

**Estructura Productiva y Género en Argentina
Proyecto CEPAL/GTZ “Program Modernization of the State,
Public Administration and Regional Economic Development”**

**GRAMÁTICAS DE GÉNERO EN EL MUNDO LABORAL.
PERSPECTIVAS DE TRABAJADORAS Y TRABAJADORES EN CUATRO RAMAS
DEL SECTOR PRODUCTIVO
DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES.**

ELEONOR FAUR

NINA ZAMBERLIN

**BUENOS AIRES
Octubre de 2007**

Introducción

Este artículo indaga acerca de las representaciones sociales que operan para construir, perpetuar o bien, transformar las estructuras y dinámicas de género en el ámbito laboral. Se basa en un estudio que tuvo como objetivo analizar las percepciones y representaciones de trabajadores/as e informantes clave acerca de la segregación vertical y horizontal de género en cuatro ramas del sector productivo en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Partiendo del entendimiento que el género es a la vez un “elemento constitutivo de las relaciones sociales”, y “una forma primaria de las relaciones de poder” (Scott, 1986), se buscó identificar el modo en que se organiza y legitima la división sexual del trabajo y de las jerarquías en un conjunto de empresas. Asimismo, se trató de explorar aquellos intersticios en los cuales el género constituye un elemento prácticamente silenciado o invisibilizado, pero que su expresión en la segregación o discriminación ocupacional, nos insta a una mirada más sensible acerca de las imágenes que pueden estar operando en la perpetuación de diferencias en el acceso a puestos de mayor jerarquía y prestigio, y mejores salarios, mayoritariamente ocupados por hombres.

El hecho que hombres y mujeres se inserten en distintos sectores y puestos de la estructura productiva suele ser un dato particularmente naturalizado para quienes día a día participan en el mundo del trabajo, o buscan trabajo a través de sus redes o de los avisos clasificados. Tal vez por ello mismo, abre un campo de indagación particular, así como cierta posibilidad de reflexión, que merece ser explorada a través de una aproximación de tipo cualitativa.

Una de las preguntas principales en relación con la segregación ocupacional es en qué medida la segregación es un problema propio de la demanda del mercado de trabajo y cuánto es más bien un tema relativo a la oferta. Entre los autores que han estudiado estas dinámicas, y también entre parte de nuestros entrevistados, la tesis de la “socialización diferencial” entre varones y mujeres pretende explicar en buena medida la asignación de trabajos diferentes para unos y otras. La cuestión central radicaría en que los patrones de formación de sujetos varones y mujeres, rebosantes en imágenes acerca de lo apropiado para uno y otro sexo, terminaría generando distintos intereses y aspiraciones en unos y otras, y no sólo distintos atributos.

Sin embargo, la socialización de género no es un aprendizaje que se realiza de una vez y para siempre, sino que se va construyendo en la medida que formamos parte de determinada cultura y nos imbuimos en sus representaciones y prácticas. Esta perspectiva, caracterizada por West y Zimmerman (1990) como la de “hacer género” (“doing gender”) nos indicaría que el hecho de vincularse a determinado trabajo va constituyendo a los sujetos como parte de un género y que sería a partir de la práctica cotidiana que se construyen, reproducen y legitiman ciertos estereotipos que tienen asiento en nuestra cultura.

En cualquier caso, la tesis de socialización y la de “hacer género” coexisten en lo observable a lo largo de la indagación cualitativa. Hombres y mujeres continúan ingresando a carreras diferentes, pero también construyen sus identidades masculinas y femeninas en la práctica diaria, dentro de la cual, su participación en la estructura productiva y en las relaciones sociales y de poder, constituyen un escenario privilegiado para construir identidades de género. Cuando los varones son quienes se ubican generalmente en los empleos de mayor jerarquía, no sólo afirman ciertos patrones de masculinidad hegemónica, asociados con el liderazgo, la mayor legitimidad para la toma de decisiones, etc., sino que al mismo tiempo, parecen confirmar la noción que son “ellos” quienes tienen esa capacidad en mayor medida que las mujeres. Los empleadores, conciente o inconcientemente, tratan a trabajadores varones y mujeres de forma diferente. Se los ve diferentes, se les piden y toleran cosas diferentes.

Partiendo de estas consideraciones iniciales, las preguntas que guían este estudio son: ¿Por qué persiste la segregación y la discriminación de género en las ocupaciones y jerarquías? ¿Se trata de un proceso relacionado especialmente con la demanda de empleo u opera también cierta segregación desde el lado de la oferta? ¿En qué momentos se producen discriminaciones contra las mujeres en su participación en el mercado de trabajo? ¿Cuán visibilizadas están estas dinámicas de discriminación? ¿Cuáles son los criterios que las justifican o las cuestionan? ¿Cuáles son las representaciones sociales acerca de “lo femenino” y “lo masculino” que pueden asociarse con la persistencia de desigualdades de género en el mercado de trabajo? ¿Cuáles son los puestos que tienen género en los sectores estudiados? ¿Cuáles son los argumentos, justificación o cuestionamiento sobre la división sexual *a priori* de los puestos de trabajo?

El texto se estructura del siguiente modo: en primer lugar, se presenta información sobre el contexto argentino en términos de participación de las mujeres en el mercado laboral, así como las preguntas que orientaron la investigación. También se señalan los aspectos metodológicos del estudio. En segundo lugar, se presentan los hallazgos referidos a la segregación ocupacional en los sectores productivos estudiados, que se evidencia en cargos de distintos niveles de jerarquía. Dicho proceso se analiza en distintos momentos que resultan particularmente significativos: el ingreso a determinados puestos y la promoción dentro de la estructura de las empresas. También se presentan evidencias en relación con los obstáculos que se observan para el acceso de mujeres en los cargos jerárquicos, proceso que ha sido caracterizado como “techo de cristal” (Kanter, 1977).

En tercer lugar, se presenta información acerca de los/as trabajadores/as entrevistados y sus trayectorias laborales. Finalmente, se incluyen dos acápites referidos a las empresas, en términos de mecanismos y procesos de gestión de

recursos humanos y de culturas empresariales. Por último, se destacan los hallazgos más significativos, a modo de consideraciones finales.

El contexto argentino: mayor participación de mujeres en el mercado de empleo y reactivación económica

La participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha tenido un importante crecimiento en los últimos treinta años. Si en 1980 la Población Económicamente Activa (PEA) femenina representaba al 32% de las mujeres, en la actualidad, esta tasa es del 48,7%, lo que indica una cada vez más activa participación de las mujeres en el mercado de trabajo.

El incremento sostenido de la participación femenina puede explicarse por diversas razones. Por un lado, ante la disminución de los ingresos reales de los trabajadores, operó la necesidad de aumentar los ingresos en el núcleo familiar; por otro, incidió el aumento de los niveles educativos, las bajas tasas de fecundidad y la alta expectativa de vida para las mujeres.

Este incremento constituye una importante transformación tanto en el mundo del trabajo como en la estructura y dinámica de los hogares y, en cierta medida, va abriendo camino hacia la transformación de los roles y las responsabilidades socialmente asignados a hombres y mujeres. El crecimiento de la fuerza de trabajo femenina en las últimas décadas, comprometió sobre todo a mujeres casadas y unidas con carga de familia. Al hacerlo mostró a las mujeres comportándose en el mercado de trabajo de manera relativamente independiente de las etapas del ciclo familiar que atravesasen, aunque con nuevas tensiones en el esfuerzo de conciliar las responsabilidades propias de cada uno de los ámbitos (Wainerman, 2003).

Sin embargo, esta transformación se ve aun como un proceso rebotante de sentidos contradictorios en cuanto a los territorios que varones y mujeres pueden habitar y las funciones que tienen habilitadas para su desempeño en el mundo laboral y familiar.

Por un lado, la tasa de participación femenina¹ (48,7%) sigue siendo significativamente menor que la masculina, que es de 73,3%. Por otro lado, la desocupación (del 8,7%) afecta a mayor proporción de mujeres que de varones (11% y 6,9 % respectivamente). Focalizando en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), se observa que la tasa de desocupación para el 2006 alcanza al 9,8% de la PEA. La desocupación de las mujeres representa al 12,6% de la PEA mientras que la de los varones, al 7,5%. El grupo más afectado por la desocupación en esta región, lo integran las mujeres hasta 29 años de edad, cuya tasa asciende al 21,7% (INDEC, 2006).

¹ *Población económicamente activa/ población en edad de trabajar*

Por otra parte, pese al crecimiento de la participación femenina, los modos de inserción de hombres y mujeres en el mercado de trabajo dan cuenta de la persistencia de segregaciones horizontales (por rama y tipo de ocupación) y verticales (por niveles de jerarquía), que acentúan la desigualdad entre sexos. Las mujeres se insertan mayoritariamente en actividades técnicas y científico-profesionales y en actividades de baja calificación. Principalmente, se desempeñan en actividades del sector de servicios, tradicionalmente consideradas femeninas como los servicios de educación y salud. Entre las actividades calificadas de este segmento, se pueden mencionar las de enseñanza (donde participa el 17,8% de la PEA femenina) y los servicios sociales y de salud (que representan el 9,6% de la actividad femenina). El 15,2% de las trabajadoras se concentra en actividades comerciales. Finalmente, el 17,1% de las mujeres activas trabaja en el servicio doméstico, sector de mayor vulnerabilidad -ya que el trabajo de una amplia mayoría de quienes desarrollan tareas de servicio doméstico no se encuentra registrado-.²

Como contrapartida, las mujeres están prácticamente ausentes en aquellas actividades que requieren cierta formación en el campo de la tecnología. Según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) el 63% de las posiciones directivas están ocupadas por varones y el 37% restante, por mujeres. Aun así, se presume que la segregación vertical sería mayor si se contara con una metodología más precisa para su identificación.³ De la misma manera, en los ingresos salariales se evidencia la desigualdad entre hombres y mujeres, ya que mientras para los varones el salario promedio mensual era, para el año 2006, de \$1309, para las mujeres es de \$1067, lo que representa una brecha salarial del 0,85.⁴

Además, la probabilidad de las mujeres de insertarse en un puesto formal y registrado, es sensiblemente menor que la de los varones. Casi la mitad de las mujeres trabajadoras (47,5%) se encuentran sin ningún tipo de protección de seguridad social (MTEySS, 2006). Del total del empleo privado registrado, apenas el 30,5% son mujeres, mientras el 69,5% son varones (Esquivel et.al., 2007). A su vez, la estabilidad de la tasa de actividad en el período 2003-2006, llevó a que la tasa de desempleo femenino se reduzca menos, recomponiéndose las tradicionales brechas de género (durante la crisis las tasas de desempleo se habían igualado para ambos sexos en niveles muy elevados) Esquivel et.al. (2007)

² Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua, tercer trimestre 2006, en referencia a población ocupada de 14 años y más.

³ Varias especialistas llaman la atención sobre la categoría "puestos de dirección" de la EPH ya que la misma aglutina a quienes ocupan cargos de dirección en escuelas con cargos ejecutivos de máxima jerarquía en empresas de primera línea sin permitir advertir la disparidad en salarios y jerarquía que implican estos diferentes cargos. Un estudio específico, realizado en base a 530 empresas, demostró que sólo entre el 1 y 2% de los cargos de mayor jerarquía gerencial estaba ocupado por mujeres. (Véase Faur y Gherardi, 2005: 217.)

⁴ Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua, tercer trimestre 2006, en referencia al ingreso de la ocupación principal de la población ocupada que trabaja 35 o más horas semanales.

Estos datos nos indican un importante camino por explorar en términos de la lentitud de la equiparación de condiciones laborales de varones y mujeres que se acentúa más aún si se tienen en cuenta que las mujeres muestran credenciales educativas iguales o mejores que los varones en todos los niveles.

Metodología

La investigación tuvo un abordaje cualitativo, que constó de 31 entrevistas en profundidad, realizadas en ocho empresas de cuatro sectores productivos seleccionados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación en función de la expansión de empleo femenino en los últimos cuatro años, en el marco de una importante recuperación económica.

Este abordaje permitió conocer las particularidades del mundo del trabajo desde la perspectiva de los propios trabajadores/as, así como el sentido que ellos y ellas otorgan a los diferentes factores que inciden en sus respectivas trayectorias. A su vez, la mirada cualitativa, complementa e ilumina la información cuantitativa disponible para los sectores del mercado de trabajo estudiados.

La guía de entrevista se organizó en base a una serie de dimensiones orientadas a recuperar las experiencias, percepciones y opiniones de los/as entrevistados/as acerca de sus trayectorias laborales, las estructuras empresariales, los mecanismos de segregación horizontal y vertical basados en el género, y las estrategias de conciliación entre responsabilidades laborales y familiares. El análisis se centró en las formas en que las diferencias de género operan en las trayectorias laborales y en las actitudes empresariales en relación a tales diferencias.

Los sectores estudiados

Las ramas seleccionadas para el estudio son tres del sector servicios (hotelería con servicio de restaurante, software y publicidad) y una del ámbito industrial (industria química cosmética). Estos sectores productivos no se caracterizan por ser tradicionalmente femeninos, pero en los años de crecimiento económico han evidenciado distintos escenarios en relación con el crecimiento del empleo sectorial, y la feminización de sus ocupaciones.

Durante el proceso de reactivación económica, los sectores estudiados se han caracterizado por:

- I. *Hoteles con servicios de restaurante*: ha tenido un crecimiento del empleo en general, a la vez que se incrementó la participación de las mujeres. El

- aumento de este sector se asocia a la devaluación del tipo de cambio en el año 2002, que movilizó fuertemente el turismo en el país.
- II. *Agencias de Publicidad*: aumentó su peso en la estructura del empleo y también su tasa de feminización dentro del sector. Este sector, típicamente crece en períodos de expansión, con independencia respecto del tipo de cambio.
 - III. *Empresas productoras de Software*: aumentó su peso en la estructura sectorial del empleo, aunque da cuenta de un descenso de la tasa de feminización. Sector que se vincula de forma horizontal con casi todas las actividades productivas.
 - IV. *Industria química cosmética*: aumento de feminización en un contexto en el cual esta actividad no ha tenido un alto dinamismo en el crecimiento del empleo.

Estas ramas de actividad fueron dinámicas en términos de creación de empleo desde el año 1996 (se expandieron en los períodos de crecimiento y se contrajeron menos durante las recesiones) y a su vez, en especial la industria cosmética, muestra tasas de feminización mayores a la mediana de su sector. Por otra parte, la elección de los sectores buscó indagar dos sectores modernos (publicidad y software) y dos sectores tradicionales (hoteles e industria química cosmética).

