, lo que evita repetir las jerarquías tradicionales. Estas estrategias impulsan innovación y equidad, consolidándose como pilares clave para la competitividad y la sostenibilidad en las organizaciones. Así, la diversidad es considerada una ventaja competitiva que enriquece la innovación y la resolución de problemas, siendo clave para un entorno laboral más inclusivo.

8 El enfoque Kaizen es un término acuñado en Japón que da origen a la disciplina de la mejora continua que busca optimizar procesos, eficiencia y calidad mediante pequeños cambios incrementales, involucrando a todos los niveles de una organización.

▶ Recuadro 1. Automatización de procesos e innovación tecnológica: transformando perfiles laborales y fomentando la inclusión

▶ Arsemet: Impulsando la inclusión de mujeres y la diversidad en roles operativos

Es una empresa metalúrgica fundada en 2006 en Armstrong, Santa Fe, especializada en servicios de alta tecnología y fabricación de productos para las industrias agrícola, petrolera y gasífera. Implementó innovaciones tecnológicas como celdas robotizadas y software de gestión para optimizar sus procesos productivos, enlazando puestos de trabajo mediante fibra óptica y automatizando tareas de corte y plegado. Estas innovaciones no solo mejoraron la eficiencia operativa, sino que también redujeron la exigencia física del trabajo, permitiendo la incorporación de más mujeres en puestos operativos. Además, la empresa adaptó su infraestructura incorporando vestuarios separados para hombres y mujeres y flexibilizó políticas laborales, como la extensión de licencias por paternidad, consolidando un entorno más inclusivo.

▶ Industrias Guidi: Rompiendo barreras para la integración de mujeres en roles operativos

Es una empresa dedicada a la fabricación de autopartes y componentes metálicos para la industria automotriz. Ha impulsado la inclusión femenina en sus plantas a través de la transformación digital y la Industria 4.0. La automatización de procesos, como la soldadura mediante celdas robotizadas, eliminó la necesidad de esfuerzo físico, permitiendo que tanto hombres como mujeres desempeñen tareas operativas. Esta transformación permitió que actividades como la carga y descarga de componentes, así como el control de las interfases HMI *(Human Machine Interface)*, sean realizadas de manera equitativa.

Otro avance clave fue la automatización de las prensas de una línea de producción, donde la incorporación de robots y sistemas automáticos de fijación de matrices eliminó las barreras físicas que antes limitaban la participación femenina. Esto posibilitó que tareas que requerían fuerza manual ahora se realicen con robots de transferencia y palletizadores, permitiendo que equipos mixtos trabajen de manera eficiente. Gracias a estas innovaciones, la participación femenina en su planta de Burzaco alcanzó el 20 por ciento, mientras que la planta de Zárate, diseñada desde su inicio para ambos sexos, logró un 40 por ciento de mujeres en su personal operativo.

▶ Inclusión laboral femenina en FIAT: La automatización y robótica favorecen la transformación

En Fiat, la automatización de la producción y el uso de robots han reducido el esfuerzo físico y el riesgo de lesiones, mejorando la ergonomía en tareas tradicionalmente masculinas. Esto ha facilitado una mayor inclusión femenina en las líneas de producción, permitiendo que más mujeres accedan a roles antes restringidos por exigencias físicas.

Además, la empresa ha implementado plataformas digitales de capacitación, asegurando que tanto hombres como mujeres adquieran los conocimientos técnicos necesarios para operar sistemas automatizados. Este enfoque tecnológico no solo optimiza la producción, sino que también fomenta la equidad de género y un entorno laboral más inclusivo, eliminando barreras que antes limitaban la participación femenina.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas.

▶ Recuadro 2. Tecnología y agilidad para un entorno laboral inclusivo y diverso

► Volkswagen: Digitalización y nuevos métodos de trabajo ágiles

Volkswagen ha implementado métodos de trabajo ágiles y digitalización de procesos internos, creando un entorno más flexible e inclusivo que facilita la incorporación de mujeres, especialmente al permitir el trabajo remoto. Este enfoque ayuda a equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, promoviendo el desarrollo profesional femenino. Además, ha simplificado sus procesos de selección mediante herramientas digitales como videollamadas por WhatsApp y plataformas como Teams, lo que agiliza las contrataciones y mejora la accesibilidad.

► Uso de la tecnología para promover la diversidad e inclusión en Biosidus

Biosidus, la primera compañía biotecnológica argentina, nacida en 1983, utiliza tecnología para promover la diversidad e inclusión en su fuerza laboral. Su política corporativa de selección reduce los sesgos y promueve la diversidad en su fuerza laboral, junto con una plataforma digital integral de reclutamiento, que asegura la toma de decisiones objetivas y equitativas al monitorear en tiempo real los procesos de incorporación y desarrollo de talento.

Dicha plataforma proporciona transparencia, ya que permite ver los perfiles de las personas postulantes, su evolución en el proceso y las razones de descalificación, garantizando la toma de decisiones de forma objetiva y equitativa. Este uso de la tecnología asegura que Biosidus pueda seleccionar y desarrollar a las personas con mejores talentos sin importar su género, religión, etnia, nacionalidad, entre otras, fomentando un ambiente de trabajo más diverso e inclusivo.

Además, la inducción de nuevas personas se realiza mediante una plataforma de aprendizaje digital que permite una integración eficiente, promoviendo un ambiente laboral diverso e inclusivo. Este programa digital estructurado permite que quienes ingresan avancen a su propio ritmo, con módulos que cubren aspectos esenciales de la empresa.

