

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

La discriminación de género a la hora del ascenso

Moriana Hernández Valentini

Tutora: María Inés Iens

2000

A Suzana Prates, nuestra maestra en feminismo y la primera que descubrió en mí el destino sociológico. De su enorme generosidad intelectual propia de las grandes de verdad y de su compromiso militante, yo como tantas, soy deudora.

A todas mis amigas, feministas o no, de las que desde el acuerdo o la discrepancia siempre me nutro y aprendo.

A Gabriel, mi compañero, que durante todos estos años me mostró a diario la posibilidad de construir relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

PRIMERA PARTE: Orientación teórico-metodológica

Marco conceptual	2
Las mujeres no nacen, se hacen	2
Algunos antecedentes	5
Pregunta y objetivos	6
Relevancia del objeto de estudio	6
Cultura patriarcal y cultura de la empresa	7
Algunas conjeturas preliminares	8
Estrategia metodológica	10
Justificando la (im) pertinencia de la triangulación metodológica	10
Caracterización del dominio empírico y criterios muestrales	12
Justificación del método de recolección	13
Definiciones conceptuales	14

SEGUNDA PARTE: Análisis

1992-1997: dos sistemas de ascenso	15
Las pirámides escalafonarias	15
Los escalafones y la distribución por sexo	16
Las consecuencias de los distintos sistemas de ascenso en la distribución genérica de los cargos	17
Los mecanismos objetivos de la discriminación genérica en los concursos	18
La habilitación	18
La inscripción	18
La evaluación de méritos	19
El psicotécnico indiferenciado	19
La entrevista y la composición de género de los Tribunales	20
Los mecanismos subjetivos de la discriminación genérica	20
El establecimiento de un estereotipo patriarcal llamado mujer	21
La mujer como una sombra	24
El control sobre la palabra	25
Los controles sobre el cuerpo: acoso sexual y seducción	26
El control del tiempo: la doble jornada	28
El lugar asignado al trabajo en la vida de las mujeres	30
El salario ¿sigue siendo complementario?	32
El efecto demostración: el gerente es/debe ser hombre	33
La ¿necesidad? de travestirse	34
La invisibilidad de las gerentas	35
Ausencia/presencia de referentes para la construcción de un estilo	35
Otras barreras de ingreso a la gerencia	37

Razón de ser de las resistencias a las gerentas	38
La percepción de la discriminación: un mecanismo subjetivo ambiguo	39
Otras visiones ¿contradictorias?	42
Un debate insoslayable: la autoexclusión de las mujeres	43
La carrera y sus costos para las mujeres	45
Las mujeres ¿están en carrera?	47
Algunas particularidades del sistema discrecional de ascensos	49

TERCERA PARTE: Conclusiones

El ascenso y la discriminación de género	51
El trabajo y las mujeres: ideas cuestionadas	53

ANEXOS

Referencias bibliográficas
Anexos estadísticos

INTRODUCCIÓN

¿Cuales son los mecanismos que se ponen en juego para producir la discriminación de género en el momento del ascenso ? ¿Diferentes sistemas de ascenso son igualmente discriminadores o se pueden apreciar diferencias en los resultados que producen ? Estas son las preguntas que busca responder la presente monografía.

Desde su formulación, fue concebida con la finalidad de dar pie a la elaboración de hipótesis más afinadas para futuras investigaciones sobre los mecanismos que se ponen en juego para producir la discriminación de género en el mundo del trabajo. También nos inspiró la pretensión de realizar una contribución, aunque más no fuera pequeña, a la difícil praxis en la que se encuentran empeñadas tantas mujeres, dentro y fuera del B.P.S., de descorrer los velos tras los que se oculta la propia discriminación ante las mujeres.