Las estructuras ocupacionales de estos sectores muestran a su vez, algunas diferencias importantes. Mientras la hotelería y la industria química cosmética constituyen sectores en los que interviene una alta gama de ocupaciones, que van desde los puestos más jerárquicos, hasta los niveles más bajos de capacitación y jerarquía (reclutando personal que se inserta en la “base de la pirámide ocupacional”), las empresas de publicidad y software tienen altos grados de profesionalización en la planta de su personal (por ende, sus puestos más bajos equivalen a secretariados y recepción).

Los cargos de baja jerarquía incluyen en el sector hotelería mucamas; en química/ cosmética operario/as de producción y empaque ; y en publicidad y software: secretarias y empleados/as administrativos. Los cargos de jerarquía media incluyen básicamente gerentes de sector o división (investigación de mercado, desarrollo de productos, gerentes operativos, recursos humanos). Por último, los cargos de mayor jerarquía abarcan gerentes regionales, gerentes generales, propietarios, integrantes de junta directiva, y directores creativos en el caso de las empresas de publicidad.

Las empresas estudiadas

La muestra para la realización de este estudio incluyó pequeñas y medianas empresas (PyMES), y empresas grandes. Las PyMES por lo general son conducidas por una junta directiva o grupo de socios propietarios que en algunos

casos desarrollan funciones operativas en la empresa, y en otros son principalmente accionistas. Los mandos medios son los encargados o gerentes de sector (compras, producción, recursos humanos, calidad, administración, etc.) que responden a la gerencia general. En el caso de las multinacionales, las estructuras son de mayor envergadura y tanto los cargos superiores como algunos intermedios responden a gerencias o jefaturas globales o regionales ubicadas fuera del país. Asimismo, algunas jefaturas con base en el país dirigen equipos con asiento en otros países. Los diferentes sectores (investigación de mercado, desarrollo de productos, producción, control de calidad, etc.) actúan con un alto nivel de autonomía.

En total se visitaron 8 empresas: 2 pequeñas (1 química/cosmética; 1 publicidad), 4 medianas (2 software; 1 química/cosmética; 1 hotelería) y 2 multinacionales (1 química/cosmética; 1 hotelería). Aún en su modesta proporción, las empresas seleccionadas, dan cuenta de la importante heterogeneidad de la estructura productiva en la Argentina.

La mayor parte de las empresas en las que se realizaron entrevistas fueron contactadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Dichas empresas constituyen un segmento especial en el universo empresarial, al tener a sus trabajadores/as registrados en la seguridad social como regla general. Desde este punto de vista, la información que aquí se presenta, debe leerse teniendo en cuenta que se están indagando representaciones de trabajadores/as que, dentro de sus respectivas ocupaciones, cuentan con condiciones de trabajo que pueden ser de las más beneficiosas dentro de la estructura productiva del AMBA.

Características de los/as entrevistados/as

Se realizaron 31 entrevistas en los 4 sectores estudiados (Hotelería: 8; Software: 6; Publicidad: 7, Química/Cosmética 10), con informantes ubicados en cargos de diferentes jerarquías (Baja 12; Media 13; Alta 6).

Se entrevistaron 22 mujeres y 9 varones cuyas edades se ubican en el rango de 24 a 58 años. La edad promedio de los/as entrevistados/as es 37 años. Desagregando por sexo, la edad promedio de las mujeres entrevistadas (34) es sensiblemente menor que la de los varones (45),

El 58% de los/as entrevistados están casados/as, 16% separados/as y 26% son solteros/as. 71% tiene hijos, y entre ellos el promedio de hijos es de 1.7. Por su parte 22,7% de las mujeres entrevistadas son jefas de hogar con hijos a cargo.

Con respecto al nivel educativo, 54,8% de los/as entrevistados/as tienen educación universitaria completa, 19,3% educación terciaria completa, 19,3% secundario completo o incompleto y 6,5% (2 casos) primaria completa. Resulta llamativo que los cargos de jerarquía media presentan mayor concentración de

de trabajadores/as con formación terciaria o universitaria (de los 13 entrevistados/as en cargos medios 12 tienen título universitario o terciario, y 1 es estudiante avanzada). Por el contrario, en los cargos altos la presencia graduados universitarios o terciarios es menor (3 de los 6 cargos altos entrevistados tienen secundario completo como máximo nivel educativo).

La segregación de hombres y mujeres en los puestos de trabajo

1. El momento del ingreso

Uno de los “momentos clave” que operan en la segregación laboral se produce en el momento de la contratación del personal (Mauro, 2004) En buena medida, la segregación por género de los puestos de trabajo se encuentra predefinida con anterioridad a la búsqueda del personal para cubrirlos. Para muchos trabajos, no se busca a la mejor persona posible para desempeñarlo, sino a un varón o a una mujer con determinadas características. Vale decir, no son pocos los puestos que “tienen sexo”, aun antes de ser ocupados, y que como tal, son espacios vacíos que se llenarán de significados en el sentido de “hacer género”, vale decir: de construir diferencias entre sexos en la práctica diaria.

Así, desde la perspectiva de la demanda de trabajo, para algunos puestos específicos, principalmente cuando se trata de los cargos inferiores, es frecuente que las empresas orienten sus búsquedas distinguiendo claramente el sexo del trabajador que se aspira para el puesto. La segregación en los cargos medios y altos por su parte, también existe, pero responde a otro tipo de dinámicas, en la cual se articulan aspectos de la oferta y de la demanda de un modo más sutil, sin necesariamente atravesar búsquedas prefijadas de varones o mujeres, como se verá más adelante.

Cargos inferiores: trabajadores manuales y puestos de asistencia administrativa

Tomando la perspectiva de la demanda de trabajo, los cargos que presentan de forma explícita alguna especificidad de género son los de menor calificación. Dentro de los mismos, los atributos femeninos en base a los cuales se definen roles para mujeres incluyen: prolijidad, paciencia, perseverancia, atención al detalle, agudeza visual, y actitud de servicio. Las mujeres son secretarías, administrativas, mucamas, y operarias para funciones que requieren motricidad fina. Estos cargos están exclusivamente destinados para ellas, por lo que el sexo suele ser un criterio excluyente en la búsqueda y selección de personal.

En todas las empresas estudiadas, se asigna el cargo de **secretaria** a las mujeres. Se valora tanto la flexibilidad, el orden y la paciencia de las mujeres para ejercer este rol, como su predisposición para servir al otro. Sobra señalar que obedecer órdenes, organizar agendas, atender llamados, tipear o servir café se entienden como funciones carentes de prestigio. Por otra parte, la búsqueda de secretarias puede orientarse hacia las mujeres jóvenes sin hijos, dando cuenta de pautas de discriminación explícita en las mismas.

Para secretaria buscan que tengas más o menos 35 años, soltera, sin hijos. Buscan gente que no tenga compromisos y que se pueda quedar hasta más tarde, o sea que no tenga ninguna obligación de ir a la casa porque los hijos la están esperando. (Fernanda, secretaria, publicidad)

Por las características de las escalas ocupacionales de los sectores de hotelería y de industria cosmética, ha sido en estos sectores en los cuales se ha observado con nitidez la división por sexo de los **trabajos manuales**. En estos sectores, se definen ciertas ocupaciones como más apropiadas para mujeres o para hombres. Esta diferenciación se ancla básicamente en una serie de atributos estereotipados entre los cuales se destaca la fuerza física como un rasgo masculino por excelencia, y la prolijidad y la actitud de servicio como cualidades de las mujeres.

Hotelería

En el sector hotelería, las **mucamas** son mayoritariamente mujeres por motivos vinculados tanto a la oferta como la demanda para esta ocupación. Por su rol de género tradicional ligado a las tareas domésticas, se considera que las mujeres son más aptas para el trabajo de limpieza. Características consideradas femeninas como atención a los detalles y prolijidad también son altamente valoradas para este rol. Sin embargo, el cargo de supervisor/a de las mucamas que incluye distribución de tareas y la supervisión y control de las habitaciones, es predominantemente ocupado por mujeres pero no excluye varones. Esta función demanda la capacidad de evaluar detalladamente la limpieza, el orden y el cumplimiento de las pautas establecidas para el trabajo de las mucamas, que a este nivel no parece ser un atributo exclusivamente femenino⁵.

Los varones que cumplen roles vinculados al servicio de habitación, salvo en contadas excepciones, no son mucamos ni tienen funciones de limpieza, sino que ocupan cargos de supervisión (jefe de ama de llaves) u otro tipo de roles destinados a la atención del huésped principalmente en los hoteles de mayor categoría (mayordomo, butler).

⁵ Es interesante notar que cuando es ocupado por mujeres este cargo se denomina "gubernanta" o "ama de llaves", mientras que cuando lo desempeña un varón el término gana jerarquía y se transforma en "jefe de amas de llaves", si bien las personas a su cargo son mucamas y no amas de llaves.

La presencia de mucamos es mínima y acotada a algunas empresas que los han incorporado recientemente, como parte de una iniciativa innovadora (“en Europa la figura del mucamo de hotelería está instalada”). Desde la perspectiva de las mujeres, el desempeño de los mucamos hombres es inferior al de ellas, básicamente por la ausencia de atributos que se consideran femeninos.

Los hombres se desempeñan bien, lo único que las mujeres estamos más en el detalle, que de repente a ellos les cuesta un poquito más pero bueno con tiempo lo aprenden y lo hacen bien. Pero siempre la mujer es más detallista. Yo creo que el tema habitación y detalles y eso siempre las mujeres estamos más en eso, a ellos siempre es como que se les escapa algo, por más que le pongan ganas y voluntad no es lo mismo. Porque vos ves en el baño, tenés una bandeja donde van los ammenities que tienen la propaganda del hotel, a veces a ellos se les pasa y lo ponen al revés, después los shampoo que tenemos también tienen la marca y hay que ponerlo para que se vea, y ellos lo ponen como sea, son descuidados, son un poquito descuidados... (María, mucama, hotelería)

En cambio, el papel de los varones es valorado más positivamente por las mucamas cuando ellos cumplen una función de facilitar algunas tareas que, por exigir fuerza física, no serían apropiadas para las mujeres. Así, todo trabajo que implique hacer esfuerzos, carga y descarga, movilizar mercadería o levantar peso es de por sí un trabajo para hombres.

Hay cosas que no deberían hacer las mujeres por una cuestión de esfuerzo, igual tenemos a los chicos que nos ayudan si queremos poner una cortina, igual podemos hacerlo poniendo una escalera, o sea como poder se puede hacer, pero el hombre tiene más fuerza, siempre requerimos de llamarlos, ellos vienen y nos ayudan. Es preferible llamarlos y si están libres nos ayudan. Siempre que haya que usar mucha fuerza hay que llamarlos a ellos (Corina, mucama, hotelería)

También en el sector de hotelería, un rol definido como exclusivamente masculino por el hecho de tener que levantar objetos pesados es el de **maletero**. Su justificación se realiza con base en idénticos parámetros.

Los maleteros son varones, o sea no puedo poner a una mujer a cargar maletas (Liliana, gerenta operativa, hotelería)

Mientras los puestos que requieren de fuerza física pueden tener alguna justificación racional para ser asignados a los varones, a la vez que fortalecen los estereotipos de masculinidad en sus rasgos de fortaleza, otras posiciones ocupadas típicamente por varones en el sector de hotelería aparecen como menos claras en su asignación preferencial a trabajadores de sexo masculino.

A diferencia de lo que sucede en otro tipo de empresas, los cargos de **recepción** en el sector de hotelería son predominantemente masculinos. Los/as entrevistado/as en general consideran que las mujeres no tienen ninguna limitación para desempeñarse en dicho cargo (excepto en el turno noche), pero brindan diferentes argumentos para justificar su presencia minoritaria.

Por un lado, la exclusión de las mujeres del cargo de recepcionista se justifica apelando al reciente desarrollo de la hotelería moderna en nuestro país que aún no ha llegado a transformar las características históricas de los cargos de sereno o conserje, tradicionalmente ocupados por varones.

Por otra parte, en el marco de las oportunidades de ascenso que brindan las empresas, los maleteros son quienes reciben prioridad para ascender a recepcionista. Debido a su cercanía a la recepción, los maleteros van aprendiendo la dinámica de ese espacio mientras ejercen su función, preparándose de tal modo para una promoción.

Como los maleteros son varones, o sea no puedo poner a una mujer a cargar maletas, ni yo ni nadie lo hace, entonces son los maleteros los que están al lado de los recepcionistas y van aprendiendo en los tiempos libres, van ayudando a los recepcionistas, les van dando una mano. Van aprendiendo y cuando surge la posibilidad de un puesto intentamos que la gente que nos parece noble, que aprendió, mejore... (Liliana, gerente operativa, hotelería).

Adicionalmente, se observa que en la recepción de hotelería que funciona las 24 horas, los turnos nocturnos son cubiertos exclusivamente por varones. Los criterios que justifican esta segmentación de género se basan principalmente en una mayor capacidad de los varones para enfrentar situaciones inesperadas o conflictivas, y también como una medida de protección de las mujeres, que, a pesar de no tener más sustento en la legislación laboral, que prohibía el trabajo nocturno a las mujeres, parece haber quedado instalado en cierta medida en las representaciones sociales, particularmente, en un sector tradicional como el de hotelería.⁶

En el turno noche no trabajan mujeres (...) hay menos gente, por ahí a la noche pasan cosas más raras, y bueno, tratamos que haya hombres. (Mónica, gerente de RRHH, hotelería)

Cabe destacar que en el sector hotelería los trabajadores nocturnos cobran un plus del 20% que dispone el convenio del gremio de los gastronómicos. Muchas

⁶ Una notable paradoja en este sentido es que mientras la exclusión de las mujeres de los trabajos nocturnos se justifica en base a una medida de "protección", no se aborda de igual manera el riesgo al que están expuestas las mujeres que ingresan a sus trabajos a horas muy tempranas y salen de sus hogares de madrugada.

veces se suma también un incentivo extra debido a las dificultades para conseguir personal dispuesto a trabajar de noche. Esto representa claramente un indicador de segregación de ingreso por género ya que las mujeres suelen ser excluidas de los turnos nocturnos. Para muchas de las entrevistadas la exclusión de las mujeres de los cargos de recepción se basa en actitudes discriminatorias por parte de la demanda de empleo, ya que no encuentran ningún tipo de justificación racional para esta segregación.