► Futura Camp: Innovación y metodologías ágiles con perspectiva de género

Futura Camp, desarrollado por MeT, es un programa que forma a mujeres y otros grupos subrepresentados en liderazgo y negocios digitales dentro de carreras STEM. Con una metodología propia que combina innovación, perspectiva de género, ética y sustentabilidad y metodologías ágiles, el programa fomenta el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de startups sostenibles creando una red de apoyo clave para el crecimiento profesional y personal en la industria tecnológica. Estas metodologías ágiles, caracterizadas por su flexibilidad y adaptabilidad, permiten que los equipos trabajen de manera colaborativa y en ciclos cortos, lo que facilita la creación rápida y eficiente de soluciones tecnológicas y modelos de negocio.

Mediante talleres, desafíos de innovación y mentoreo, Futura Camp empodera a sus participantes y les permite adquirir habilidades técnicas y de negocio, desarrollando startups con un enfoque innovador.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas.

Rompiendo estereotipos de género

El avance tecnológico desafía estereotipos laborales de género y generacionales, destacando a los nativos digitales como actores clave por su flexibilidad y dominio de herramientas digitales, mientras que las generaciones más experimentadas enfrentan mayores barreras para adaptarse a estos cambios, según indican las empresas entrevistadas. Ejemplos de empresas que desarrollan aplicaciones para centralizar beneficios y capacitaciones, demuestran cómo la tecnología puede transformar la cultura organizacional, aunque con desafíos en su adopción por parte de las generaciones mayores.

Además, la tecnología está ampliando las perspectivas sobre género, diversidad y otras dimensiones de inclusión. Al romper estereotipos, facilita la integración de mujeres y otros grupos en roles tradicionalmente excluidos, como el trabajo remoto para mujeres o la incorporación de personas con discapacidad. Herramientas tecnológicas han permitido, por ejemplo, que personas no videntes accedan a información y sistemas antes inaccesibles, demostrando su papel como habilitador clave para nivelar oportunidades.

▶ Recuadro 3. Transformando el entorno laboral con diversidad y tecnología inclusiva

► UnlimITed: Globant impulsa la inclusión de personas con discapacidad en el sector tecnológico

El programa UnlimITed de Globant promueve la inclusión de personas con discapacidad en la industria tecnológica mediante alianzas con Cilsa ONG e Incluyeme.com, fomentando ambientes de trabajo accesibles y adaptaciones necesarias.

Destacan iniciativas como una aplicación que evalúa la accesibilidad web o MagnifAI, una plataforma de inteligencia artificial diseñada para mejorar y automatizar los procesos de pruebas de software. MagnifAI incorpora modelos de visión por computadora para evaluar elementos visuales clave, como el contraste y la visibilidad, una interfaz conversacional que facilita el uso mediante comandos en lenguaje natural, y la generación automatizada de casos de prueba. Estas herramientas buscan crear experiencias digitales más inclusivas, impulsando la equidad en el sector tecnológico.

► MeT: Innovación con perspectiva de género

MeT organiza el ciclo de talleres "Estrategias de Desarrollo de Productos con Perspectiva de Género y Diversidad", dirigido a profesionales de tecnología como *product managers,* diseñadores/as y especialistas en UX-UI y data. Este programa proporciona herramientas para integrar la perspectiva de género y diversidad en productos digitales, ayudando a mitigar sesgos y a crear soluciones más inclusivas y representativas. Además, sensibiliza a los equipos sobre la importancia de la diversidad en todas las etapas de diseño, promoviendo equidad, innovación y competitividad.

► Volkswagen: Iniciativas basadas en IA para fomentar ambientes inclusivos y diversos

Volkswagen creó un laboratorio de inteligencia artificial (AI Lab) enfocado en desarrollar soluciones innovadoras y fomentar la diversidad. Este laboratorio trabaja con equipos interdisciplinarios que promueven ambientes inclusivos, abarcando no solo la diversidad de género, sino también una diversidad generacional y cultural, así como también la inclusión de personas con discapacidad, impulsando así la equidad en sus iniciativas tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas.

Redes de trabajo, capacitación y mentoría: apoyo global a través de la tecnología

El acceso a redes de trabajo, apoyo y mentoría es fundamental para el crecimiento profesional de las mujeres que aspiran a roles de liderazgo, tradicionalmente ocupados por varones. Este enfoque global refuerza el sentido de pertenencia a una red de apoyo más amplia que atraviesa fronteras, destacando desafíos comunes y beneficiando especialmente a empresas con sedes internacionales y estructuras organizacionales complejas.

La integración de herramientas digitales en mentorías y capacitaciones ha eliminado barreras logísticas, permitiendo convocatorias sin restricciones de cupos y acceso flexible a formaciones. Además, facilitan ensayos y correcciones remotas en procesos productivos, conectando equipos globalmente y mejorando la eficiencia sin necesidad de desplazamientos físicos.

Las empresas entrevistadas destacan que la tecnología juega un papel clave en la democratización del acceso al conocimiento, elimina barreras de género, desigualdades en la formación y experiencia previa. Herramientas como la IA generativa permiten a cualquier persona interactuar con sistemas tecnológicos mediante lenguaje natural, reduciendo la necesidad de conocimientos técnicos avanzados y facilitando la integración de mujeres y diversidades en sectores tradicionalmente masculinizados.

Sin embargo, las entrevistas también subrayan que, para que esta inclusión sea efectiva, es fundamental garantizar un acceso equitativo a la infraestructura y conectividad necesarias. De lo contrario, la falta de acceso a dispositivos, internet estable o formación en herramientas digitales podría profundizar las brechas existentes, limitando las oportunidades de ciertos grupos para aprovechar plenamente los beneficios de la transformación digital.

▶ Recuadro 4. Conectividad y mentoría para impulsar la inclusión y el liderazgo femenino

► Holcim: Tecnología y mentoría global para mujeres líderes

Holcim, una empresa multinacional dedicada a la fabricación de productos basados en hormigón presente en más de 60 países incluyendo Argentina, implementó el programa global "Stronger Together", que utiliza IA dentro de su plataforma “Connect”, para conectar a mujeres líderes con *mentees* que buscan desarrollar competencias. A través del uso de plataformas digitales de comunicación, se realizan encuentros virtuales personalizados que permiten mejorar continuamente el proceso de mentoría y ampliar redes de apoyo globales, promoviendo perspectivas enriquecedoras en la empresa.