La misma tiene como base empírica parte del estudio de caso realizada por la autora en el marco del Taller "Trabajo, empleo y desigualdades genéricas", que a través de una investigación realizada en el B.P.S., trató de demostrar la existencia de discriminación en el ascenso y de identificar los mecanismos que la implementan. Para ello se realizó el análisis de la pirámide escalafonaria del Ente en dos momentos que se corresponden con la vigencia de dos sistemas de ascenso bien diferenciados: el ascenso por designación y el ascenso por concurso y se realizaron una serie de entrevistas básicamente a mujeres ascendidas a puestos jerárquicos y a dirigentes sindicales miembros de los tribunales de concurso.

Se asume como marco teórico fundamental el feminismo que, en el decir de Duby y Perrot " coloca en el plano de sus preocupaciones al 'Gender' (género), esto es, las relaciones entre los sexos, inscritas no en la eternidad de una naturaleza inhallable, sino producto de una construcción social que es lo que precisamente importa deconstruir." ¹

La presente monografía consta de tres partes. En la primera se presentan las orientaciones teórico - metodológicas, repasando algunos conceptos medulares de la sociología de género que sirven de partida teórica, la pregunta problema y la justificación de su pertinencia, el problema de investigación y los objetivos de la investigación ; se esbozan algunas conjeturas preliminares ; y finalmente se desarrolla la propuesta metodológica. La segunda parte está dedicada al análisis del material empírico ; partiendo de los datos sobre la conformación de la pirámide escalafonaria por sexo se pretende demostrar la existencia de discriminación de género en la distribución de los puestos gerenciales y mostrar las diferencias que ambos regímenes de ascenso tienen para esa distribución. También se analiza el contenido de las entrevistas realizadas a la búsqueda de los mecanismos de orden subjetivo que inciden en la discriminación de género en los procesos selección. La tercera parte se dedica a las conclusiones de la autora.

¹ Duby, y Perrot, 1993 :13

Primera parte:



Orientación teórico – metodológica

MARCO CONCEPTUAL

Puesto que nos proponemos abordar la presente monografía desde la perspectiva de las relaciones de género, nos parece pertinente explicitar, a punto de partida, algunos conceptos sobre los que descansa la misma. Para ello nos permitiremos la revisión de algunos textos de la literatura sociológica sobre el tema, que puedan contribuir a la comprensión de las múltiples dimensiones que el objeto abordado presenta.

LAS MUJERES NO NACEN, SE HACEN

"La anatomía no es el destino": con esta afirmación el feminismo llamó la atención sobre la distribución desigual de privilegios y poderes entre hombres y mujeres tanto en la esfera doméstica, como en la económica o política, que no pueden ser explicadas por las diferencias sexuales innatas.

Como previamente constataran entre otros Berger y Luckmann "La evidencia etnográfica demuestra que, en cuestiones sexuales, el hombre es capaz de casi todo La relatividad empírica de estas configuraciones, su enorme variedad y rica inventiva, indican que son producto de las propias formaciones socio-culturales del hombre más que de una naturaleza humana establecida biológicamente." ¹

Si el equipamiento biológico sexual no explica el comportamiento diferenciado masculino y femenino observado en la sociedad, no cabe otra conclusión que ello es producto de una construcción social. Las diferencias biológicas no proporcionan una base universal para la elaboración de definiciones sociales. "La diversidad cultural de puntos de vista acerca de las relaciones entre sexos es casi infinita y la biología no puede ser el factor determinante. Los hombres y las mujeres son fruto de relaciones sociales, si cambiamos de relación social modificamos las categorías *hombre* y *mujer*" ²

Es a partir de esta constatación que en el pensamiento sociológico se establece una distinción entre el sexo, un hecho biológico, el ser macho o hembra, y el género, una construcción social de lo masculino y lo femenino, que tiene connotaciones psicológicas y culturales. En palabras de J. Astelarra ³ : " **Sexo** sólo para hablar de las diferencias biológicas entre hombres y mujeres y **género** cuando hiciera referencia a las estructuras sociales, culturales y psicológicas que se imponen a estas diferencias biológicas." ⁴