De esta forma la segmentación de género justificada por la tradición, la fuerza física -vinculada tanto a la posibilidad de levantar peso como a la capacidad de enfrentar situaciones adversas o de inseguridad- se extiende para justificar la escasa presencia femenina en los cargos de recepcionista de hotel. Esto en algún sentido se contradice con la representación social de las mujeres como cálidas, delicadas, atentas y comprensivas y por lo tanto más adecuadas para las funciones de atención al público.

Una forma posible de comprender esta aparente paradoja es que, mientras los cargos de recepcionista en oficinas y empresas de otras características, en los hoteles el acceso a un puesto en la recepción abre posibilidades de promoción, ofreciendo un desarrollo de carrera para quienes lo ocupan, que por otra parte pueden aprovechar su capacitación previa en el sector de hotelería. Dicho de otro modo: la recepción de los hoteles constituye una posición apreciada por estudiantes de hotelería, particularmente porque, en los hoteles, esta posición no se presenta como un puesto sin futuro (*“dead-end job”*), como sí lo es en otro tipo de organizaciones empresariales, en las cuales, casi invariablemente las recepcionistas son mujeres.

También en los hoteles, para ciertos puestos que son de baja calificación y jerarquía (como camareros/as) algunas empresas requieren un mínimo manejo de idioma inglés y prefieren estudiantes de hotelería. Bajo esas condiciones, si bien el puesto de camareros/as y servicio de habitaciones, aparece en principio como neutral en términos de género, las mujeres estarían más dispuestas a acceder al cargo de camarera que los varones quienes prefieren ingresar en cargos con mayor proyección dentro de la empresa, como el de recepcionista.

Hay más mujeres que buscan trabajo, que quieren trabajar y entonces es mucho más fácil conseguir mujeres que hombres. Yo al menos que estoy en Recursos Humanos para los distintos sectores a veces se me complica conseguir hombres. Camareros varones son los que más nos cuesta conseguir, no hay chicos que quieran trabajar de camareros. (Mónica, gerente de RRHH, hotelería).

Industria química cosmética

En la industria química/cosmética, en la línea de producción algunas empresas contratan exclusiva o mayoritariamente mujeres como **operarias** bajo el

supuesto que las mujeres son más prolijas, tienen mayor capacidad de concentración, mayor agudeza visual y mejor motricidad fina. Estas características son consideradas importantes para el proceso de envasamiento (empaque??) y etiquetado de productos de perfumería y cosmética.

Buscamos operarias mujeres por el poder de observación y la motricidad fina que tiene la mujer, se las ve más aptas que el hombre para el tipo de trabajo manual que nosotros hacemos. (...) Por una cuestión también de agudeza visual, de observación, de manipulación, de determinados productos (Darío, Gerente de RRHH, química/ cosmética).

Por otra parte, analizando esta tarea, nuevamente surge la idea de la mayor capacidad de las mujeres de “atención a los detalles”, como atributo que justifica esta segregación. En dos de las empresas entrevistadas se señala además la mejor manipulación de productos y elementos pequeños como característica propia de las mujeres.

Imaginate que nuestros productos son pequeños, hay muchas cosas que tienen que ver con gráfica, con diseño, con los materiales que no estén rayados, que cómo salieron impresas las etiquetas, entonces la capacidad que hemos visto -y de hecho, les tomamos una prueba de agudeza visual a las chicas- es que es mayor en las mujeres. Sí, es una característica que a nosotros nos ha dado resultado. (Darío, gerente de RRHH, química/ cosmética).

Otras cualidades femeninas buscadas para la línea de producción incluyen la paciencia y la perseverancia.

Yo creo que se buscan muchas mujeres porque se necesita que sean ordenadas.... Yo creo que el hombre es más práctico pero menos perseverante. La mujer es más de seguir las cosas.... la prolijidad del trabajo. La mujer cuando está aburrída igual sigue adelante. Me parece que el hombre cuando se aburre deja, en cambio la mujer cuando se aburrió bueno, igual hay que hacerlo (Lucía, Ingeniera química, química/cosmética).

Sin embargo, y pese a todos los argumentos pretendidamente racionales acerca de los mejores atributos femeninos para desempeñar las tareas requeridas en la línea de producción de los laboratorios cosméticos, también se admite el peso que la tradición tiene en esta selección de ocupaciones.

Los puestos de trabajo que cubrían las mujeres es una cuestión histórica... el tema de las operarias, desde que yo entré acá ya existía (Darío, gerente de RRHH, química/cosmética).

En la industria química/cosmética que fabrica productos en su mayoría destinados a las mujeres, la “la sensibilidad femenina” también es valorada. En algunas empresas las mismas operarias de producción son convocadas para probar nuevos productos (por ejemplo esmaltes) antes de que sean lanzados al mercado.

Finalmente, y al igual de lo que se observó en el sector de hotelería, la presencia de varones de baja calificación y jerarquía en la industria cosmética se relaciona con su fuerza física y por ende su capacidad de trasladar bultos pesados, que se considera “obvio” que “las chicas no van a poder”.

Cargos medios y altos

En los cargos medios y altos, la segmentación según género presenta situaciones relativamente diferentes según los sectores que analicemos. Con excepción del sector de software, en la mayoría de las empresas las mujeres están presentes en los cargos intermedios, en una proporción igual o menor que los varones, pero no acceden a los cargos altos en igual proporción.

En el caso de **software**, la escasa presencia de mujeres en carreras tradicionalmente masculinas (ingeniería) genera un déficit de mujeres entre la población capacitada para acceder a cargos técnicos en ese sector del mercado. La particular ausencia de mujeres se menciona asociada a la disponibilidad de profesionales formados relacionándose más con una característica de la oferta de trabajo que con su demanda.

Si bien esta situación está atravesando una creciente transformación, favorecida por la diversidad de carreras que existen actualmente en este campo, el sector sigue siendo predominantemente masculino. Por otro lado, según afirman algunos de los entrevistados/as, habría un déficit generalizado de recursos humanos capacitados en el mercado de software

Hay más hombres que mujeres, por una cuestión del rubro, Cuando yo estudié ingeniería en sistemas había dos chicas y sesenta flacos. Pero últimamente está creciendo bastante... Y se van incorporando muchas mujeres. Cuando yo entré había no sé si un 5 % de mujeres en esta carrera y ahora capaz que hay un 15%... O sea, que hay un crecimiento pero que es lento (Alfredo, ingeniero en sistemas, software)

En una empresa mediana del sector química/cosmética se observa una creciente feminización de las áreas de los puestos calificados de producción, la cual se asocia con la profesionalización de estos puestos. En este caso, la formación superior de las mujeres resulta ser el motivo principal para su incorporación en la planta, como un hecho conveniente para la empresa,

dimensión que sólo logra hacerse visible en tanto se disipen estereotipos y se realice una búsqueda sin sesgos de género.

Que en la producción haya habido más mujeres jefas hoy me parece que es producto de que la búsqueda se hizo pensando en lo que le convenía a la empresa y no en el sexo, de ahí surgen las mujeres. (Darío, gerente de RRHH, química/cosmética).

Por otro lado, una empresa chica del mismo sector, muestra una estructura bien distinta. Allí, los cargos técnicos están externalizados y a cargo de varones, y en la planta trabajan exclusivamente las administrativas, las personas dedicadas al envasado de productos –todas mujeres- y los socios-gerentes –todos hombres-.

La segregación de ocupaciones calificadas en el sector de **publicidad** da cuenta de una mayor proporción de varones en los puestos creativos y de producción, con estructuras más amplias de liderazgo y mayor cantidad de gente a cargo, mientras que las mujeres ocupan las áreas administrativas y de manejo de medios de comunicación. En este sector, a diferencia de los sectores software y cosmética, ya no parece jugar de forma definitiva la cuestión de la oferta de trabajo (hay en publicidad profesionales de ambos sexos), sino que se percibe una segmentación de género en los puestos profesionales que responde a estructuras y prácticas de otra índole, que no siempre manifiestan una racionalidad evidente para quienes lo mencionan, pero que sin embargo, expresan con claridad que los puestos se encuentran atravesados, de forma consciente o no, por la dimensión de género.

No ves directoras de arte o creativas, si te ponés a mirar son todos hombres.... No sé por qué en el área creativa hay tan pocas mujeres en puestos jerárquicos. Hay mujeres en puestos medios, hay un montón de mujeres, pero las duplas creativas son hombres (...) En el área de Medios somos mujeres nada más. Y también en cosas más administrativas, más de números, más de cuidados minuciosos, por ahí hay más mujeres. (Andrea, coordinadora de medios, publicidad)

Muchos de los cargos desarrollados por mujeres en los niveles de gerencia intermedia, tienen que ver con roles de coordinación y el armado y sostenimiento de las estructuras operativas, que no siempre se reconocen como cargos gerenciales. Incluso resulta interesante que en algunos casos, los cargos medios o altos que se encuentran ejercidos por mujeres no son denominados como “gerencias” o “direcciones”, sino que en la organización se las denomina como “coordinadoras”, y así también se reconocen las mujeres. En este sentido, el papel de las mujeres como tendedoras de redes, organizadoras, “armadoras” se expresa de forma nítida. Las mujeres, en buena parte de los puestos profesionales o intermedios son quienes aceitan las relaciones entre las distintas áreas y preparan lo necesario para que aquellos que están por encima de ellas puedan desarrollar su creatividad o tomar las decisiones. Todas estas

cualidades se vinculan más claramente con los estereotipos acerca de “lo femenino”.

Similares patrones de especialización por género en cargos medios y altos, los vemos en el sector de **hotelería**. En este caso, sin embargo, se observa un mayor acceso de mujeres en cargos gerenciales respecto de los otros sectores estudiados. Por las características del sector, dichos cargos tienen una fuerte carga operativa y de coordinación.

Desde una perspectiva económica, suele considerarse que existen algunos trabajos que generan mayor utilidad en las empresas (por ejemplo: los creativos en una agencia de publicidad, o los ingenieros de producción en una industria química o de software). Estos trabajos, resultan más estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, suelen estar mejor remunerados y además ofrecer un mayor prestigio para quienes los ocupan. Es interesante destacar que, en las empresas que hemos estudiado, estos cargos se encuentran mayoritariamente ocupados por varones. Aún cuando no existe una segregación a priori en los cargos medios y altos -como sí la hay en los puestos manuales y administrativos de los mismos sectores-, la segmentación de género, opera delimitando escenarios y roles socialmente aceptados para varones y mujeres, y las representaciones sociales, acompañan, en términos generales, dicha delimitación.

2. El momento de la promoción: mecanismos y procesos

Un segundo momento clave para entender la segregación que va perfilando el acceso diferencial a cargos de decisión se ubica en el momento de la promoción laboral dentro de la empresa. Hay en esta dimensión distintas cuestiones para mirar. Por un lado la existencia o no de dispositivos formales, claros y compartidos por quienes trabajan en la organización. Por otro, las posiciones de base de las cuales parten varones y mujeres antes de su promoción. Finalmente, la forma en que se constituye los procesos de promoción y sus especificidades cuando se trata de varones o mujeres.

Por lo general las empresas medianas y pequeñas no disponen de mecanismos formales de promoción. Algunas empresas grandes apuestan a que los empleados que ingresan en los cargos de menor jerarquía vayan paulatinamente capacitándose y creciendo dentro de la empresa. En hotelería por ejemplo, las empresas suelen tomar estudiantes de nivel terciario que si bien se iniciarán en los niveles más bajos, se espera que vayan progresando. Otras empresas tienen programas de formación de jóvenes profesionales que son reclutados ni bien se gradúan en las universidades, y reciben capacitación y acompañamiento en el inicio de su carrera profesional.

Es común que las mujeres ingresen en cargos de menor jerarquía que los varones, aún teniendo igual o mayor calificación que ellos. En el rubro hotelería, los testimonios de la gerente de recursos humanos y una recepcionista de la misma firma ilustran claramente esta inequidad. Por un lado, la gerente de recursos humanos señala que a igual preparación (estudiantes de hotelería), los varones prefieren evitar los puestos de menor calificación (camareros) e ingresan directamente a cargos con mayor proyección (recepcionista).

Tratamos que en lo posible de tomar estudiantes porque como siempre se les da la posibilidad de crecimiento dentro de la compañía, tratamos que tengan una orientación en lo que es atención al cliente, que estén preparados para lo que es la hotelería pero no es excluyente. Y los varones por ahí, para contratarlos, son gente que esta estudiando hotelería y ellos no quieren empezar de tan abajo, ellos prefieren ir a la recepción, no quieren ser por ahí camareros. Y a veces es el lugar como para empezar, porque acá se les da la posibilidad de crecimiento en la compañía (Mónica, RRHH, hotelería)

Por otra parte, Solange, que ya contaba con el título de técnica universitaria en hotelería, ingresó a la firma como telefonista, y tres años y medio más tarde fue promovida a recepcionista.

Empecé como telefonista, estuve como tres años y medio en telefonía y ya después me pasaron a recepción ya una vez conociendo todo lo que sea el front desk y el sistema ya uno después se pone canchero en el trato con la gente (Solange, recepcionista, hotelería)

Esta misma empresa, que es una cadena internacional de hotelería, selecciona periódicamente entre sus empleados más destacados un grupo selecto que accederá a un curso que se dicta en España durante dos meses. Completar ese curso es una condición necesaria para poder ser candidato a ocupar una gerencia de algún hotel de la firma. Si bien a nivel mundial las gerencias de hoteles de la cadena están ocupadas tanto por hombres como por mujeres, en la sucursal de Buenos Aires, donde se realizaron las entrevistas, los candidatos seleccionados han sido mayoritariamente varones. El relato de Solange deja ver claramente una postura que discrimina a las mujeres en el acceso a los cargos gerenciales.

Yo tuve compañeros que terminaron siendo jefes. Por lo general son hombres los que hacen el curso en España. En realidad es difícil que haya mujeres, pero es un tema particular de este hotel. Según dice la directora de acá las mujeres a veces son un gasto mayor que los hombres por el tema de cuando tiene hijos, de las licencias (Solange, recepcionista, hotelería).

Asimismo, las mujeres suelen ocupar cargos de baja calificación con poca posibilidad de promoción (“dead end jobs”) como secretarías, administrativas,

mucamas, u operarias. Estos cargos son cargos “sin futuro” en términos de ascenso, que muestran dos comportamientos diferentes. Por un lado, alta rotación de quienes los ocupan ya que no permiten prosperar jerárquicamente. Por otro lado, la trayectoria de muchas de nuestras entrevistadas, principalmente mucamas y operarias, muestra que las mujeres permanecen largos períodos de tiempo “estancadas” en los cargos “sin futuro”. El promedio de antigüedad en el cargo de 3 operarias de la industria cosmética entrevistadas es 16 años, y el de 3 mucamas de hotelería es 6 años.