La plataforma registra las fortalezas y áreas de mejora de cada participante, sugiriendo emparejamientos ideales y proporcionando recomendaciones para cada caso. Una vez conectadas, las mentoras y sus *mentees* utilizan la misma plataforma para realizar encuentros virtuales y recibir recomendaciones personalizadas sobre cómo enfocar cada sesión, ajustando el contenido de acuerdo con las necesidades de ambas partes. Al finalizar las sesiones de mentoría predeterminadas, ambas partes proporcionan retroalimentación, lo que permite mejorar la experiencia para futuras participantes. Esta práctica ha ampliado las redes de apoyo dentro de la empresa, proporcionando una plataforma que permite la interacción entre personas de diferentes continentes, enriqueciendo así las perspectivas y conocimientos compartidos.

► Volkswagen: Plataforma digital para potenciar la conectividad y la inclusión

En Alemania, Volkswagen ha implementado "One Digital Platform", una solución tecnológica que conecta a empleados y clientes a través de dispositivos digitales, mejorando la colaboración y eliminando barreras tecnológicas. Esta plataforma facilita el acceso de mujeres a roles técnicos y de gestión, impulsando su desarrollo en áreas tradicionalmente masculinizadas. Además, promueve el trabajo remoto, la capacitación continua y el desarrollo profesional, ayudando a las mujeres a adquirir habilidades digitales avanzadas.

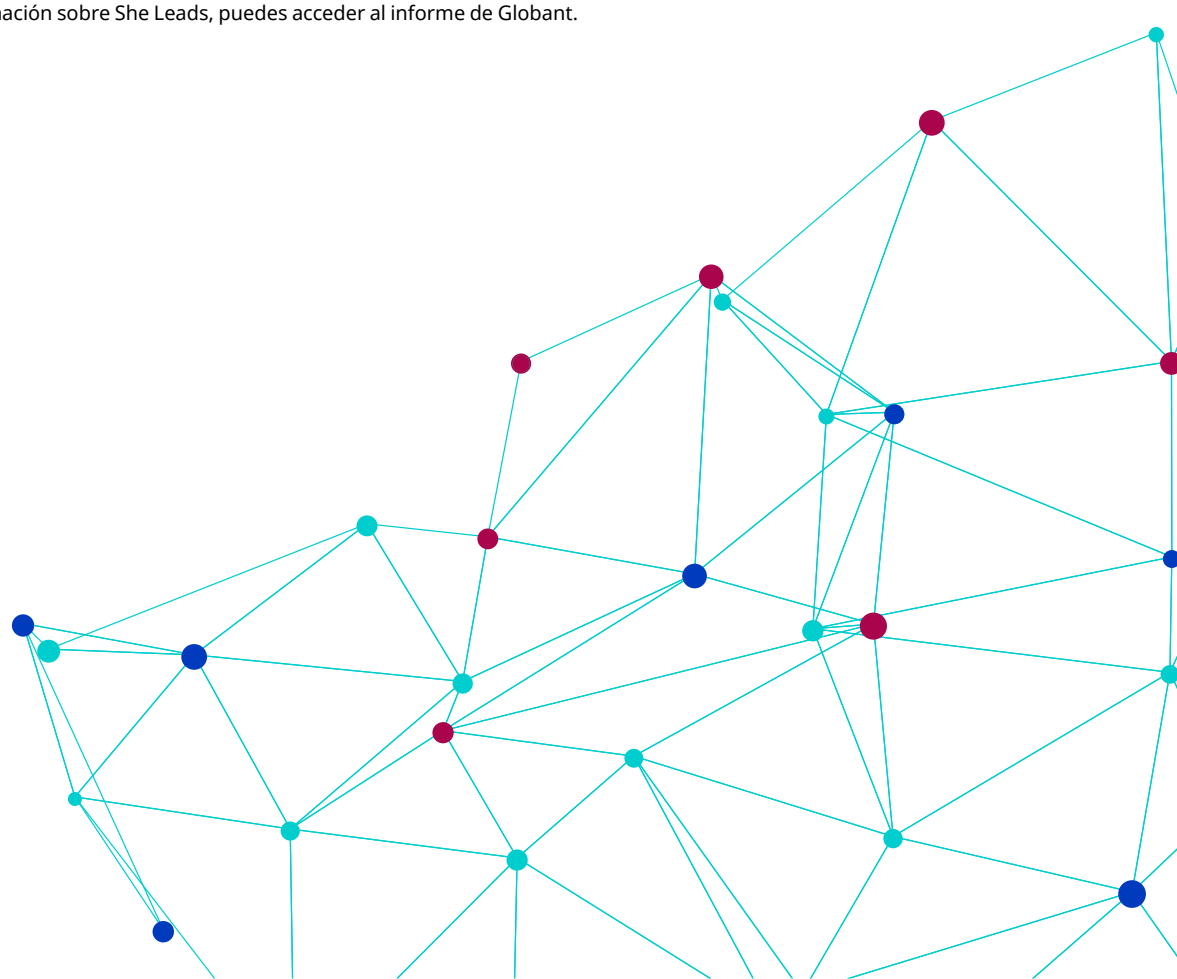
En Latinoamérica, la empresa trabaja en mejorar su infraestructura tecnológica con herramientas como “Hello Success”, enfocada en la conectividad y gestión de recursos humanos. Estas plataformas amplían la participación femenina, haciéndolas más visibles en el entorno empresarial y generando nuevas oportunidades dentro de la transformación digital.