R. Aguirre sintetiza diciendo que "El concepto de género ... se utiliza para aludir a las formas históricas y socioculturales en que hombres y mujeres interactúan y dividen sus funciones. Estas formas varían de una cultura a otra y se transforman a través del tiempo. Bajo esta acepción el género es una categoría que permite analizar papeles, responsabilidades, limitaciones y oportunidades diferentes de hombres y mujeres en diversos ámbitos tales como una unidad familiar, una institución, una comunidad, un país, una cultura. Así concebido el concepto de género no hace referencia a las características directamente reductibles o derivadas de realidades biológicas o naturales, sino a aquellas que varían de una cultura a otra, según su manera de organizar la acción y la experiencia. Distingue entre lo biológico y lo social, a partir del reconocimiento de que las diferencias entre hombres y mujeres son tanto biológicas como sociales." ⁵

Concebir el género como un producto social, por ende aprendido, que es representado, institucionalizado y transmitido a lo largo de generaciones, implica la

noción de que el poder está distribuido de manera desigual entre hombres y mujeres, tocando a las mujeres una posición subordinada.

Esta diferenciación genérica basada en el sexo está arraigada en la interacción personal, en las instituciones sociales básicas como la familia, y enraizada en estructuras económicas y políticas. Sus manifestaciones son múltiples y se extienden a todos los niveles de la sociedad constituyendo un sistema de relaciones de poder entre los sexos que implican la subordinación de la mujer. Los sistemas de sexo - género son sistemas de poder de predominio masculino, que han sido definidos como el "...conjuntos de costumbres, símbolos, representaciones, normas, valores y prácticas que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual biológica y que los individuos particulares introyectan dándole un sentido a toda forma de relación entre las personas." ⁶ "... constituidos por relaciones de poder, prácticas, creencias, valores, estereotipos y normas sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual. Cumplen un importante papel como estructuradores de diferentes dimensiones de la realidad social, económica, política, simbólico - cultural." ⁷

Importa señalar que, en nuestra concepción, la noción de género apunta al carácter implícitamente relacional de lo femenino y lo masculino, que marca a la vez una diferencia y una relación, entre tantas otras relaciones sociales, y que es transversal a otras dimensiones pero que no las excluye. Esta conceptualización no implica negar la fecundidad de la concepción del género como construcción simbólica con la que trabajan diversos autores, y que no debe ser concebida como contradictoria, sino por el contrario como complementaria a la relacional.

Tanto la antropología como la sociología han estudiado largamente el proceso de socialización diferencial de hombres y mujeres, a través del cual se conforman e internalizan las identidades de género, de tal suerte que éstas son percibidas como parte de la naturaleza misma.

Esta suerte de invisibilización de la construcción social, que es tanto más fuerte por cuanto se instala con la socialización primaria y se refuerza en las prácticas cotidianas a lo largo de toda la vida, opera como mecanismo legitimante del orden de cosas por el cual, básicamente, a los hombres les corresponde las tareas de la producción y el mundo público y a las mujeres las vinculadas con la reproducción y el mundo privado.

No nos proponemos desarrollar el tema de la construcción de identidades de género, pero sí importa destacar que ellas están en la base de determinados hábitos y habilidades que luego se pondrán en juego en el mundo del trabajo y el empleo.

En general, en nuestra cultura, las mujeres son socializadas en torno a las ocupaciones vinculadas a la reproducción, que comprende bastante más tareas que las propiamente de la reproducción biológica. Para señalar esta multiplicidad de asignaciones Edholm, Harris y Young introdujeron en la literatura sociológica la distinción entre tres aspectos de la reproducción : reproducción social, reproducción de la fuerza de trabajo y reproducción biológica. " La primera se refiere a la reproducción de las condiciones que sostienen un sistema social. [...] mientras que la reproducción biológica es estrictamente cosa del desarrollo físico de los seres humanos, la reproducción de la fuerza de trabajo tiene que ver con el proceso por el cual esos seres humanos se convierten en trabajadores." ⁸

A mi juicio esta distinción permite señalar dos ideas : por un lado que "La realidad biológica de la maternidad no produce una relación ni una unidad madre - hijo universal e inmutable." ⁹ y por otro que la asignación a las mujeres de las tareas de la

reproducción social y cotidiana son un hecho cultural e históricamente contingente y por tanto socialmente modificable.