La promoción en los cargos medios también presenta algunas distinciones por género. Podríamos decir que las mujeres tienden más a generarse sus propias promociones ya sea demostrando o legitimando en forma constante su capacidad, o creando la necesidad que sus cargos ganen jerarquía. Su movilidad ascendente está más segmentada en etapas que la de los varones: ellas “se van haciendo” dentro de la empresa.

Para llegar a este puesto yo estuve haciendo guardia los fines de semana, no todos sino por ahí una vez al mes. Así fueron delegando en mí responsabilidad y bueno, van surgiendo situaciones en las cuales tenés que tomar decisiones (Liliana, gerente operativa, hotelería)

También, se observa las mayores oportunidades para las mujeres como una cuestión relacionada con la expansión de determinado sector, como en el caso de publicidad cuyo crecimiento supuso la profesionalización paulatina de un área que solía ser cercana a lo administrativo, y con ello, la ampliación de posibilidades para las mujeres que se encontraban en dichos espacios.

Cuando empezás largas con una pautita y es un trabajo medio administrativo, pero a raíz de la instalación de consultoras de medios en el país, que fue durante los años noventa, cuando también ingresaron más mujeres en este sector, el trabajo se complejizó y empezó a tomar otra forma. Y entonces, fueron creciendo las que ya estaban ahí (Andrea, coordinadora de medios, publicidad).

Por su parte, entre los varones, se observaron dos cuestiones. En primer lugar, que en todos los niveles los hombres suelen ingresar directamente en cargos de mayor jerarquía que las mujeres. En segundo término, que los ascensos también están fundamentados en sus capacidades y en requerimientos estructurales, pero se conforman como procesos menos lentos, y más naturalizados y esperados de sus trayectorias profesionales.

Por un aviso en el diario, apareció que estaban tomando gente, nunca hubo nadie en la parte de recursos humanos, querían empezar a tener gente especializada en el tema y ahí arranqué yo. Así llegué acá y en principio querían tener alguien de recursos humanos para que colabore con administración y a los tres meses aprobaron o vieron que había que

hacer un sector específico de recursos humanos (Darío, gerente de RRHH, química/cosmética).

La diferencia en las credenciales educativas de varones y mujeres que acceden a puestos gerenciales, ya sea mediante su promoción o directamente desde el momento de su contratación, se percibe con particular claridad en muchas de las empresas entrevistadas. Por ejemplo, una “gobernanta” que pasó a ser “gerente operativa” de un hotel es una psicoanalista, mientras el gerente de recursos humanos del grupo hotelero no completó sus estudios universitarios, y más bien se fue capacitando por medio de cursos y por la experiencia en el ámbito laboral.

Ellas son profesionales universitarias mientras que los varones accedieron a sus cargos por su experiencia laboral, desempeño en la empresa y sus contactos personales.

En producción son ingenieras, la jefa de calidad es bioquímica, la jefa de compras es abogada, la jefa de administración es contadora. No se apuntó ni a un hombre ni a una mujer... El jefe de mantenimiento es alguien que no es ingeniero, es técnico pero no ingeniero, pero tiene muchos años de experiencia en el rubro. Tampoco es ingeniero pero es técnico y con muchos años, el jefe de nuestra segunda planta. Están más profesionalizadas las mujeres jefas que los hombres jefes (Darío, gerente de RRHH, química/cosmética).

El “techo de cristal”: evidencias empíricas y representaciones sociales

En la totalidad de las empresas consultadas los espacios de máxima autoridad y/o de toma de decisión o supervisión (propietarios, miembros de junta directiva, gerentes de una cadena de empresas, supervisores de producción, creativos de agencias de publicidad) están ocupados exclusiva o mayoritariamente por varones. Las autoridades de las empresas familiares están constituidas por parientes varones (padres, hijos, hermanos, primos).

Las empresas más pequeñas presentan mayor concentración de autoridad en una o pocas personas. Esto implica que, en términos generales, los/as empleados/as, con independencia de su sexo, encuentran en este tipo de estructuras un techo muy evidente para el acceso a cargos de máxima jerarquía. Aún cuando estos obstáculos puedan percibirse por todos los trabajadores y trabajadoras que han alcanzado ya su techo, la dimensión de género vuelve a constituir una variable relevante en relación a cuánto han podido o podrían ascender las mujeres en la estructura jerárquica. En ocasiones, los espacios de autoridad conforman círculos cerrados copados por hombres con poca

predisposición a permitir el ingreso de mujeres, dando cuenta del modo en que el sesgo de género proviene del lado de la demanda.

Acá los que ocupan los espacios de decisiones son los hombres, de hecho las cuatro cabezas son hombres. El techo bajo está marcado por una actitud hacia la gente que no es socia (...) El tema del crecimiento no tiene que ver con si es mujer o varón sino con una política de la empresa: el tema es que no hay espacio. Pero si lo hubiese pienso que se le daría más lugar al varón que a la mujer. (Luis, director de diseño, publicidad)

En algunos casos, directamente se señala que los espacios de toma de decisiones en el más alto nivel son ámbitos de fuertes discusiones, duras negociaciones, alta confrontación y ejercicio de poder entendidos como “manejos masculinos” donde las mujeres no tienen cabida como pares.

Creo que la dirección no se bancaría a una mujer en mi puesto. Porque habría un grado de confrontación como muy alto. Pero también al revés: una mina no se bancaria estar acá porque a veces hasta hay situaciones muy duras, muy arbitrarias. Para los tipos es más fácil porque de última siempre queda la salida de agarrarse a trompadas. (Pedro, director creativo, publicidad)

En los sectores masculinizados, como el de software, la estructuración de género en los niveles más altos vuelve a asociarse con características de la oferta de trabajo, dando a suponer que de haber más mujeres especializadas en el sector de informática, éstas ocuparían cargos directivos a la par de los varones.

Acá en la gerencia el predominio es hombres pero por ninguna cuestión en particular, sino porque hay más hombres... Hay gente formada profesionalmente y gente que no (Alfredo, ingeniero en sistemas, software).

Desde esta perspectiva, los problemas que se perciben como posibles causas de esta segregación se refieren a la oferta de trabajo. Además de la segmentación en las profesiones, otros obstáculos identificados tendrían que ver con rasgos entendidos como esencialmente masculinos como la ambición, el desapego, la capacidad para “vivir como loco” o, como en el caso citado más arriba, la rudeza de los varones, que les permiten permanecer en esos cargos. A su vez, las lógicas presentes en los altos cargos, expulsarían a las mujeres, quienes aparentemente serían más sentimentales o frágiles para ejercerlos, lo cual, a diferencia de los varones, las llevaría a priorizar la familia frente al trabajo.

Hay empresas que el gerente está loco, tiene que vivir loco... el hombre es más desapegado, la mujer es más sentimental, prioriza otras cosas. Por naturaleza, el hombre y la mujer priorizan cosas diferentes. Entonces, capaz que la ambición del hombre... yo me comparo cuando yo tenía 20 y cuando una compañera mía tenía 20. La chica se quería recibir y ser mamá, y yo quería ser papá pero además quería crecer, esto y lo otro... Capaz que los hombres le damos más importancia al trabajo de la que tendría que tener. (Alfredo, ingeniero en sistemas, software)

Sin embargo, desde el mismo sector de servicios de software, los entrevistados aluden a una creciente presencia de mujeres en todos los niveles de jerarquía, particularmente en aquellas empresas que muestran un clima empresarial más dispuesto a acomodar las necesidades de las mujeres. Esto se asocia por lo general con la cultura propia de las multinacionales como empresas modernas, cuidadosas de una imagen políticamente correcta, que contribuye a potenciar la participación de las mujeres en los altos cargos.

De este modo, se observa que en las empresas que tienen políticas proactivas para la incorporación de mujeres en esferas de decisión, y un amplio espectro de rangos y niveles, la presencia de mujeres en cargos jerárquicos, de hecho, es mayor. En estos contextos el papel de las mujeres en los puestos superiores está legitimado a través de su buen desempeño, pero también de la constante demostración de sus capacidades.

Las mujeres son muy capaces y están todo el tiempo demostrando que son capaces (Verónica, Investigación de mercado, química/cosmética)

Por el momento, en la Argentina, pareciera que esta orientación se observa casi exclusivamente en algunas empresas de capital extranjero. Sin embargo, como ya se ha señalado, en la mayoría de las empresas entrevistadas, las mujeres están presentes en los cargos intermedios, en una proporción igual o menor que los varones. Muchos de estos cargos tienen que ver con roles de coordinación y el armado y sostenimiento de las estructuras operativas. Para referirse a las personas que ocupan con alta eficacia estos puestos, no se escatima en elogios ni en el reconocimiento de cualidades prácticamente extraordinarias. Sin embargo, la posición sigue siendo de menor jerarquía y poder de decisión que los puestos gerenciales o directivos dentro de la estructura de la empresa.

La que hace milagros es una mujer, que es la coordinadora, que realmente coordinar este manicomio: hay que estar. Después los demás sí son varones (Pedro, director creativo, publicidad)

Como se ha señalado, muchas de las entrevistadas que ocupan cargos de jerarquía media tienen mayores credenciales educativas que sus pares o superiores hombres. Ni el hecho de “hacer milagros”, ni sus calificaciones, ni siquiera sus altos niveles de rendimiento, les permiten romper el techo de cristal,

cuando se encuentran en estructuras que de forma consciente o no, resultan discriminatorias en términos de género. Quizás, esas cualidades notables sean, simplemente, las que les habilitaron el acceso al lugar que ocupan.

A nivel país, no siento que los puestos gerenciales se estén abriendo a las mujeres. Yo creo que es más discursivo que verdadero... Vas a ver las gerencias y te vas a encontrar con millones y millones de gerentas que son mujeres pero eso no quiere decir que tomen decisiones. Me parece que sigue siendo la misma relación que antes existía. Por supuesto si vos me hablás de hace cincuenta años, probablemente sí. Pero cuando te referís a este último tiempo, digamos tres o cuatro años, no me parece. Creo que si hay una cosa paulatina pero no es una cosa así llamativa. Las decisiones importantes siguen estando en poder de los hombres (Valentina, coordinadora general, publicidad)

Empleados proyectables, estructuras generizadas: imágenes de género en la segregación vertical

¿Por qué los varones ascienden más rápido y alcanzan a ocupar, en promedio, mejores puestos que las mujeres? ¿Cuáles son los motivos que nuestros/as entrevistados/as encuentran para justificar la persistencia de desigualdades en el ejercicio de cargos jerárquicos? ¿En qué medida los/as entrevistados/as entienden la menor participación de las mujeres en cargos jerárquicos en términos de discriminación? ¿Cuáles son las imágenes de género que justifican o cuestionan la persistencia de esta desigualdad?

Para acercarnos a la comprensión sobre la forma en que se configuran los procesos de discriminación en el acceso a cargos jerárquicos dentro del sector productivo, aún de forma inconciente, hemos indagado las representaciones de nuestros entrevistados/as acerca de qué condiciones hacen a un empleado como “proyectable” (Mauro, 2004).

En términos generales, se encuentra que, desde la perspectiva de los/as trabajadores/as entrevistados, los criterios que hacen a un empleado “proyectable” se asocian principalmente con cuestiones de actitud, y en segundo plano con habilidades, que sin duda son importantes pero no parecen ser el factor fundamental que diferencia al empleado con mayor capacidad de crecer. Los/as entrevistados/as destacan el carácter humanista de las empresas que focalizan en los valores individuales de las personas. Al hacerlo, asumen en buena medida, la responsabilidad íntegra de los trabajadores/as en ser o no promovidos/as, como si se tratara exclusivamente de una condición que se sustenta en características personales, y que poco tendría que ver con posiciones estratificadas por clase y género, o con las representaciones que cotidianamente las sustentan.

Obviamente se enfoca en los skills, pero yo creo que se le da más prioridad a la personalidad... que tengas una personalidad aguerrida, que vayas para adelante, que puedas manejar un grupo, que seas vital, con fuerza, con ganas, que tires para adelante... A las competencias le dan un poquito más de bolilla que a los skills al momento de decidir a quién promocionar. Si hay una persona excelente en skills y otra que tiene mejor las competencias, se prefiere eso. (Lucía, ingeniera química, química/cosmética)

Más allá de la idoneidad y preparación para ejercer su cargo, las cualidades de un empleado proyectable mencionadas por los/as entrevistados/as incluyen:

- Responsabilidad, compromiso, confianza, honestidad
- Ver un poquito más allá, tener inquietudes, pensamiento propio
- Poder negociar
- Posibilidad de tomar decisiones ante situaciones de emergencia
- Capacidad de enfrentamiento
- Personalidad aguerrida
- Capacidad de liderazgo
- Motivación, iniciativa, productividad

Estas cualidades no aparecen, en los discursos de los/as entrevistados/as como configuradas en términos de género. Sin embargo, interpretadas a la luz de lo que los propios informantes consideran atributos masculinos y femeninos, las características de los proyectables se asocian más con capacidades consideradas masculinas como capacidad de liderazgo, y de tomar decisiones de manera objetiva, práctica y expeditiva. Mientras que las representaciones acerca de lo propio de las mujeres, orientadas al detalle, a “lo pequeño”, a “lo particular” frente a “lo general”, podrían redundar en ciertos obstáculos en sus posibilidades de proyección, aun cuando sus capacidades y eficacia se encuentran, en estos tiempos, fuera de discusión.

Yo creo que la mujer es más obsesiva con el trabajo, busca más la perfección. El hombre es por ahí más práctico, es enemigo de lo perfecto y trata por ahí de encontrarle algunas soluciones más salomónicas a los temas. Las mujeres son más perfeccionistas. No digo que sea malo ni bueno, a veces se necesita esa personalidad para determinados trabajos.... Creo que el hombre tiende a ver los temas no por arriba sino más general, la mujer, en cambio, direcciona más las cosas. (José, gerente de administración y finanzas, publicidad)

Desde otra perspectiva, se observa que el hecho de tener oportunidades de proyección, no depende exclusivamente de actitudes personales, sino también del modo en el cual se participe en la estructura de la empresa, vale decir: de la posición de origen en la cual el trabajador o trabajadora se encuentra y en la relevancia que ese espacio tiene para la organización donde se desempeña.

Con lo cual, la segregación ocupacional y la segmentación de "territorios", analizada con anterioridad define también perspectivas de carrera y proyección diferenciales para varones y mujeres, construyendo techos invisibles pero por momentos rígidos para su promoción, más allá de la personalidad o de la capacidad de cada mujer.