► She Leads: Impulsando el liderazgo femenino y no binario en Globant a través de la tecnología

Globant desarrolló "She Leads", un programa diseñado para mujeres y personas no binarias que buscan fortalecer sus habilidades y avanzar en su desarrollo profesional. A través de mentorías personalizadas, capacitación y charlas inspiradoras, las participantes reciben orientación de personas mentoras con cargos estratégicos en la empresa, quienes las acompañan en su crecimiento a través de reuniones enfocadas en el desarrollo de carrera, desafíos personales y espacios de intercambio.

La tecnología juega un papel clave al facilitar la conexión entre mentoras y *mentees* mediante herramientas digitales que eliminan barreras geográficas, creando un entorno de aprendizaje flexible y accesible. Además, la integración de tecnología en el proceso de mentoría y formación permite a Globant optimizar la gestión del talento, asegurando que cada participante reciba el apoyo y los recursos necesarios para su crecimiento profesional.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas. Para obtener más información sobre She Leads, puedes acceder al informe de Globant.



Flexibilidad y trabajo remoto como impulsores de inclusión y equidad

Uno de los principales cambios impulsados por la tecnología es la transformación de las formas tradicionales de trabajo hacia formas remotas y flexibles, en las que se prioriza la productividad garantizada por la conectividad por sobre la presencia física, un fenómeno acelerado por la pandemia.

Durante la pandemia, el trabajo remoto coexistió con la carga desproporcionada que las tareas domésticas imponían sobre las mujeres, limitando sus beneficios. Sin embargo, en la etapa posterior, con el regreso de la presencialidad en escuelas y espacios de cuidado, la flexibilidad laboral facilitó una mayor participación en el mercado laboral sin comprometer el equilibrio entre tareas laborales y cuidados. Sin perjuicio de ello, las empresas encuestadas subrayaron la importancia de que estas tecnologías promuevan la equidad y no perpetúen desigualdades de género.

▶ Recuadro 5. Políticas de flexibilidad y trabajo remoto: facilitando la inclusión y el liderazgo

► Holcim y el uso de tecnología en su política de "Soft Landing" para madres

Holcim ha implementado una política de "Soft Landing" que utiliza tecnología para facilitar la reincorporación gradual de madres recientes al trabajo tras la licencia de maternidad. Esta política permite trabajar desde casa con jornadas reducidas que se incrementan progresivamente de 4 a 8 horas en un periodo de nueve meses, ayudando a equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, como la lactancia, y asegurando una coordinación eficiente con los equipos.

► Fiat impulsa el liderazgo regional a través del trabajo remoto

Fiat ha adoptado un modelo híbrido (70 por ciento remoto y 30 por ciento presencial) que promueve la inclusión y el liderazgo regional sin necesidad de reubicación física. Ahora, profesionales pueden dirigir operaciones en mercados como Brasil desde Argentina, sin necesidad de trasladarse físicamente, lo cual antes implicaba mudanzas.

Este esquema permite que profesionales, tanto hombres como mujeres, asuman roles regionales desde sus países de residencia, superando desafíos previos relacionados con el desarraigo familiar y favoreciendo el crecimiento profesional inclusivo.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas.

El uso responsable de la IA

Según información proporcionada por Microsoft, el uso responsable de la IA ocupa un lugar central en su estrategia, guiada por principios éticos como la equidad, confiabilidad, seguridad, inclusión y transparencia. Estos principios buscan minimizar sesgos y generar un impacto positivo para todas las personas, independientemente de su contexto. La empresa destaca la importancia de contar con equipos diversos para diseñar soluciones inclusivas y emplea herramientas para identificar y corregir sesgos en sus modelos de IA. Además, realiza revisiones exhaustivas de los casos de uso, especialmente aquellos que puedan afectar a comunidades vulnerables, asegurando que sus productos promuevan la equidad y no perpetúen injusticias.

▶ Recuadro 6. El uso responsable de la IA

▶ Microsoft y el uso de Fairlearn para mitigar sesgos

Microsoft utiliza *Fairlearn,* una herramienta de código abierto que ayuda a mitigar sesgos en los modelos de IA. Esta herramienta evalúa el impacto de la IA en diferentes grupos demográficos y ajusta los modelos para que sean más equitativos, minimizando las disparidades en sus resultados. Esta práctica asegura que los productos de IA de Microsoft se desarrollen de forma justa y responsable.

▶ Responsible AI Toolbox

Responsible AI Toolbox de Microsoft es una plataforma con herramientas diseñadas para ayudar a los desarrolladores y usuarios de IA a implementar sistemas de IA de manera ética, justa y transparente. Esta caja de herramientas está compuesta por varios módulos que permiten evaluar, mitigar y monitorear los sesgos en los modelos de IA, asegurando que el comportamiento del sistema sea responsable y esté alineado con los principios de IA ética.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Fairlearn y Responsible AI Toolbox, respectivamente.

La Tabla 2 presenta un panorama integral de las iniciativas tecnológicas aplicadas a la diversidad e inclusión en distintos sectores que fueron relevadas a partir de las entrevistas realizadas en este estudio, destacando cómo la automatización, la digitalización, la inteligencia artificial y las metodologías ágiles están transformando la diversidad, inclusión y equidad en el entorno laboral. Se identifican tres enfoques principales: i) automatización y digitalización para inclusión operativa, donde empresas como Arsemet, Industrias Guidi y FIAT han reducido barreras físicas con robots y software avanzado; ii) plataformas digitales y trabajo remoto como mecanismos de inclusión y accesibilidad, destacando casos como Volkswagen y Holcim, que facilitan la capacitación y el liderazgo de mujeres a través de soluciones basadas en IA y metaverso; y iii) equidad en inteligencia artificial y diseño de productos, con iniciativas como Microsoft Fairlearn y MeT, que trabajan en la mitigación de sesgos y el desarrollo de herramientas inclusivas.