La asignación a esferas distintas de hombres y mujeres ha ido conformando una división en lo que se ha denominado el mundo público y el mundo doméstico o privado. Las destrezas que ambos mundos requieren son distintas y por tanto distintas son las que han desarrollado históricamente hombres y mujeres. Según esta división genérica a los hombres les corresponde desarrollar la fuerza física, la racionalidad, la iniciativa ; a las mujeres la motricidad fina, el mundo de los afectos, la pasividad ; a unos el poder a las otras el ser dominadas.

La división sexual del trabajo produce bajo el régimen capitalista una diferenciación estricta entre las tareas domésticas desarrolladas en el hogar y el trabajo productivo, efectuado en el lugar de trabajo, aunque esta división espacial hogar/taller esté relativizada por las nuevas modalidades del mercado de trabajo. Así, por ejemplo Aguirre señala que "Diversos estudios consideran fundamental tomar en cuenta las consecuencias de la separación del ámbito doméstico y la esfera laboral a partir de la revolución industrial. Esta separación trajo aparejada una nueva división sexual del trabajo: los hombres trabajan afuera y las mujeres son las encargadas de la domesticidad. Ello creó expectativas sociales diferentes para hombres y mujeres. También produjo una división por edad: los niños y los ancianos pasaron a ser dependientes. El sexo y la edad constituyen a partir de entonces el eje de la división del trabajo en las familias." ¹⁰

Pero mientras que el trabajo doméstico, asignado a las mujeres, no es percibido como trabajo, ya que se encuentra supuestamente regido por la lógica de los afectos, el trabajo asignado a los hombres, regido por la lógica de la ganancia, es ponderado socialmente como tal. Como señalara H. Moore "La aparente invisibilidad del trabajo de la mujer es una de las características de la división sexual del trabajo en muchas sociedades" Es que si el trabajo se concibe normalmente como "una actividad necesariamente vinculada a la relación salarial con valor en el mercado" ¹¹, entonces las labores domésticas y de subsistencia desempeñadas por la mujer necesariamente serán infravaloradas. Por ello importa tener claro que " Trabajo no es sólo lo que hace la gente, sino además las condiciones en que se realiza la actividad y su valor social en un contexto cultural determinado." ¹²

Para mayor precisión conceptual conviene señalar que "Cuando se piensa en términos de trabajo se sigue pensando en los procesos de acumulación de capital, creación de valor y de las condiciones de trabajo necesarias para dar cuenta de lo anterior. Y cuando se piensa en términos de empleo, se piensa más en las condiciones contractuales y en las identidades individuales que el empleo posibilita." ¹³

Pero si bien los estereotipos genéricos relegan a las mujeres al ámbito de lo doméstico la constatación empírica muestra que la participación económica de las mujeres no se limita a sus tareas de reproductora de la fuerza de trabajo a través de las labores domésticas. De manera creciente las mujeres a lo largo y ancho del mundo se integran de manera cada vez más decidida a la producción propiamente dicha ; no sólo a través de su ancestral participación en la producción agrícola sino que también lo hacen en los sectores secundario y terciario de la economía.

Sin embargo su participación en el mundo del trabajo no alcanza para constituir las como personas de plenos derechos, la discriminación por género también tiene su expresión en el mundo laboral. Cuando se analiza con detenimiento por ejemplo la naturaleza de la estructura de los puestos de trabajo, se percibe que la existencia de

una jerarquía por género la ha afectado, creando puestos femeninos de carácter subordinado. Es que la división del trabajo por sexo tiende a crear mecanismos de subordinación para las mujeres.