Creo que (un empleado es proyectable) por el trabajo que pueda hacer. Y por lo que ocupe esa persona en la unidad de negocios que se hagan dentro de la empresa. (...) Una empresa de publicidad tiene más que ver con un tema creativo en muchos casos, entonces los puestos vinculados con lo creativo tienen un poco más de proyección. Y la parte administrativa o el sector administrativo no tienen mucha proyección, no pueden tener mucha proyección (Andrea, coordinadora de medios, publicidad).

Vale decir, aun cuando las características de los sujetos pueden saltar a simple vista como las más evidentes para acceder a determinadas oportunidades de promoción, ya sea en forma de un ascenso dentro de la estructura de la empresa o de un incremento de ingresos y responsabilidades dentro de un mismo puesto, existen otras dimensiones que tienen un peso mayor a la hora de seleccionar directivos en una empresa. Por un lado, la segregación de puestos que se observa en las distintas instancias de los procesos productivos legitima la distribución de los espacios más valorados y rentables para los varones. Por otro, las representaciones sociales acerca de las cualidades que se destacan en mujeres y en hombres, juegan un papel fundamental. En términos simbólicos, la continua asociación de lo pequeño o de los detalles con lo femenino, tan extendida a lo largo de nuestras entrevistas, permite hilvanar algunas hipótesis que contribuyen a comprender las representaciones sociales que operan para el mantenimiento de la segregación vertical. De este modo, las organizaciones empresariales, a través de un conjunto de dispositivos formales e informales, van configurando un escenario en el cual, para las mujeres, la posibilidad de ser promovidas les exige mayores requisitos de formación y actitud que a los varones.

Finalmente, también se observa que la posibilidad de llegar a un cargo gerencial en la carrera profesional y permanecer en ese nivel, cambiando de firmas y de sectores, y aún estando a merced de las sucesivas crisis que atravesó el país, surge exclusivamente en los relatos de algunos varones. Para las mujeres, el camino de acceso a cargos gerenciales es mucho más sinuoso. En cierto sentido, la carencia de estructuras organizacionales que reconozcan la especificidad de las responsabilidades familiares de manera plena, que puedan adecuarse así a las necesidades de las mujeres, pero también la escasez de políticas laborales y culturales que promuevan una mayor vinculación de los varones en el papel de crianza, en términos de corresponsabilidad de las tareas familiares, domésticas y de cuidado de niños, es un tema pendiente. Sin duda, este tema juega también de forma significativa en la exclusión de la segregación

horizontal y vertical que hemos visto en las empresas estudiadas, y también en la persistencia del “techo de cristal”.

No hay carreras adecuadas a lo femenino digamos, ¿no?, que respete los tiempos, son carreras bien masculinas... Lo que pasa no es que la compañía no quiera que lleguen, de hecho llegan, hay mujeres en niveles muy altos, pero creo que se produce la selección más naturalmente, tomado sociológicamente, ¿no? No es que alguien diga: “la mujer no puede llegar”, sino que las condiciones de trabajo son difíciles, para una mujer con hijos... (Verónica, investigación de mercado, química/cosmética)

Los trabajadores y trabajadoras: trayectorias laborales

Las trayectorias laborales de varones y mujeres entrevistados muestran algunas diferencias en relación a los motivos que originan sus entradas y salidas del mercado de trabajo. En general, los contextos de recesión han tenido un impacto importante en la mayor parte de los/as entrevistados/as, tanto varones como mujeres. Sin embargo, en el caso de las mujeres, sus trayectorias ocupacionales dan cuenta también de una mayor asociación con los ciclos de vida familiar y conyugal, hecho que se encuentra prácticamente ausente en el caso de los varones entrevistados, cuya participación económica aparece con total independencia respecto de su vida familiar.

1. Razones por las cuales trabajan

Una primera indagación para explorar los tránsitos en relación con el mundo del trabajo, ha sido la búsqueda del significado que hombres y mujeres otorgan a su propio trabajo. Se observan distintos entramados en relación con: a) la necesidad de obtención de un ingreso como base principal para su propio sostén y el del hogar, y b) la apreciación del trabajo como fuente de realización personal y autonomía. Podemos identificar las siguientes categorías.

Ingreso único y/o principal o imprescindible

El modelo cultural de provisión económica como responsabilidad principal de los varones se observa atravesando las representaciones de todos los entrevistados de sexo masculino, y de algunas de las mujeres. Todos los hombres entrevistados se presentan como el principal proveedor económico en su hogar. Por otra parte, y particularmente entre quienes son profesionales, aparece con frecuencia la mención que el trabajo les gusta o les produce placer, al poder desarrollarse en el campo que han elegido, lo que sucede tanto entre varones como entre mujeres.

Entre los hombres entrevistados, encontramos algunos casos en los que sus parejas no trabajan o han salido del mercado laboral, hecho que se señala como parte de una estrategia compartida (“priorizamos otras cosas”) que facilita la organización familiar, respondiendo a la división dicotómica de roles de género que permite que las mujeres puedan dedicarse de forma exclusiva a la casa y a la crianza de los hijos e hijas. Esto es valorado por ellos mismos como una “suerte” para la dinámica familiar, en tanto el ingreso que ellos aportan es suficiente, y las mujeres parecen naturalmente dotadas para ejercer ese rol “mejor que los varones”. La imagen de la especialización diferencial de papeles de género, surge así en el discurso de nuestros entrevistados.

Mi mujer es profesional, es licenciada en administración y analista de sistemas pero hace unos años que no trabaja... con las chicas priorizamos otras cosas y ella no está trabajando. Cuando las niñas eran más chiquitas y era muy difícil todo, yo trabajaba hasta muy tarde. La actividad siempre fue muy poco estructurada y entonces era necesario que alguien ordenara un poco la casa. Con la casa me refiero a todo, el cuidado de los chicos, y todo lo que una mujer sabe hacer mejor que nosotros (...) Siempre priorizamos mi trabajo. (José, gerente de administración y finanzas, publicidad)

Por su parte, muchas entrevistadas mujeres también constituyen la única o la principal fuente de ingreso del hogar, y son principalmente mujeres separadas a cargo de sus hijos, de todas las escalas ocupacionales entrevistadas, o bien ejecutivas de grandes empresas que tienen ingresos superiores a los de sus parejas. Pese a ello, resulta significativa la persistencia de la representación social sobre el papel de provisión de recursos para el hogar como responsabilidad masculina.

Ingreso complementario e imprescindible

La gran mayoría de las mujeres entrevistadas se ubica en esta categoría. Según sus perspectivas, su ingreso no es suficiente para sostener el hogar pero es complementario del de su pareja u otro miembro del grupo familiar y considerado igualmente imprescindible. En estos relatos, que surgen sólo por parte de las mujeres, aparece la consideración de hogares de doble provisión. No se ubica el ingreso de ninguno de los miembros del hogar como más relevante que el otro, sino como complementarios. No obstante, en algunas de estas situaciones las mujeres señalan que preferirían trabajar menos y dedicarse más a sus hijos, pero su realidad económica no se los permite.

Yo considero que mi sueldo es tan fundamental como el de mi marido. Son complementarios. La verdad es que me gusta el trabajo que hago, pero no trabajo por hobby, lo necesito. Si pudiera elegir y mi marido ganara mucho más yo creo que dejaría de trabajar. Me gustaría quedarme un poquito más con mi hija que es lo que más deseo (Solange, recepcionista, hotelería)

Ingreso suplementario

Algunas de las mujeres que viven en pareja, no perciben su ingreso como imprescindible sino más bien como un extra que permite afrontar gastos adicionales, por fuera de las necesidades básicas y los gastos fijos de la economía familiar. En algunos relatos aparece con fuerza el modelo de

responsabilidad masculina en la provisión económica, lo que se expresa en una subvaloración del propio trabajo, por ejemplo en una empleada de baja calificación que realiza extensas jornadas laborales y recorre largas distancias para llegar a su trabajo, por el cual obtiene un ingreso superior a los \$1000 (mil pesos argentinos, lo que en los sectores populares sin duda representa un aporte no menor en la economía del hogar)⁷:

Yo soy como una ayuda, no soy la que mantengo la casa en sí. Es él el que mantiene la casa, si se necesita para algo yo ayudo, pero en sí no se cuenta con mi sueldo, sólo si hace falta algún mueble o algo para las nenas. (Mariela, mucama, hotelería)

Entre las mujeres profesionales que ubican su ingreso como prescindible, nuevamente se percibe una fuerte impronta del imaginario acerca del aporte del varón como el eje de la economía familiar y del aporte de las mujeres como algo optativo o secundario, que permite “un mejor pasar”.

En realidad una trabaja por el tema económico. Si bien podríamos vivir con lo que gana mi marido, creo que así tenemos muchas más posibilidades de hacer otras cosas, de ahorrar y de tener un mejor pasar. El tema de la realización personal también, porque a mi me mueve mucho seguir trabajando (Ingeniera química, industria cosmética)

Dentro de esta categoría, también encontramos mujeres jóvenes, solteras y sin hijos, que viven con sus padres y no aportan a la economía familiar. Ocupadas exclusivamente en cargos de baja jerarquía, estas jóvenes señalan una combinación de motivos para trabajar que incluyen la realización profesional, mantenerse activas, y para ir generando procesos de independencia y cubrir sus propios gastos.

2. Movilidad en el trabajo: razones e impactos

Los motivos de movilidad laboral entre los entrevistados son muy diversos, y presentan algunas diferencias según género. En el contexto argentino, las sucesivas crisis constituyen impactos particularmente significativos en el mercado de empleo, que se expresan claramente en las trayectorias de los/as entrevistados/as. Las cuestiones vinculadas a despidos, reestructuración de firmas, cierre de empresas, o merma de actividad privada en el ámbito de profesionales independientes, son comunes a ambos sexos, aunque la forma de reconvertirse presenta algunas particularidades según se trate de varones o de mujeres.

Estuve ahí hasta que la empresa se cerró. La compró un grupo empresario y me dijo: “Bueno, usted tiene que despedir a todo el

⁷ Aproximadamente US\$ 320 (trescientos veinte dólares).

personal” y cuando terminé me dijeron “Bueno, ahora se va usted”. Claro, ya no quedaba nadie, me agradecieron por los servicios prestados, me pagaron lo que me correspondía y con esa plata me fui a vivir un año a Estados Unidos. Y me volví con algo de plata juntada y entré en una importante fábrica de colchones. Entré ahí como jefe del personal. Al tercer mes que estoy ahí, Erman González congela el plazo fijo, a la fábrica lo agarra con toda la guita en plazo fijo y cerró. Suspendieron al personal seis meses y me dijeron: “¿para que queremos al jefe de personal si tenemos la fábrica cerrada?”. Hacía tres meses que estaba y otra vez afuera. Yo me había ido cuando estaba Alfonsín, volví y estaba Menem, en el medio me agarró el cambio, la hiperinflación, saqueo en los supermercados. Volví, muere el ministro en el medio, no me acuerdo quién era, que le duró poquito a Menem, vino Erman y otra vez Argentina desde cero. Entonces otra vez entré en una casa de marroquinería en carteras, estuve como jefe de personal de fábrica... (Ricardo, gerente de RRHH, hotelería)

Además de las situaciones vinculadas con la coyuntura macro-económica, tan claras en el relato citado, para las mujeres las entradas y salidas del mercado laboral están ligadas también a otro tipo de crisis como separaciones y divorcios, frecuentemente potenciadas por situaciones de crisis económica. La urgencia por garantizarse un sustento económico puede conducir a transformaciones inesperadas en las trayectorias de laborales de las mujeres.

Me volqué a esto en el año que ocurrió la crisis del 2001, yo trabajaba en ese momento con pacientes privados, era psicoanalista y tenía mi consultorio y la crisis estalló y me quedé con pocos pacientes, al mismo tiempo me separé y no me cerraban los números y tuve que buscar algo que me permitiera compensar como pudiera los gastos. Más lo que representa una separación y después un divorcio...y bueno tuve la posibilidad de entrar acá en otro puesto. Estuve casi cinco años trabajando como ama de llaves y el año pasado a partir de noviembre hubo modificaciones en la empresa, la gerente operativa ascendió y a mí me ofrecieron este puesto, capacitación mediante (Liliana, gerente operativa, hotelería)

En el siguiente caso, se observa el modo en que la crisis impacta en el hogar de la entrevistada, particularmente entre los varones, y ello supone que se deba reforzar el trabajo de las mujeres, en cualquier condición. Así lo relata María, quien trabajaba en el servicio doméstico en casas particulares, y en el momento de la entrevista se desempeña como mucama de hotel:

Trabajé hasta los seis meses de embarazo y ya estaba muy gorda y no podía trabajar más, lo que pasa que si o si tenía que trabajar porque en casa, en ese tiempo, estoy hablando de 1995 que nació la mas chica, nadie tenía trabajo, había muy poco trabajo, en mi casa estaba mi

hermano, mi tío, todos sin trabajo y yo tenía que salir a trabajar...entonces trabajé hasta los seis meses. Después mi marido ya había conseguido trabajo. Y yo ahí ya no podía trabajar, estaba muy gorda (Susana, mucama, hotelería)

En cuanto a las decisiones personales relacionadas con las trayectorias profesionales, se perciben otras diferencias entre varones y mujeres. Entre los varones se encuentran más experiencias de salidas del mercado asalariado para probar proyectos independientes o *free lance*.

Después me fui y me puse una consultora por mi cuenta, de asesoramiento, de liquidación de sueldo, para que vos tengas una idea yo ganaba seis mil pesos por mes y mi primera factura fue de doscientos cincuenta pesos, de un mes a otro. Y empecé...entonces cuando salía un aviso en el diario que pedían liquidador de sueldo y yo ponía mi currículum, si me llamaban yo trataba de presentarme como tercero y así fui logrando algunas empresas (Ricardo, gerente de RRHH, hotelería)

A diferencia de los varones, que en todos los casos relatan sus decisiones sobre idas y vueltas en el terreno laboral en clave estrictamente personal, para las mujeres, la posibilidad de dejar de trabajar o probar proyectos por cuenta propia, conforma una alternativa que sólo puede considerarse cuando el bienestar económico está resuelto en el hogar.

El camino inverso, el cambio de *free-lance* a trabajo asalariado, se asocia principalmente con no haber tenido suficiente éxito en el trabajo por cuenta propia. En estos casos el factor principal para lograr una reubicación exitosa es el capital social acumulado en la trayectoria laboral: empleadores anteriores, conocidos del rubro, colegas, amigos.