El análisis revela un avance significativo en la aplicación de tecnología para reducir brechas de género y diversidad, abordando desafíos como la baja representación de mujeres en STEM, la falta de accesibilidad para personas con discapacidad y la subrepresentación en roles de liderazgo. Sin embargo, se evidencia que mientras algunas empresas han integrado la equidad como un pilar estratégico, otras aún están en una fase de implementación inicial o focalizada en áreas específicas. La convergencia entre automatización, IA y metodologías ágiles demuestra que la transformación digital no solo optimiza procesos, sino que también puede democratizar oportunidades laborales y fortalecer la inclusión en entornos tradicionalmente excluyentes.

▶ Tabla 2. Comparación de buenas prácticas en tecnología para la diversidad e inclusión

#	Empresa - Enfoque	Aspecto destacado	Impacto en diversidad e inclusión	Tecnología utilizada
1.	**Arsemet - Automatización**	Automatización de procesos y reducción de carga física	▸ Acceso de mujeres a roles operativos y técnicos ▸ Adaptación de infraestructura inclusiva	Celdas robotizadas, software de automatización
2.	**Industrias Guidi – automatización**	Automatización de procesos y reducción de carga física	▸ Acceso de mujeres a roles operativos y técnicos ▸ Adaptación de infraestructura inclusiva	Automatización de línea de producción, robots de transferencia y palletizadores
3.	**FIAT - Automatización**	Automatización de procesos y capacitación digital	▸ Acceso de mujeres a roles operativos y técnicos ▸ Adaptación de infraestructura inclusiva ▸ Acceso equitativo a formación	Robots, plataformas digitales
4.	**Volkswagen – Trabajo remoto**	Digitalización y métodos ágiles	▸ Fomento de inclusión a través del trabajo remoto ▸ Mejora de accesibilidad en contratación	Métodos ágiles, herramientas digitales, plataformas de selección
5.	**Biosidus – Plataforma digital**	Plataforma digital de reclutamiento para diversidad	▸ Reducción de sesgos en selección de personal ▸ Acceso equitativo a oportunidades laborales	Plataforma de reclutamiento digital
6.	**Globant [UnlimITed]**	Inclusión y accesibilidad para personas con discapacidades mediante soluciones digitales	▸ Mayor accesibilidad para personas con discapacidad	Soluciones digitales accesibles, plataformas de IA
7.	**MeT [Futura Camp]**	Liderazgo y negocios digitales para mujeres en STEM	Empoderamiento femenino en liderazgo y negocios digitales	Herramientas de innovación digital y metodologías ágiles
8.	**Holcim [Stronger Together]**	Mentoría global con IA para mujeres líderes	Red de apoyo y mentoría personalizada a nivel global, facilitando crecimiento profesional y acceso a roles de liderazgo	Inteligencia Artificial (IA), plataformas digitales

#	Empresa - Enfoque	Aspecto destacado	Impacto en diversidad e inclusión	Tecnología utilizada
9.	**Volkswagen [One Digital Platform]**	Plataforma digital para capacitación y conectividad	Facilita la capacitación de mujeres en tecnología	Inteligencia Artificial (IA), plataformas digitales
10.	**Globant [She Leads]**	Mentoría y capacitación digital para liderazgo inclusivo	Red de apoyo y mentoría personalizada a nivel global, facilitando crecimiento profesional y acceso a roles de liderazgo	Inteligencia Artificial (IA), plataformas digitales
11.	**Holcim [Soft Landing]**	Reincorporación progresiva de madres con trabajo flexible	Equilibrio laboral y familiar para madres recientes	Internet de las cosas, plataformas digitales
12.	**FIAT - Trabajo remoto**	Modelo híbrido que facilita el liderazgo regional	Acceso de mujeres a roles de liderazgo	Internet de las cosas, plataformas digitales
13.	**Microsoft [Fairlearn]**	Evaluación de sesgos en IA para mayor equidad	Minimiza sesgos en algoritmos de IA	Inteligencia Artificial (IA)
14.	**Microsoft – [Responsible AI Toolbox]**	Caja de herramientas para asegurar IA ética y justa	Minimiza sesgos en algoritmos de IA Asegura prácticas éticas en desarrollo de IA	Inteligencia Artificial (IA), herramientas de monitoreo y evaluación de sesgos
15.	**MeT – Talleres género y diversidad**	Diseño de productos digitales inclusivos	Creación de herramientas para mitigar sesgos y sensibilización en equipos de tecnología	Metodologías ágiles, enfoques de equidad en tecnología
16.	**Volkswagen [IA Lab]**	Laboratorio de IA para diversidad e inclusión	Desarrollo de soluciones inclusivas que abarcan diversidad de género, generacional y neurodivergencias	Inteligencia Artificial, *machine learning,* tecnologías accesibles

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida a partir de entrevistas con las empresas mencionadas.

▶ Acciones para promover la diversidad e inclusión en la agenda de la transformación digital

¿De qué manera es posible acelerar esta agenda? Las estrategias presentadas a continuación fueron diseñadas para maximizar el impacto inclusivo en la transformación digital y promover la igualdad de género y diversidad en el sector empresarial, abordando tanto las barreras identificadas en este estudio como las oportunidades que surgen de incorporar la diversidad en los procesos tecnológicos. Estas acciones abarcan desde la planificación y ejecución de proyectos hasta la capacitación continua y la evolución de la cultura organizacional hacia una más inclusiva y diversa. Su implementación conjunta tiene el potencial de amplificar significativamente el impacto inclusivo, creando un entorno laboral más equitativo, diverso y sostenible.

Adoptar estas propuestas no solo permitirá aprovechar el poder transformador de la tecnología para construir espacios de trabajo que sean verdaderamente inclusivos, equitativos y capaces de fomentar el desarrollo integral de todos los talentos reduciendo las brechas de género.

A continuación, se presentará el desarrollo de cada estrategia detallada en el cuadro anterior, acompañado de un conjunto de acciones específicas diseñadas para facilitar su implementación y maximizar su impacto.