Este estado de cosas hace que en la empresa las mujeres estén doblemente condicionadas, ya que la explotación y dominación forman un sistema integrado que se refuerza mutuamente, puesto que división técnica y social del trabajo se yuxtaponen estrechamente con la división sexual del trabajo. Como señalara D. Kergoat en " ... el universo del trabajo de las obreras forman un sistema en el que el capitalismo y el patriarcado se relevan para explotar dominando y dominar explotando ... Es en este sentido que existe una autonomía de la situación de las mujeres y de los hombres de la clase obrera: en el caso de la fuerza de trabajo femenina, los mecanismos de explotación copian, utilizan y redoblan los mecanismos de dominio; al mismo tiempo, la explotación y dominación forman un sistema integrado en que el margen de libertad de las mujeres (en tanto que mujeres y en tanto que trabajadoras) está extremadamente reducido." ¹⁴

La integración de las mujeres al mundo del trabajo remunerado, no ha producido una redefinición de las responsabilidades domésticas, de tal suerte que en la mayoría de los casos las mujeres realizan una doble jornada de trabajo: el doméstico, concebido como responsabilidad individual y no social y el remunerado. Como señalara una dirigente sindical brasilera: "Si el mercado de trabajo incorpora a las mujeres tomando en cuenta sus papeles sexuales socialmente contruados, queda para las propias mujeres el esfuerzo - y el desgaste - de la compatibilización entre los dos lados de un mismo mundo: el trabajo remunerado y el del trabajo doméstico y de la familia." ¹⁵

Es desde este conjunto de ideas que hacemos nuestra la propuesta de las investigadoras chilenas Eugenia Hola y Rosalba Todaro, cuando señalan que en el ámbito laboral "... debemos estudiar, cómo se ejerce la dominación, los mecanismos que se utilizan para reproducir la condición discriminada de la mujer en la sociedad y las formas y los espacios en que se estructuran estas relaciones."

ALGUNOS ANTECEDENTES

Múltiples son las investigaciones realizadas desde la perspectiva de género sobre el trabajo de las mujeres, a nivel internacional y en nuestro país; sin embargo no son tantas las que han dirigido su atención hacia el trabajo de las mujeres en el Estado, tal vez porque allí la discriminación laboral es más sutil y tiene rasgos menos acentuados.

En este capítulo no nos proponemos una revisión de la bibliografía sobre el trabajo de las mujeres, que afortunadamente, sería inabarcable, sino sólo mencionar dos trabajos que abordan distintas dimensiones de la problemática a abordar y cuyas conclusiones nos han guiado en la elaboración de nuestras conjeturas preliminares.

Nuestro marco conceptual es subsidiario de los trabajos del GEDISST (Grupo de Estudios sobre la División Social y Sexual del Trabajo) vinculado al CNRS de Francia recopilados en "La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio", así como otros trabajos de Danièle Kergoat y Helena Hirata que llaman la atención sobre la división sexual del trabajo como parte de la división social del mismo y plantean su análisis en términos de relación social, concibiéndola como una relación antagónica y de poder, de sexo y de clase, que "atraviesa y es atravesada por las demás modalidades de la división social del trabajo" ¹⁶, relaciones de clase y de sexo que no son jerarquizables sino coextensivas, y que por tanto demandan un análisis algo más que conjunto.

Los mecanismos por los cuales se instaura la discriminación de género en el ámbito laboral, específicamente en el sector terciario, han sido objeto de una investigación sobre el Sector financiero chileno realizada por Eugenia Hola y Rosalba Todaro, que nos ha resultado particularmente fértil en cuanto a hipótesis de trabajo, ya que compartimos sus puntos de partida, que ellas resumen en que : " La discriminación laboral de género se reproduce a través de las prácticas organizacionales. La organización empresarial es un campo donde se discrimina a la mujer y donde se reproducen o se crean imágenes culturales de género. Las mujeres desarrollan estrategias orientadas a franquear las barreras organizacionales que se oponen al desarrollo de su carrera." ¹⁷

PREGUNTA Y OBJETIVOS

La presente monografía, como el estudio de caso realizado en el Taller sobre el que ella se basa, aspira a dar los primeros pasos en una línea de investigación sobre la discriminación por género en el ascenso, que pudiera además de describir una situación concreta, brindar elementos para la comprensión del fenómeno y que permita a posteriores investigaciones partir de algunas hipótesis más afinadas sobre el particular.