Luego de quebrar mi cuarta productora, tenía crisis de todo tipo, personal, laboral, financiera, económica y familiar. Y bueno, pasé por acá y dije ¿Ustedes necesitan algo?, y hace dos años que estoy (Pedro, director creativo, publicidad)

3. Trayectorias “ordenadas”

En general la movilidad en las ocupaciones se produce dentro del mismo sector del mercado, o bien, manteniendo la especificidad del oficio o la profesión, excepto en las situaciones de giros inesperados que obligan a reconvertirse y cambiar de rubro.

Entre los profesionales, de todos modos, no han sido tantos los casos como el de José, que mostraron un desarrollo de carrera relativamente previsible, en el cual la especialización en una determinada habilidad profesional les garantizó la permanencia y promociones satisfactorias continuas en su campo, y en donde

las sucesivas crisis parecen no haber impactado especialmente, al menos, por lo que surge de su relato.

Mi actividad en sus comienzos fueron varios años en empresas constructoras y al tiempo se fue el jefe mío y ahí me dieron la oportunidad de ocupar una pequeña jefatura. Y ahí fui creciendo pasé a ser gerente. De ahí pasé a otra empresa constructora ya como gerente. Y si uno fue progresando no sólo en los cargos sino también con más responsabilidad, más conocimiento, capacitándose y participando en comisiones de trabajo. Después me pasé a publicidad. Uno va tratando de progresar cada vez más en lo suyo. Fui recibiendo estímulos tanto desde el punto de vista económico como del de trabajo (José, gerente de Administración y finanzas, publicidad).

En el otro extremo de la pirámide ocupacional, las trayectorias de quienes ocupan cargos de menor calificación (mucamas de hotel, operarias de cosmética) muestran una importante permanencia en el sector del mercado y en la función. En el caso de las mucamas de hotelería, resulta interesante dar cuenta que se trata por lo general de mujeres que trabajaron con anterioridad en el servicio doméstico. Desde ese punto de vista, la movilidad en términos positivos de sus trayectorias consistió en ingresar a una empresa para realizar el trabajo de limpieza en forma más profesionalizada y en condiciones formales de contratación. Por otra parte, se observa la existencia de una particular especialización en el rubro, lo que permite a las mucamas de hoteles de lujo pasar de un establecimiento a otro.

Por otra parte, las trayectorias más estables en el tiempo, sin modificaciones en la posición ni en la empresa, se observan en casi todos los niveles más bajos de la muestra de mujeres entrevistadas, en posiciones que pueden denominarse como “dead-end jobs” o puestos “sin futuro”. La perspectiva posible es cambiar de una empresa a otra, en el mismo sector y sin diferencias sustantivas en cuanto a la posición que desempeñan.

4. La tensión entre familia y trabajo en las trayectorias laborales de las mujeres

Un motivo de movilidad laboral exclusivo de las mujeres es la salida del mercado luego de la maternidad. La fuerte impronta de las representaciones sociales acerca de lo que significa ser “una buena madre” influye sobremanera en estas decisiones, que parecen impedir la posibilidad de conciliar responsabilidades laborales y familiares, aún cuando ambas esferas se perciban como espacios de placer y realización personal. Algunas mujeres perciben a estas esferas como “opuestas”.

Yo dejé de trabajar 12 años después de haber tenido a mis hijas...

La verdad me costó mucho tomar la decisión de ser madre porque yo quería hacer lo que hice que era tener un hijo y estar con mi hijo. Porque no me quería perder sus primeros años. Por otro lado crea un conflicto porque cuando alguien ha estudiado algo que le gusta que quiere trabajar y proyectarse a nivel personal y esa oposición entre estar con mi hijo y estar en todo lo que quiero estar presente y a su vez me gusta tener lo otro, y que no todo el mundo maneja de la misma manera porque hay gente que lo maneja muy bien y puede hacer ambas cosas y hay gente que no. En mi caso particular a mi me costaba mucho pensar en eso... como madre porque quería ser madre cien por ciento. En ese momento estaba muy bien económicamente y decidí que si podía quedarme a estar con mi hija lo iba a hacer (Valentina, coordinadora, publicidad).

En el caso de Valentina, la reinserción en el mercado de trabajo se da en una coyuntura que conjuga crisis económica y conyugal con el ciclo de vida familiar: el hecho que sus hijas ya estaban más grandes, y ello le ofrecía una mayor autonomía para participar en el mundo laboral.

Me parece que cuando volví a trabajar tenía que ver con algo que ya se estaba planteando y que era que ya había problemas, crisis económica, líos en mi matrimonio y las chicas empezaron a crecer. En realidad estaba todo concatenado porque las chicas estaban más grandes, más independientes. Entonces hay una edad en la que yo empecé a ver que me había alejado de mi actividad laboral y me daba cuenta que me iba a costar mucho reinsertarme si no volvía rápidamente y empecé a tirar líneas y que sé yo. Además había una necesidad económica porque se había planteado un tema de crisis en la pareja y en lo económico y eso influyó en que volviera a trabajar, en el año 2002. (Valentina, coordinadora, publicidad).

Las mujeres son las principales cuidadoras de los hijos/as, fundamentalmente durante los primeros años de vida. En este contexto la necesidad de combinar responsabilidades familiares y laborales está más presente en las mujeres que en los varones. Como hemos señalado, la maternidad, pero también cuestiones familiares como separaciones o divorcios tienen un fuerte impacto en las trayectorias laborales de las mujeres, e incluso pueden llegar a transformarlas significativamente. En los varones, los mismos sucesos no tienen mayor impacto sobre sus respectivas historias laborales.

Lo que pasa es que cuando tenés un hijo la mujer es como que está incondicional las 24 horas con el bebé y pienso que eso puede demorar o retardar el crecimiento a nivel laboral de ella... puede demorar cualquier cosa porque primero esta el hijo. Para el varón pienso que un poco menos, porque uno delega también en la mujer que se ocupe del hijo. Pero también hay un tiempo que te saca a vos, tiempo laboral de estar con otra gente... Yo estoy tratando de salir de acá a las siete para estar

más con la nena. Tampoco puedo dedicarle todo el tiempo porque llego a casa y tengo otras cosas que hacer... (Luis, director de diseño, publicidad)

Cuando su situación económica se los permite, muchas mujeres disminuyen su carga de trabajo luego de la maternidad: se reincorporan a sus empleos con un horario reducido, extienden sus licencias por maternidad⁸, o abandonan por completo su empleo. Estas formas de acomodar su rol de madres y trabajadoras de acuerdo a las distintas posibilidades, aparecen planteadas como “elecciones”. Sin embargo estas opciones se dan en el marco de fuertes tensiones derivadas de los mandatos de género y de escasas alternativas ofrecidas por servicios públicos.

Antes de tener a mi nene, eran las diez de la noche pero yo estaba en pie acá y después de acá me iba a la facultad. Yo laboraba re contra full time. Me iba a las ocho de la mañana y por ahí llegaba a las doce de la noche a mi casa. Después que nació mi hijo, ya es como que bueno, mis prioridades también cambiaron... Me tomé la licencia, volví con reducción horaria y... ya no me interesaba estar en búsqueda y selección porque era mucha presión, mucho tiempo, mucho horario de trabajo y yo prefería hacer algo más tranquilo. Económicamente si yo trabajara full time, quizás ganaría lo mismo que mi esposo. Pero la verdad es que a mí personalmente no me llena trabajar veinte horas por día, como lo hacía antes. Prefiero pasar más tiempo con mi hijo. O sea, tampoco quiero resignar mi profesión, mi carrera, quiero tratar de mantener un equilibrio entre las dos cosas que es... ¡imposible! (Mercedes, responsable de RRHH, Software)

Las mujeres que son el principal sostén del hogar, y no pueden “elegir” cambiar su ritmo de trabajo y adecuarlo a las necesidades familiares, están permanentemente sujetas a la tensión de tener que cumplir el doble rol. En estos casos se antepone el cumplimiento de los compromisos laborales, y las demandas familiares se resuelven recurriendo a terceros, habitualmente mujeres de la familia.

Tengo problemas con la nena de 11 porque yo no hago tiempo a llegar a buscarla al colegio... Los días que tengo franco si, la puedo llevar, acompañarla...pero es el reproche de ellos de siempre de decirte...”no estás en un acto”. Lamentablemente no puedo estar (Susana, mucama, hotelería)

⁸ La mayoría de las entrevistadas optaron por la excedencia luego de la licencia reglamentaria por maternidad. Esto es más frecuente en mujeres que pueden prescindir de su ingreso durante esos meses, ya que el período de excedencia no contempla compensaciones económicas por parte de la legislación laboral.

Entre las mujeres, las responsabilidades de la vida familiar atraviesan sus carreras laborales y profesionales de modos muy distintos que en los varones. Los hombres, al menos en la organización de su tiempo, asignan prioridad a la vida laboral, a diferencia de las mujeres que muchas veces atrasan o detienen sus carreras laborales para responder a las necesidades familiares.

Las tres que somos madres que trabajamos acá, las tres trabajamos horario reducido, y cuando se enferman nuestros hijos no venimos (Mercedes, responsable de RRHH, software)

Los/as entrevistados/as reconocen que las mujeres son quienes suelen ausentarse o pedir permisos para atender cuestiones vinculadas a sus hijos. Sin embargo, los temas de conciliación entre el trabajo y la familia, lentamente, están permeando también las dinámicas de trabajo de los varones. Así, un entrevistado de cargo gerencial del sector software, cuyo cuerpo de técnicos es predominantemente masculino, expresó que los varones separados que tienen hijos también se ausentan o se retiran antes cuando deben atender necesidades familiares. Es interesante notar que se refiere específicamente a hombres separados, lo cual reafirma la idea de que la atención de las necesidades de los hijos sería una responsabilidad de la mujer que el varón asume ante su ausencia en el hogar.

Las empresas: gestión de recursos humanos

1. Mecanismos de reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal incluye mecanismos formales e informales. Muchas empresas utilizan en una primera instancia, un sistema de bolsa de trabajo interna por medio de la cual se solicita a los empleados que recomienden postulantes para los cargos vacantes a partir de sus redes familiares y sociales. De hecho la gran mayoría de nuestros entrevistados/as accedieron a sus empleos a través de familiares o conocidos que ya formaban parte de las empresas.

En una segunda instancia las empresas recurren a avisos clasificados en diarios y sitios web, o los servicios de agencias de empleo eventual, y consultoras en recursos humanos que hacen el reclutamiento y seleccionan los perfiles solicitados por el cliente (más común en el campo de técnicos de software).

En el caso de hotelería, debido a los picos estacionales de ocupación, se recurre a las agencias de empleo temporario para asignar empleados extra durante la temporada alta. Eventualmente algunos de los empleados temporarios podrán acceder a cargos permanentes.

Algunas empresas que emplean profesionales o técnicos de alta calificación tienen programas de desarrollo de jóvenes profesionales y realizan el reclutamiento a través de universidades y centros de formación.

Para cargos de mediana y alta jerarquía la principal vía de acceso son las recomendaciones personales, vínculos con los directivos, o haber prestado servicios a la empresa en forma independiente o como parte de una empresa contratada). También la pertenencia a asociaciones profesionales o empresariales puede contribuir a abrir caminos.

Por el contrario, carecer de contactos que puedan recomendar a una persona para un cargo determinado implica una búsqueda individual que suele hacerse distribuyendo el currículum en diversas empresas o respondiendo a avisos. Estas estrategias por lo general demoran en rendir frutos.

Yo me recibí en el 2000 en la Universidad de Morón y empecé a repartir mi currículum. Al principio lo hacía de forma personal y ya después los empecé a enviar por mail. Hice una lista enorme de hoteles, realmente quería trabajar de esto que era lo que me había gustado y lo que había estudiado y me costó mucho conseguir, no tenía ninguna recomendación, no tenía a nadie conocido en hotelería y he hecho la lista muchas veces.

En el 2003 que me llamaron por currículum no por otra cosa, porque no conocía a nadie acá adentro. (Solange, recepcionista, hotelería)

En los niveles más bajos es común encontrar mujeres que por su formación están sobrecalificadas para sus cargos. Básicamente se trata de mujeres que tienen estudios terciarios (diseño gráfico, maestra jardinera) que están empleadas en cargos de baja calificación (mucama, administrativa, operaria). Estas situaciones surgen especialmente cuando la persona carece de redes que la puedan conectar con empleos vinculados a su formación de base, o ante la urgencia económica que no permite prolongar la búsqueda de empleo.

Por otro lado, la sobrecalificación representa para las mujeres, cierta “ventaja” para acceder a puestos bajos con mucha competencia.

Cuando terminé la carrera de diseño necesitaba trabajar y empecé como mucama en el Alvear. Encontré un aviso en el diario, se presentaron 800 personas, entrevistaron 400, quedaron creo que 40, y de 40 quedaron 10. Yo fui la primera y después entraron más (Corina, mucama, hotelería)

También encontramos sobrecalificación en los niveles medios. Es el caso de una psicoanalista, que en el momento de la crisis del 2001 frente a una merma considerable de la actividad de su consultorio privado, se empleó como ama de llaves en un hotel, aquí sí, gracias a disponer de redes de gente conocida.

2. Gestión de la maternidad

La maternidad en el momento del ingreso

En diversas oportunidades, los/as entrevistados/as refieren al tema de la familia y la maternidad como parte del origen del trato desigual de las mujeres en el mundo del trabajo. En ocasiones, se menciona el tema simplemente en términos de información y “transparencia”, en otros se da cuenta de que la maternidad resulta un factor de discriminación para el acceso a ciertos puestos administrativos, como por ejemplo, los de secretaría.

Si en el momento de hacer una entrevista te preguntan si estás casada, si tenés proyecto de tener familia, si te vas a casar, a cargo de quién están los chicos, yo creo que hay una diferencia desde el vamos. (Liliana, gerenta operativa, hotelería)

A mi me molesta mucho cuando hago una entrevista y veo tu currículum, recién después me entero que tenés un hijo y nunca me lo pusiste (Ricardo, Gerente de RRHH, Hotelería)

En una de las empresas entrevistadas, se ha encontrado que para un determinado cargo (de secretaria, en este caso) se solicitaba expresamente un perfil femenino, joven, soltera y sin hijos.

El embarazo

Durante el período de embarazo, algunas las empresas reasignan o modifican las tareas de determinadas trabajadoras (mucamas, operarias) como una forma de evitar posibles complicaciones.