1. Incorporar la perspectiva de género y diversidad en los proyectos de transformación digital e Industria 4.0

Esta estrategia tiene como objetivo promover la inclusión, mejorar la equidad y la diversidad y fomentar la innovación empresarial en las organizaciones, desde la planificación inicial hasta su ejecución, para cerrar brechas de género y fortalecer la competitividad organizacional.

Acciones:

- Desarrollar una metodología de diagnóstico para identificar y crear oportunidades de mejora para la diversidad e inclusión en proyectos de transformación digital e Industria 4.0 en las organizaciones. Esta metodología incluirá los siguientes componentes:
  - Herramienta de diagnóstico para identificar y crear oportunidades para la incorporación de diversidad a través de la tecnología. Desarrollar una solución tecnológica que permita realizar un diagnóstico sobre el nivel de diversidad dentro de las organizaciones y detectar áreas de mejora y oportunidades. Esta herramienta facilitará la identificación de brechas en la representación de diversos grupos (género, etnia, personas con discapacidad, etc.), y brindará información clave para incorporar prácticas inclusivas en los procesos organizacionales mediante el uso de la tecnología.
  - Piloto de implementación en 10 empresas. Implementar la metodología en un grupo de empresas, donde se llevarán a cabo las acciones y estrategias propuestas. El piloto permitirá evaluar la efectividad de las herramientas desarrolladas, ajustar la metodología según los resultados obtenidos y generar casos de éxito que puedan replicarse en otras organizaciones. Este piloto también servirá para obtener retroalimentación de las empresas participantes y afinar el enfoque antes de una posible expansión a mayor escala.
  - Realizar evaluaciones de impacto de proyectos tecnológicos inclusivos. Esto incluye monitoreo y evaluaciones de impacto de la diversidad e inclusión de género en proyectos tecnológicos para identificar brechas y oportunidades de mejora y medir el impacto de estos proyectos.

2. Crear redes de apoyo que impulsen la diversidad mediante la transformación digital

Las plataformas de mentoreo, redes de colaboración y *networking* inclusivo son clave para superar barreras históricas y promover el liderazgo femenino y diverso. Estas redes, potenciadas por herramientas digitales, democratizan el acceso al conocimiento, conectan talentos diversos, y fomentan un entorno laboral equitativo e inclusivo que fortalece la innovación y la competitividad.

Acciones:

- Crear una red nacional para el liderazgo y la innovación femenina y diversa. Crear una plataforma única que integre redes de mentoría, programas de liderazgo y *networking* inclusivo y diverso de amplio alcance y de forma transversal a múltiples empresas y sectores.
- Conectar empresas con talento diverso en STEM. Estas redes pueden promover la conexión entre mujeres y personas de otros grupos subrepresentados en roles de liderazgo, empresas tecnológicas y comunidades académicas, fomentando el intercambio de conocimientos, promoviendo alianzas estratégicas y facilitando la incorporación de grupos diversos en sectores tecnológicos.
- Establecer una comunidad de mentores/as en diversidad. Organizar redes de apoyo que orienten sobre cómo integrar la diversidad e inclusión en proyectos digitales, con expertos/as en temas digitales y liderazgo diverso e inclusivo.
- Crear una red de networking para mujeres y otros grupos subrepresentados en roles ejecutivos y de liderazgo. El objetivo es conectar a mujeres y otros grupos minoritarios que se desarrollen como líderes de distintas industrias, compartir buenas prácticas, fomentar el desarrollo profesional y visibilizar la diversidad de perfiles en puestos directivos.

3. Promover la transformación cultural y la capacitación organizacional inclusiva y diversa a través de la tecnología

Esta estrategia busca transformar la cultura organizacional mediante la sensibilización, la capacitación y el uso de herramientas tecnológicas que promuevan la diversidad e inclusión.

Acciones:

- Sensibilizar sobre los beneficios de la diversidad e inclusión en la competitividad e innovación. Realizar campañas, talleres y programas que destaquen los beneficios de la diversidad e inclusión en la competitividad e innovación, abordando sesgos inconscientes y posicionándola como un eje estratégico en las empresas.
- Establecer alianzas estratégicas y colaboración interdepartamental. Fomentar la colaboración entre las áreas de tecnología, diversidad e inclusión y recursos humanos para implementar prácticas inclusivas y desarrollar un manual de buenas prácticas replicables.
- Implementar herramientas tecnológicas para la inclusión. Desarrollar kits de herramientas digitales, promover software basado en IA para reducir sesgos en los procesos de selección y promoción, y utilizar Big Data para monitorear parámetros de diversidad e inclusión en tiempo real.
- Adaptar entornos laborales para garantizar la accesibilidad y equidad. Asegurar accesibilidad y equidad mediante la adaptación de espacios físicos y herramientas digitales, fomentando la representación equitativa de mujeres y otros grupos subrepresentados.
- Fortalecer la diversidad en los equipos tecnológicos. Aumentar la representación diversa en roles técnicos y estratégicos, implementando talleres educativos sobre la importancia de la diversidad en el desarrollo de soluciones tecnológicas.

4. Fortalecer las habilidades digitales y la educación STEM para impulsar la inclusión de mujeres y personas de otros grupos subrepresentados en tecnología

Esta estrategia busca empoderar a niñas y mujeres mediante la capacitación en habilidades digitales y la promoción de la educación en STEM, para acceder a roles técnicos y de liderazgo en el sector tecnológico. Al combinar iniciativas de formación, mentoría y colaboración con instituciones académicas y empresas se pretende reducir la brecha de género en industrias tecnológicas, promoviendo la equidad, diversidad y la competitividad.