Nos propusimos analizar, en el caso del B.P.S., las modificaciones en la construcción y la reproducción de las desigualdades de género en el mundo del trabajo, así como identificar los mecanismos, tanto de orden subjetivo como objetivo, que se ponen en juego, para producirla, a partir del estudio de los cambios en los procedimientos para el ascenso.

Para ello se describieron los mecanismos de ascenso imperantes en dos momentos distintos de la organización y la división por sexo de la pirámide escalafonaria de los funcionarios del B.P.S. en ambos momentos; se evaluaron similitudes y diferencias de las consecuencias que ambos mecanismos producen sobre la división genérica de los puestos, describiendo la distribución por sexo de los funcionarios habilitados, concursantes y ascendidos en cada uno de los niveles de concursos realizados con motivo de la Reestructura.

PERTINENCIA DEL OBJETO DE ESTUDIO

El Estado es el más grande de los empleadores del país, tanto para hombres como para mujeres. El 21,2% de las mujeres ocupadas son asalariadas en el sector público, proporción casi idéntica a la de los hombres ocupados en el sector. En 1995 los funcionarios públicos eran al rededor de 262 mil ¹⁸, de los cuales 5.311 eran del B.P.S. Las mujeres representaban el 57 % de los funcionarios del banco en 1992 mientras que en 1997 ya representaban el 61% según datos de la propia empresa. ¹⁹

Si bien la discriminación de las mujeres en el mercado de empleo nacional ha sido comprobada por distintas investigaciones, han sido menos estudiados los mecanismos a partir de los cuales esta discriminación se realiza.

La significación de los procesos de selección para el ascenso, como ventana estratégica para observar los procesos de discriminación, justifica por sí misma la elección del tema. Pero la justifica además la relación directa que guarda con la discriminación salarial, aunque somos conscientes de que explicarla requiere un análisis del cual el estudio de la movilidad vertical es sólo una parte.

CULTURA PATRIARCAL Y CULTURA DE LA EMPRESA

Los sistemas de ascenso son producto y parte constituyente de la cultura de la empresa. Por ello parece necesario explicitar algunos presupuestos que, como telón de fondo, inciden a nuestro juicio en la determinación de los mismos.

Como J. Astelarra ²⁰ creemos que "El estado moderno también forma parte del sistema patriarcal y ha desarrollado mecanismos e instituciones para mantenerlo y reproducirlo."

La hipótesis de R. Aguirre, que compartimos, es que en nuestro país "las empresas privadas tienden a ser más discriminadoras como empleadoras que el Estado, especialmente en cuanto a las posibilidades de ascender en la escala jerárquica." ²¹ Pero ello no implica decir que el Estado como empleador es no-discriminador, sino todo lo contrario.

Hacemos nuestra la afirmación de E. Hola y R. Todaro sobre que la estructura de la organización empresarial no es neutral en términos de género. "Por el contrario, los patrones masculinos permanecen en los procesos organizacionales - aun en los más modernos - y contribuyen a la segregación de género y al carácter marginal de la mujer en la empresas." ²²

Partimos de la concepción de que la relación empresa pública/funcionario se constituye sobre un patrón de relaciones patriarcales, donde el jerarca es el que monopoliza el poder y la información. En esta asimetría de relaciones las jerarquías no sólo ponen en juego sus saberes técnicos, sino también sus patrones culturales patriarcales. Como administradores de personal establecen normas de convivencia, califican conductas, emiten juicios sobre actitudes de sus administrados, premian y sancionan, basados, la mayoría de las veces, en su personal concepción de cómo debe ser y como hay que llevar adelante el negocio. El administrador instituye normas, tanto formales como informales, de ser, de vivir y de convivir en el ámbito laboral, que se constituyen en modelos de conducta para los/las funcionarios y administrados.