Cuando están embarazadas, ya en algunos meses los somniers ya son muy pesados para ellas, por ahí las mandan a la lavandería a que ayuden al chico que está en la lavandería a embolsar la ropa de los huéspedes. Se les cambian las tareas porque meter las sábanas abajo, agacharse, ese trabajo pesado.... (Mónica, Gerente de RRHH, Hotelería)

Licencia por maternidad

Las empresas analizadas respetan los períodos de licencia por maternidad y la hora de lactancia correspondientes por ley, y también se muestran dispuestas a acomodar las necesidades de las mujeres ya sea reprogramando o disminuyendo los horarios, suspendiendo o reduciendo la necesidad de que la trabajadora viaje.

No obstante, solamente en una de las empresas multinacionales entrevistadas, se ha encontrado una política de recursos humanos especialmente destinada a facilitar la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades de crianza de las mujeres con hijos pequeños que incluye:

- Reinserción part-time luego de la licencia por maternidad para las mujeres que no optan por excedencia
- A las empleadas cuyas responsabilidades incluyen viajes internacionales se les brinda la posibilidad de viajar con sus hijos hasta los 2 años de edad.
- Guardería en planta con amplios horarios de atención.

Estos beneficios son exclusivos para las empleadas mujeres. La justificación de este recorte se basa por un lado en que las mujeres amamantan a sus hijos y la guardería en el lugar de trabajo facilita la continuidad de la lactancia una vez que la mujer reinicia su trabajo. Por otro lado, este criterio tiene que ver con poner un límite al cupo de niños en la guardería. Pero también desde la empresa se entiende que es la mujer quien se ocupa de los hijos y por lo tanto los hijos de los empleados hombres no necesitarían el beneficio de la guardería ya que “se supone que los cuida la madre”

Acá se asume que el hijo es de la madre, y tenés que demostrar que no está la madre para que sea del padre (Lucía, Ingeniera química, química/cosmética)

3. Capacitación: estrategias empresariales y personales

En cuanto a las políticas de capacitación de los/as trabajadores/as, se perciben diferencias importantes entre las empresas, relacionadas especialmente con el tamaño de la empresa, con el sector productivo al que pertenecen y, muy especialmente con el tipo de capital que moviliza.

De las 8 empresas visitadas, fueron 5 las que señalaron ofrecer cursos de capacitación a sus empleados/as.

Las empresas medianas y grandes entrevistadas suelen brindar capacitaciones al personal, focalizadas en diferentes aspectos según el rubro y el cargo y en función de mejorar la operatividad y satisfacer necesidades de la demanda. Las empresas de producción como química/cosmética brindan capacitaciones periódicas sobre temas del proceso de producción (manejo de equipamiento, mecanismos de seguridad) y estándares de calidad. En el rubro hotelería se pone énfasis en el aprendizaje de idiomas en todos los cargos que tienen contacto con el huésped. En el rubro software los cargos técnicos requieren de actualizaciones continuas en las diferentes herramientas que se utilizan en el mercado, que por lo general se dan en centros de formación especializados.

Las capacitaciones pueden ser dentro o fuera de la empresa y en horario laboral o extra-laboral. Los cursos de idioma para el personal de hotelería se ofrecen por lo general después del horario de trabajo, lo que se traduce en una extensión de la jornada laboral. Por sus responsabilidades familiares y la distancia entre sus hogares y lugares de trabajo, las mujeres de los cargos inferiores pocas veces pueden acceder a estas capacitaciones.

Siempre están dando cursos de control de calidad para mejorar la empresa, incluso nos pagan cursos de inglés, cursos de portugués. Siempre están tratando de ayudarnos y que nosotros progreseemos. Y todo depende de vos, no te obligan. Yo hasta ahora no he podido hacer los cursos porque siempre están mis hijas de por medio y me cuesta mucho, pero siempre ellos me han dicho e inclusive me han dicho si quiero venir con las niñas, que no es problema, pero yo no vivo cerca, la señora que me las cuida también tiene una familia detrás y es como abusar demasiado... Incluso acá ya me dijeron que trate de hacerme un tiempito porque es importante para mí.... Todos los cursos son fuera del horario de trabajo y a mi me cuesta mucho. Eso lo hablé mucho con la

gerente de recursos humanos porque ella en su momento me dijo ¿Por qué no hacés el curso? Y le dije “tengo que ir a mi casa a ver a mis hijas” (María, mucama, hotelería)

Más allá de las capacitaciones obligatorias u optativas que brindan las empresas, algunos/as entrevistados/as realizan capacitaciones por iniciativa propia ya sea posgrados, especializaciones o cursos de idioma, dependiendo del sector y el cargo que ocupan. Estas iniciativas que apuntan a ganar mayores calificaciones para crecer en el sector son más comunes en las mujeres que en los varones, y los testimonios dan cuenta del esfuerzo que esto muchas veces implica para ellas, frente a los diferentes obstáculos que se interponen.

Hoy por hoy en hotelería, me he dado cuenta en estos años, que saber inglés no es la parte que te diferencia de los otros, todo lo contrario, es lo más fundamental, lo que te va a diferenciar es que sepas otro idioma...no importa si es alemán, portugués, francés. Es por eso que también, además de que me gustan los idiomas, empecé con el tema de francés sobre todo para poder diferenciarme de los demás, porque inglés tenemos que saber todos aquí.... Hace 8 años que estudio francés, ahora volví a retomar después de tener a la nena, voy los lunes de siete a diez de la noche, Si mi marido no llega justo para cuidar a la nena porque a veces no llega, se la dejo a mi mamá y él la pasa a buscar por ahí. Él realmente me apoyó mucho con esto porque yo no quería retomar por miedo a no llegar, y él me dijo dale, hacelo. (Solange, recepcionista, hotelería)

La capacitación no necesariamente implica una mejora en el nivel de jerarquía ni en los futuros ingresos de un/a trabajador/a dentro de la empresa en la cual se ocupa, pero claramente, le permite seguir siendo elegible para permanecer en dicho trabajo, en el contexto de un mercado laboral altamente competitivo. Prepara a los trabajadores y trabajadoras para mejorar sus habilidades en el sector y el puesto en el cual se ocupan y, por ende, mejora la imagen y la capacidad de generar ingresos por parte de la empresa. Desde ese punto de vista, la formación por fuera de la empresa, es vista como más estratégica por parte de quienes la realizan, ya que les abriría la posibilidad de acceder a mejores posiciones de trabajo, sea dentro o fuera de la empresa en la cual se encuentran.

En el caso de las mujeres, la capacitación es la variable que, hasta cierto punto, equipara otras desigualdades que se les presentan para su ingreso a ciertos puestos dentro del mercado de trabajo. Aun así, tampoco es suficiente para permitir a las mujeres igualar sus oportunidades de acceder a altos cargos ni a

puestos de altos niveles de ingreso, los que habitualmente son ocupados por varones.

Culturas empresariales

En general las empresas entrevistadas, especialmente las más chicas, muestran ciertos grados de adaptabilidad a las necesidades personales de los/as trabajadores/as, de acuerdo con sus propios relatos. Los/as entrevistados/as aluden repetidamente a la metáfora de la pequeña empresa como una “**gran familia**”, que conoce, escucha, comprende, acompaña y ayuda a los/as empleados/as a resolver sus necesidades familiares y personales. Esta imagen, a su vez, da cuenta de la fragilidad de los dispositivos institucionales formales para responder a las necesidades de los/as empleados/as, lo que deja un lugar mucho más importante a la subjetividad y discrecionalidad para la resolución de conflictos o la atención de necesidades.

En todos los casos, se descuenta que del lado de los/as trabajadores/as, el reconocimiento y/o atención a sus necesidades por parte de la empresa debe sostenerse con un fuerte compromiso como contrapartida. Se destaca entonces la adaptabilidad de las firmas más como un intercambio, en base a la buena fe de ambas partes, que como un derecho. Otro hallazgo de la investigación fue el hecho de encontrar referencias a las empresas en términos de género. Las empresas dejan de ser abstracciones y se humanizan para ser vistas como “femeninas” o como “machistas” por parte de los propios trabajadores/as, en la medida que tomen o no en cuenta las necesidades y las voces de las mujeres.

1. Pequeñas empresas – grandes familias

En las empresas pequeñas, los mecanismos para atender las necesidades personales de los trabajadores suelen ser más informales. La proximidad y el contacto permanente entre supervisores y supervisados permite un conocimiento de las situaciones personales de cada empleado. En general no existen políticas específicas establecidas, y los permisos o licencias se resuelven de acuerdo a cada circunstancia (soluciones “*ad hoc*”) más allá de lo que disponen las regulaciones y leyes laborales.

Tal vez porque somos pocos, 15 o 20 personas, algunas en forma part-time pero es un grupo chico de gente, es una empresa mediana chica, entonces hay un contacto directo entre los socios directores de la agencia y el resto del personal. Entonces, si hay algún problema se habla y se le encuentra la solución. En ese punto tratamos que la gente sienta que está en una organización en donde no es sólo el trabajo sino que la parte humana se resuelve. A mi me pasó en muchos casos donde gente tenía determinados problemas y hemos tratado de encontrarle siempre una solución. Puede ser que por problemas con los hijos y también con la familia las mujeres tengan más cuestiones a solucionar porque cargan con esas cosas. Pero se resuelven esos temas ya sea en el tema

económico como en el tema de necesidad de no concurrir determinados días. (José, gerente de administración y finanzas, publicidad)

En muchas situaciones las empresas reacomodan los horarios de los trabajadores que deben ausentarse por motivos personales. Sin embargo, estos motivos pueden ser tan relevantes como la enfermedad de un hijo o problemas de salud de los padres, y también allí, el hecho de conseguir el permiso por parte de la empresa es visto como un favor que la empresa concede, más que como un derecho del trabajador o trabajadora.

Mis hijas se agarraron hepatitis las dos y me dieron dos semanas para que esté con ellas. Sabían que las nenas estaban enfermas y que yo estoy sola, así que siempre se portaron bien no me puedo quejar, pasa que este es un hotel chiquito y es todo como una gran familia y paso más horas acá que en casa lamentablemente (Susana, mucama, hotelería)

2. Dispositivos institucionales en empresas medianas y grandes

Las empresas con mayor cantidad de empleados, tienen políticas más estructuradas a través de los convenios establecidos con los trabajadores, que implican una cantidad determinada de ausencias anuales para atender ciertas cuestiones como estudios médicos (3 días) enfermedad de un hijo (12 días) en el caso de las trabajadoras) o necesidad de cuidar o asistir a un cónyuge por motivos de salud (8 días). En todos estos casos los trabajadores deben justificar las ausencias por medio de certificados médicos.

Finalmente, las empresas multinacionales, con un alto nivel de profesionalización, permiten formas de trabajo más flexibles y con un alto grado de independencia que se basan en el compromiso de los/as trabajadores/as para cumplir sus funciones. La posibilidad de “estar conectado” que ofrece la tecnología contemporánea, permite el trabajo desde el hogar en algunas circunstancias. Estas modalidades contribuyen a acomodar mejor algunas de las demandas familiares de los/as trabajadores/as. Sin embargo, esta es una posibilidad que se ofrece exclusivamente a los/as profesionales, ya que quienes realizan trabajo manual (operarios/as, por ejemplo) no podrían disponer de estos beneficios ya que para cumplir su función deben estar físicamente presentes en el escenario de la producción.

Estas empresas suelen tener también políticas de recursos humanos formalmente establecidas para atender a ciertas necesidades de los/as trabajadores/as. Estas incluyen por ejemplo los viernes flexibles (los viernes se trabaja medio día y los/as trabajadores/as deben acomodar sus horarios los demás días de la semana como para cumplir con sus objetivos). La flexibilidad es mayor para los cargos que demandan viajes internacionales frecuentes, y para quienes trabajan en equipos que responden a gerencias ubicadas fuera del país.

3. Empresas “masculinas” o “femeninas”

Como parte de las perspectivas que han caracterizado las diferentes culturas organizacionales, resultó llamativo encontrar cierta humanización de las empresas, para caracterizarlas como organizaciones atravesadas por el género.

Algunos de los/as entrevistados/as dieron cuenta de ciertos rasgos de las empresas que consideraron como “femeninas” o “machistas”. El machismo de la empresa se relaciona con no tomar en cuenta seriamente aportes del “pensamiento femenino”, o bien con no permitir el ascenso de las mujeres más allá de ciertos cargos, y se percibe como un déficit, aún en términos económicos para la empresa. Es curioso que también los signos que destacan a una empresa como masculina o femenina, se relacionan con los productos o servicios que trabaja la organización.

A mí me parece que la Dirección es profundamente machista acá. Y eso se expresa en relación a que a veces falta una parte de un pensamiento femenino. Se expresa en eso. Ojo que por ahí no lo da una mujer tal vez sí pero tal vez no, a veces yo creo que lo da algún socio o yo, pero bueno eso no está. Y al no estar eso hay una falta de encanto que sufre esto como empresa. O sea lo sufre en términos concretos del negocio diría. (Pedro, director creativo, publicidad).

Mientras tanto, las empresas caracterizadas como “femeninas”, haciendo honor a los estereotipos de género, resultaron ser las del sector de la industria cosmética. El cuidado de la imagen personal continúa siendo vista como parte de una escena predominantemente femenina, aun cuando los varones estén prestando más atención a esta dimensión.

Consideraciones finales

Un viejo chiste del acervo popular señala que “las mujeres tienen que demostrar el doble para que se las valore la mitad”. En cierto sentido, la investigación desarrollada confirma esta idea, al tiempo que pone en evidencia las representaciones sociales que tornan a estos procesos invisibles, pero también los intersticios y espacios de transformación que se van produciendo y que invitan a trabajar por su profundización.

En primer lugar, la investigación muestra cierta cristalización de la **segregación por género de ocupaciones**, que se observa particularmente en los puestos más bajos de la escala ocupacional. Esta segregación suele justificarse por las diferencias corporales o culturales entre hombres y mujeres. Así, los trabajos que requieren fuerza física se concentran en los hombres, y aquellos que demandan atención a los detalles aparecen como más propicios para las mujeres. Aún cuando habría un sinnúmero de ejemplos que permitirían desestimar estas percepciones, en especial, las que vinculan “lo femenino” al hecho de ser detallista, el imaginario parece inamovible.

En segundo lugar, y particularmente en algunos sectores, como hotelería y publicidad, se ha observado que los varones disponen de mejores oportunidades para acceder a posiciones que tienen mayor **proyección** y prestigio dentro del sector. Los casos de recepcionistas de hoteles o de profesionales creativos en publicidad ilustrarían esta consideración. Mientras tanto, sectores altamente dinámicos como el de software, se encuentran mayoritariamente ocupados por varones, pero en este caso, opera la segregación desde el lado de la oferta. Son muchos más los hombres que estudian ingeniería en sistemas que las mujeres, y ello, inevitablemente, incide en la estructura de género del sector.