Acciones:

- Diseñar plataformas de *e-learning* inclusivas y accesibles que ofrezcan talleres y capacitaciones en habilidades tecnológicas y de liderazgo, enfocándose en mujeres y otros grupos subrepresentados, adaptándose a las demandas cambiantes de la industria.
- Diseñar un programa nacional de educación STEM que vincule a universidades, escuelas técnicas, empresas tecnológicas y ONGs para mujeres y otros grupos minoritarios.
  - Colaborar con empresas tecnológicas para crear pasantías, prácticas profesionales y proyectos colaborativos para estudiantes mujeres y pertenecientes a otros grupos subrepresentados.
  - Establecer alianzas con ONGs que promuevan el desarrollo en STEM para mujeres y otros grupos subrepresentados.
- Crear programas de mentoría que conecten a estudiantes mujeres y otros perfiles diversos con profesionales en STEM, para guiarlas en su desarrollo académico y profesional.
- Organizar charlas, talleres y mentorías lideradas por mujeres y otros grupos subrepresentados que se destaquen en áreas como tecnología y ciencia para inspirar a niñas y jóvenes a elegir carreras STEM.

5. Diseñar políticas públicas para impulsar la inclusión de género y diversidad en la transformación digital

Esta estrategia busca crear un entorno que fomente la equidad, diversidad e inclusión en el sector tecnológico mediante la colaboración entre el sector público y privado, teniendo en cuenta las diferencias regionales y sectoriales del país. Se enfoca en establecer marcos legales, construir alianzas estratégicas, y promover iniciativas inclusivas que beneficien tanto a regiones desarrolladas como a aquellas con menor desarrollo industrial, asegurando un enfoque equitativo, diverso y sostenible.

Acciones:

- Desarrollar marcos legales inclusivos, implementando normativas que promuevan la igualdad de género y diversidad en la industria tecnológica. Diseñar incentivos fiscales o financieros para empresas que implementen políticas inclusivas y programas diversidad e inclusión en el sector tecnológico.
- Promover mesas de diálogo público-privado, generando espacios entre gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil para desarrollar proyectos de transformación digital con enfoque diverso e inclusivo.
- Establecer alianzas interprovinciales para la inclusión digital mediante la creación de redes de colaboración entre provincias para compartir buenas prácticas y recursos. Estas alianzas promoverán la participación de regiones menos desarrolladas en iniciativas inclusivas de transformación digital, incluyendo programas piloto adaptados a las necesidades locales en provincias con menor representación femenina y de otros grupos subrepresentados en sectores tecnológicos.

▶ Reflexiones finales

La transformación digital y la Industria 4.0 han generado un contexto clave en el que las oportunidades para reducir brechas de género y diversidad en el ámbito laboral son cada vez más accesibles. Sin embargo, aprovechar este potencial requiere una acción planificada y sostenida para superar barreras que aún persisten. Estas tecnologías, como la IA, el Big Data y la automatización, están redefiniendo las dinámicas del mercado laboral y generando oportunidades para la inclusión de mujeres y otros grupos subrepresentados en sectores históricamente masculinizados.

En la actualidad, la flexibilidad laboral, impulsada por herramientas digitales, facilita la conciliación entre el trabajo y la vida personal. También se han reducido barreras geográficas, permitiendo que el talento femenino y diverso acceda a roles clave sin limitaciones físicas. Tecnologías como la IA han comenzado a mitigar sesgos en la selección y evaluación de personal, aunque todavía queda un largo camino por recorrer.

No obstante, estas oportunidades conviven con desafíos importantes. Muchas empresas todavía no incorporan la perspectiva de género y diversidad en sus proyectos tecnológicos, y persisten sesgos inconscientes que dificultan el acceso de mujeres y grupos subrepresentados a roles técnicos y de liderazgo. La falta de programas de capacitación inclusiva, sumada a la resistencia cultural al cambio en algunas organizaciones, limita el impacto de la digitalización como herramienta de diversidad e inclusión.

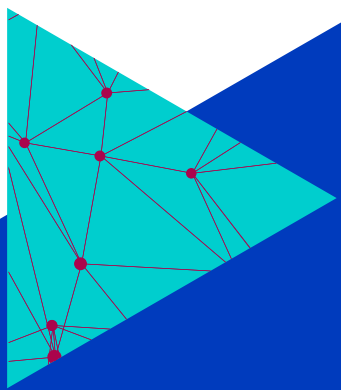
Frente a este panorama, las experiencias recabadas dan indicios de que el cambio no ocurrirá de manera automática. Es necesario que la transformación digital sea acompañada por estrategias claras y sostenidas. Estas incluyen el desarrollo de metodologías que integren la diversidad en cada etapa de los procesos tecnológicos, la creación de redes de apoyo y mentoría para fortalecer el liderazgo femenino, y el fomento de la educación STEM para empoderar a más mujeres y grupos minoritarios en el ámbito tecnológico. Además, las políticas públicas deben jugar un rol activo, promoviendo marcos legales e incentivos que aceleren este cambio.

El futuro no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, sino de utilizarlas como catalizadores para construir un entorno laboral verdaderamente inclusivo y diverso. Un entorno donde las mujeres y diversidades no solo participen, sino que lideren en sectores estratégicos. La digitalización tiene el potencial de ser un motor de equidad y diversidad, pero esto dependerá de cómo diseñemos su implementación.

La Unión Industrial Argentina, desde su compromiso con la diversidad e inclusión, reafirma la importancia de trabajar en conjunto para que este potencial se materialice, beneficiando no solo a las empresas, sino a toda la sociedad.

La transformación digital es una oportunidad para transformar profundamente nuestra cultura organizacional y social, además de incrementar la productividad y acelerar la innovación tecnológica. Si logramos integrar inclusión, innovación y sostenibilidad, construiremos un futuro más justo y competitivo, en el que el talento de todas las personas sea plenamente reconocido y aprovechado.