La diferencia en el acceso de varones y mujeres en los **cargos medios y altos** comienza a perfilar una tendencia que finalmente se cristaliza en la mayor dificultad de las mujeres de acceder a puestos jerárquicos. De este modo, el hecho que las mujeres participen predominantemente en los espacios operativos de las empresas estudiadas, les va limitando su proyección en la escala jerárquica. Estos procesos se acompañan, en todos los casos, con imágenes y percepciones presentes en el lado de la demanda, acerca de las características que se requieren para puestos de liderazgo que, mientras dicen ser neutrales en términos de género, dan cuenta de una particular asociación entre los atributos valorados para cargos directivos y los estereotipos vinculados a “lo masculino”.

Parte de la segregación se puede explicar desde el lado de la oferta, por la tesis de la socialización, pero otro tanto se debe asociar con la tesis de la construcción cotidiana del género (“hacer género”), que filtra también el lado de

la demanda, y que opera en la discriminación en las contrataciones y promociones. Dicha discriminación se mantiene por las normas y las representaciones sociales, que atraviesan no sólo la perspectiva de los empleadores, sino también la de los propios trabajadores y trabajadoras. Sin embargo, existen algunas tendencias de cambio, y sobre todo, algunas manifestaciones de extrañeza o disconformidad en relación con esta estructura, particularmente, por parte de aquellas personas (en especial, de sexo femenino) que visualizan su existencia.

En tercer lugar, otro de los hallazgos de la investigación se relaciona con los niveles de calificación diferencial de varones y mujeres y la relativa autonomía de estas credenciales respecto a la escala jerárquica de las ocupaciones. En este sentido, se observan dos evidencias que sin ser idénticos, tienen relación con los mecanismos informales de trato desigual a varones y mujeres. Por un lado, encontramos varios casos de sobrecalificación de mujeres en relación con los puestos que ocupan. Vemos allí ejemplos como el de una diseñadora gráfica que trabaja como mucama de hotel; una psicoanalista que se desempeña como gerente operativa del rubro hotelería y maestras jardineras trabajando como operarias o administrativas. Por otro lado, hemos observado que todas las mujeres entrevistadas que ocupan cargos gerenciales cuentan con nivel universitario, mientras los varones no necesariamente tienen esas credenciales y acceden a iguales o mejores puestos que ellas.

En términos generales, se observó que las credenciales educativas de las mujeres entrevistadas eran mayores que las de los varones que ocupan puestos similares o superiores. Las mujeres invierten más tiempo que los hombres en capacitarse, aún por su propia iniciativa y procurando balancear, con gran esfuerzo, su formación, su trabajo y la atención de sus familias. Sin embargo, al revisar la valoración relativa que los/as entrevistados/as realizan de las cualidades necesarias para la promoción en la escala jerárquica (en términos de ser o no un/a empleado/a “proyectable”) aparecen escasas referencias sobre la capacitación y la formación profesional. Esto presenta un obstáculo adicional para las carreras de algunas mujeres, que, si bien cuentan con grados de calificación relativamente superiores a los de los varones, se topan con estructuras en las cuales dicha ventaja no es siempre valorada.

En cuarto lugar, la discriminación de las mujeres en el acceso a altos cargos pocas veces resulta de una estrategia intencional de las empresas, sino que más bien, forma parte de representaciones culturales particularmente naturalizadas, y por ende, invisibles tanto para quienes tienen capacidad de decisión sobre la asignación de puestos y recursos, como para las propias mujeres. Entre las condiciones subjetivas que se identifican como necesarias para acceder a puestos jerárquicos, suelen destacarse una variedad de características que se asocian con la masculinidad (como la ambición, el desapego, la capacidad para “vivir como loco” o la rudeza).

Sin embargo, tomando algunas variables estructurales, se observa que el hecho de tener oportunidades de promoción dentro de una empresa, no depende exclusivamente de actitudes personales, sino además del modo en el cual se participe en la arquitectura organizacional de la empresa. Así, la segregación ocupacional y la segmentación de territorios laborales, definen –desde el lado de la demanda- perspectivas de carrera y proyección diferenciales para varones y mujeres, construyendo techos invisibles pero por momentos rígidos para la promoción de las mujeres, más allá de su personalidad o sus capacidades.

Por otra parte, se observa que, aún en esta situación de naturalización de la desigualdad de género en el mundo del trabajo, se encuentran tendencias de cambio, que van permitiendo a las mujeres, muy lentamente, en una pequeña proporción y a costa de enormes esfuerzos personales, acceder a cargos gerenciales.

En términos generales, se observa que la posibilidad de llegar a un cargo gerencial relativamente pronto en la carrera profesional y permanecer en ese nivel, cambiando de firmas y de sectores, y aún estando a merced de las sucesivas crisis que atravesó el país, surge exclusivamente en los relatos de algunos varones. Para las mujeres, el camino de acceso a cargos gerenciales es mucho más sinuoso, de acuerdo con lo que evidencian las distintas entrevistas. En algunos casos, el nivel de esfuerzo y empuje que desarrollan algunas pocas mujeres a lo largo de su carrera, si bien puede rendir sus frutos en el largo plazo, supone un esfuerzo muy marcado para aquellas que deciden dar esa pelea. Muchas más, quedarán en el camino. Esto no es un problema exclusivo de la oferta de trabajo, sino que responde en buena medida a las dinámicas de género que se visualizan en la demanda de trabajo, así como al contexto económico, institucional, político y cultural que responde con mayor o menor efectividad a las necesidades de las mujeres.

Aún cuando en el imaginario pareciera que las características de los sujetos con independencia de su sexo, serían las que inciden en el acceso a determinadas oportunidades de promoción, ya sea en forma de un ascenso dentro de la estructura de la empresa o de un incremento de ingresos y responsabilidades dentro de un mismo puesto, existen otras dimensiones que tienen un peso mayor a la hora de seleccionar directivos en una empresa. Así, puede leerse, por una parte, que la segregación de puestos que se observa en las distintas instancias de los procesos productivos legitima la distribución de los espacios más valorados y rentables para los varones, y por otra, que las representaciones sociales acerca de los atributos diferenciales que se asignan según género, juegan un papel fundamental.

En términos simbólicos, la asociación de lo pequeño, de los detalles con lo femenino, que surge continuamente a lo largo de nuestras entrevistas, permite

comprender las representaciones sociales que operan para el mantenimiento de la segregación vertical. De este modo, las organizaciones empresariales, a través de un conjunto de dispositivos formales e informales, van configurando un escenario en el cual, para las mujeres, la posibilidad de ser promovidas les exige una serie de requisitos no sólo de formación, sino también de actitud mucho mayor que para los varones. En pocas palabras: a ellas se les exigen cualidades prácticamente extraordinarias.

Por otra parte, las responsabilidades familiares, asignadas principalmente a las mujeres, operan en diversos sentidos en la desigualdad de condiciones de los trabajadores y trabajadoras. Aún cuando estas diferencias se relatan principalmente como “elecciones” tomadas por las propias mujeres, y en ese sentido, como una estrategia de la oferta de trabajo y no de su demanda, se ha observado que la maternidad y la responsabilidad de crianza también interviene en el comportamiento de la demanda, ya sea en el momento del ingreso al mercado de trabajo, como en el momento de la promoción.

Adicionalmente, la carencia de estructuras organizacionales que reconozcan la especificidad de las responsabilidades familiares de manera plena, que puedan adecuarse a las necesidades de las mujeres, pero también la carencia de políticas laborales y culturales que promuevan una mayor vinculación de los varones en el papel de crianza, en términos de corresponsabilidad de las tareas familiares, domésticas y de cuidado de niños, son temas pendientes (Faur, 2006). Esto da cuenta de un esfuerzo adicional que se requiere en la consideración de la maternidad (y la paternidad) como una función social, que aún cuando asigna responsabilidades importantes a las empresas, no puede restringirse exclusivamente al ámbito empresarial.

En síntesis, la segregación ocupacional se observa en todos los niveles de ocupación y se relaciona también con brechas en los ingresos de hombres y mujeres. ¿Por qué los empleos femeninos pagan menos? Aún cuando esta variable no fue analizada en esta investigación, algunos hallazgos permiten trazar hipótesis para responder a esta pregunta. Por una parte, los empleos masculinos pagan más pues los puestos con niveles de liderazgo y responsabilidades mayores se reservan mayoritariamente para los hombres. Por otra, en cargos de menor jerarquía, también se observan sutiles manifestaciones de segregación en puestos que también tienen salarios diferentes y que van forjando trayectorias diferenciales entre varones y mujeres. Finalmente, en las representaciones de los/as entrevistados/as aún se evidencia un imaginario persistente acerca de los varones como principales proveedores del hogar, aunque el mismo aparece coexistiendo con otros modelos e imágenes de género.

A lo largo de la investigación, se ha observado también cierta debilidad en los mecanismos institucionales de gestión de recursos humanos, particularmente en

las empresas chicas y en algunas de las medianas. La extendida metáfora acerca de las pequeñas empresas como “grandes familias” parece ofrecer un escenario contradictorio para las mujeres. Por un lado, les permite participar en ambientes en los que pueden darse a conocer y, en esa dinámica, hacer visibles sus talentos, capacidades y grado de compromiso con los objetivos de la organización en la que se desempeñan. Por otro, la carencia de dispositivos institucionales que contemplen las necesidades específicas de las mujeres, y que regulen con mayor grado de profesionalismo los mecanismos de acceso a la promoción en igualdad de oportunidades, ubica a las mujeres frente a situaciones de discrecionalidad que, aún cuando permanezcan invisibles, perpetúan los mecanismos de particular exigencia que se les hace a las mujeres para validar su permanencia en los lugares a los que han accedido o para traspasar el “techo de cristal”.

Finalmente, debe recordarse que las empresas en las que se desarrolló esta investigación constituyen una pequeña aunque en cierto sentido, privilegiada muestra de las empresas del sector y del AMBA. Así, se ha accedido a quienes han tenido mejores oportunidades dentro de sus respectivas especialidades y sectores de ocupación. Aún en los niveles más bajos, esta pequeña muestra de entrevistados da cuenta de aquellos que “ganaron” en términos de haber accedido a un empleo en el sector formal de la economía. En el caso de las mujeres, entonces, se trata ya de personas que ponen día a día una cuota de empeño y esfuerzo particular. Leyendo sus historias laborales, visualizando su enorme capacidad de adaptación en contextos cotidianos y extraordinarios, observando el modo en que atravesaron y sobrevivieron a la crisis, podemos encontrar un complejo proceso en el cual vemos que, efectivamente, ellas demuestran día a día su capacidad para cumplir con sus responsabilidades laborales sin olvidar a sus familias. Muestran ser exponentes nítidos de las mujeres del siglo XXI. Auténticas malabaristas.

Bibliografía

Acker, J. (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations" en Kimmel, M. (2000) - edit- *The Gendered Society Reader*, Oxford University Press, New York.

Castillo, V., Novick, M., Rojo, S. y Yoguel, G. (2006) "La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal" *Revista de la CEPAL* 89. Santiago de Chile, CEPAL.

Connell, R. W. (1995) *Masculinities*, University of California Press, Berkeley.

Connell, R.W. (1987) *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*. Cambridge: Polity Press.

England, P. (2005) "Gender Inequality in Labor Markets: The Role of Motherhood and Segregation", en *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, Summer, 2005 12(2):264-288, Oxford University Press

Esquivel, V. (2007). Informe final. Proyecto CEPAL/GTZ "Program modernization of the state, public administration and local and regional economic development" (mimeo)

Esquivel, V., Yoguel, G., Castillo, V., Rojo, S., y Tumini, L. (2007) "Cambios en la composición por sexo del empleo registrado del sector privado 2002-2006: efecto del nuevo patrón de crecimiento sobre el trabajo femenino" Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (mimeo)

Esquivel, V. "Condiciones de vida y mercado de trabajo. Una perspectiva de género sobre los efectos de la crisis argentina" (mimeo)

García de Fanelli, A., Gogna, M. y Jelin, E. (1989) "*El empleo de cuello rosa en la Argentina: el caso de un banco estatal*" Documento CEDES/24. Buenos Aires

Faur, E. (2004) *Masculinidades y desarrollo social. Las relaciones de género desde la perspectiva de los hombres*, Bogotá, UNICEF – Arango editores.

Faur, E. y Gherardi, N. (2005) "El derecho al trabajo y la ocupación de las mujeres", en ELA, *Informe sobre género y derechos humanos. Vigencia y respeto de los derechos de las mujeres en Argentina*. Equipo Latinoamericano de Justicia y Género Buenos Aires, ELA- Biblos.

INDEC (2007) Encuesta Permanente de Hogares, Primer Trimestre 2007.

www.indec.mecon.gov.ar

INDEC (2006) Indicadores socioeconómicos de la población de 14 años y más en el total de 31 aglomerados, regiones y agrupamientos por tamaño; cuarto trimestre.

Kanter, R. (1977) *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York.

Lerda, S. y Todaro, R. (1996) “¿Cuánto cuestan las mujeres?. Un análisis de los costos laborales por sexo”. Centro de Estudios de la Mujer, Santiago de Chile.

Macdonald, M.; Sprenger, E. y Dubel, I (1997) *Gender and organizational change. Bridging the gap between policy and practice*. Amsterdam. Royal Tropical Institute, The Netherlands.

Mauro, A. (2004) *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres*. Serie Mujer y Desarrollo, N 59. Unidad de Mujer y Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales (2005) *Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres*, Buenos Aires, segundo trimestre de 2005.

Pautassi, L.; E. Faur. y N. Gherardi (2004) *Legislación laboral en seis países latinoamericanos. Límites y omisiones para una mayor equidad*, Serie Mujer y Desarrollo N° 56. Santiago de Chile, CEPAL.

Scott, J. W. (1986). “El género: una categoría útil para el análisis histórico”, en Lamas, M. (2000) *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*. México. PUEG/ Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa (primera edición de 1996).

Todazo, R. Abramo, L. y Godoy, L. (S/F) “Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios” Centro de Estudios de la Mujer, Santiago de Chile.

Wainerman C. (2003) “La reestructuración de las fronteras de género”, en Wainerman, C. (comp.) *Familia, trabajo y género, un mundo de nuevas relaciones*. Buenos Aires, UNICEF-Fondo de Cultura Económica.

West, C. y Zimmerman, D. (1990) “Doing Gender” en Kimmel, M. (2000) – edit- *The Gendered Society Reader*, Oxford University Press, New York.