A continuación, se presenta un cuadro resumen:



▶ Tabla 3: Tipología de propuestas para el impulso de la transformación digital con impacto en la diversidad para el sector empleador

#	Eje estratégico	Acciones	Oportunidades para la inclusión	¿Quién es el responsable principal de su impulso?
1.	**Incorporar la perspectiva de género y diversidad en los proyectos de transformación digital e Industria 4.0**	Desarrollar una metodología de diagnóstico para identificar oportunidades de diversidad mediante la tecnología, con herramientas específicas y pilotos en empresas Realizar evaluaciones de impacto de proyectos inclusivos y diseñar métricas para monitorear los resultados	▸ Mejorar la representación de mujeres y otros grupos diversos en la industria tecnológica ▸ Promover soluciones inclusivas que impulsen la innovación y la competitividad ▸ Sensibilizar sobre cómo integrar la diversidad en proyectos tecnológicos	
2.	**Crear redes de apoyo para impulsar la diversidad mediante la transformación digital**	Crear la Red Nacional para el Liderazgo y la Innovación Femenina y la Red Nacional de Diversidad en Transformación Digital Conectar empresas con talento femenino y diverso en STEM para facilitar reclutamiento y promoción Establecer una comunidad de mentores/as en diversidad para orientar proyectos y equipos tecnológicos inclusivos Crear una red de *networking* para perfiles diversos y mujeres líderes en puestos estratégicos	▸ Facilitar el desarrollo profesional de mujeres y otros grupos subrepresentados en tecnología y liderazgo ▸ Democratizar el acceso a recursos y conexiones profesionales a través de herramientas digitales	Organizaciones del sector privado, asociaciones de empleadores y organismos internacionales y del tercer sector
3.	**Promover la transformación cultural y la capacitación organizacional inclusiva y diversa a través de la tecnología**	Sensibilizar sobre los beneficios de la diversidad mediante campañas, talleres y programas para personas líderes empresariales Establecer alianzas entre tecnología, diversidad e inclusión y RRHH para diseñar prácticas inclusivas integradas	▸ Promover una cultura organizacional inclusiva que fomente la diversidad en todos los niveles ▸ Aprovechar herramientas tecnológicas para reducir sesgos y promover la igualdad en las empresas	

#	Eje estratégico	Acciones	Oportunidades para la inclusión	¿Quién es el responsable principal de su impulso?
		Implementar herramientas tecnológicas como IA para reclutamiento inclusivo y análisis de datos en tiempo real		
		Adaptar entornos laborales para garantizar accesibilidad y equidad Fortalecer la diversidad en los equipos tecnológicos:		
4.	**Fortalecer las habilidades digitales y la educación STEM para impulsar la inclusión de mujeres en tecnología**	Diseñar plataformas de *e-learning* inclusivas con contenidos en habilidades digitales y áreas emergentes como la IA, ciberseguridad y blockchain.	▸ Reducir la brecha de género y diversidades en habilidades digitales y áreas STEM ▸ Crear referentes inclusivos y diversos para inspirar a más mujeres y otros grupos representados a entrar en el sector tecnológico	Gobiernos nacionales y locales, asociaciones de empleadores, organismos del sector privado, instituciones educativas, organismos internacionales y del tercer sector
		Diseñar un programa nacional de educación STEM en colaboración con universidades, empresas y ONGs		
		Ofrecer mentorías y proyectos colaborativos para mujeres en carreras STEM		
		Organizar eventos liderados por mujeres en tecnología para inspirar a niñas y jóvenes		
5.	**Diseñar políticas públicas para impulsar la inclusión de género y diversidad en la transformación digital**	Desarrollar marcos legales e incentivos financieros para fomentar la inclusión en la industria tecnológica	▸ Crear un marco regulatorio inclusivo que promueva la igualdad de género y la diversidad en los proyectos tecnológicos. ▸ Fortalecer la colaboración entre regiones para fomentar el desarrollo inclusivo, equitativo y diverso	
		Promover mesas de diálogo público-privado para desarrollar proyectos tecnológicos inclusivos y diversos		
		Establecer alianzas interprovinciales para compartir buenas prácticas y garantizar la participación de regiones menos desarrolladas		

▶ Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Diversidad 2.0: La tecnología como aliada de las empresas latinoamericanas (Nota Técnica No. IDB-TN-02188, por A. Morrison, M. Hernández Jurado, & A. de la Piedra García). División de Género y Diversidad del Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Diversidad-2.0-La-tecnologia-como-aliada-de-las-empresas-latinoamericanas.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). La dimensión de género en la transformación digital empresarial de América Latina y el Caribe. Disponible en: https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/La-dimension-de-genero-en-la-transformacion-digital-empresarial-de-America-Latina-y-el-Caribe.pdf

Banco Mundial. (2018). Missed Opportunities: The High Cost of Not Educating Girls. The Cost of Not Educating Girls Notes Series. Disponible en: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/675e2928-3850-50b6-b864-d7ac70cf30ad

CIPPEC (2021). Szenkman, P., & Lottito, M. Mujeres en ciencia y tecnología. Disponible en: https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2021/07/206-DT-PS-Mujeres-en-ciencia-y-tecnologia-Szenkman-y-Lottito-agosto-2021....pdf

Foro Económico Mundial (2023). Global Gender Gap Report 2023. Disponible en: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/digest

Foro Económico Mundial (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Foro Económico Mundial. Disponible en: https://es.weforum.org/publications/the-global-gender-gap-report-2018/

Garr, S. S., & Jackson, C. (2019). Diversity & Inclusion Technology: The Rise of a Transformative Market. RedThread Research en colaboración con Mercer.

Globant. (2023). Globant 2023 Integrated Report. Disponible en: https://statics.globant.com/more/RELEASE-wp-intgrated-report-v1.2.0/statics/Globant-2023-Integrated-Report.pdf

Statista (2023). Female leaders in global tech companies by industry. Disponible en: https://www.statista.com/statistics/1337862/female-leaders-global-tech-companies-industry/

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2023). Gender, Digital Transformation and Artificial Intelligence. Vienna, Austria: UNIDO. Disponible en: https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/GENDER%2C%20DIGITAL%20TRANSFORMATION%20AND%20AI%20REPORT.pdf