En la medida en que los valores socialmente en juego son valores patriarcales que se asumen acríticamente, con mayor facilidad dado que la mayoría absoluta de los administradores son hombres, las normas de la organización están concebidas "naturalmente" de acuerdo a un patrón masculino de conducta.

Si la relación jerarca /funcionario es siempre una relación asimétrica, el poder del jerarca es mayor cuando se ejerce sobre una mujer, que sólo por serlo, es ya una dominada. Lo que está en cuestión - la capacidad de trabajo - atañen a espacios muy constituyentes de la identidad de trabajador, identidad que en tanto que mujer, y peor aún si ella es madre, está en entredicho, por no ser la ocupación "natural" de las funcionarias.

Pero el cosmos social del B.P.S. no es uniforme, está constituido por un conjunto de microcosmos sociales relativamente autónomos, cada uno con lógicas propias, con sus dominantes y dominados, sus luchas por la conservación o la subversión, sus propios mecanismos de reproducción, etc. Pudiera decirse que en el banco coexisten contradictoriamente distintas subculturas. Que también circula en la empresa la subcultura de los trabajadores, con su propio modelo de práctica y concepción de las relaciones sociales en el ámbito de trabajo. Aunque hoy esta cultura está permeada por la larga presencia de las mujeres como funcionarias, que han ido aportando sus problemas y sus estilos femeninos para conformarla, ella no deja de ser parte del mundo público donde prima la cultura masculina, y en la que las mujeres no se mueven con total fluidez.

La cultura sindical se expresa en nuestro caso a través de la Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (ATSS) que es, según nuestro análisis, una organización patriarcal. Aunque se reclame como el portavoz de los trabajadores en su conjunto, toda vez que concibe a "la clase" asexualmente y que no ha sido capaz de someter a crítica las tradicionales y masculinas concepciones sindicales, en su práctica concreta expresa los intereses de los trabajadores hombres y sólo esporádicamente los de las trabajadoras.

Entre la cultura de la empresa, la cultura de los trabajadores y la cultura sindical, las mujeres tratan de sobrevivir, aislándose o mimetizándose, aunque no pueda ser más que imperfectamente. Sin encontrar, las más de las veces, modelos femeninos con quien identificarse en la vida laboral ²³ o sindical, muchas veces se opta por no asumir íntegramente su identidad de trabajadora, refugiándose en su ser de mujer, que se organiza a partir del matrimonio y la maternidad y que vive el trabajo como un simple avatar de la vida pero que en esencia no la constituye como ser social.

Tal parecería que en el campo del trabajo asalariado la posesión por parte de las mujeres del capital específico necesario para jugar el juego está en entredicho, tanto desde el lado de los otros jugadores como desde el lado de ellas mismas. Es que hay un algo en su actitud frente al trabajo remunerado que hace sospechar que no están atrapadas suficientemente en el juego. Que no le otorgan a él y a sus apuestas una doxa suficiente, que pone en tela de juicio las reglas del campo. Tal vez esto es la razón última de sus conflictos con los trabajadores hombres, en cualquier lugar de la jerarquía formal donde ellos se encuentren, porque ellos sí están en el campo como se "debe": poseídos por la ilusión del trabajo para el mercado.

Es que las disposiciones adquiridas, las formas duraderas de ser o de actuar, que encarnan en cuerpos, aquello que P. Bourdieu llama *habitus*, de las mujeres, se ha conformado socialmente para el trabajo de la reproducción más que para el trabajo asalariado; y por tanto son, o se espera que sean, poco eficientes para jugar el juego en el campo del empleo. Tal vez sea esta situación la que ha permitido sostener que las trabajadoras tienen una actitud ambigua de aceptación - rechazo hacia sus tareas.

Desde esta particular manera de vivir el mundo del trabajo, arrinconadas por distintas subculturas que no terminan de comprenderlas íntegramente, valdría formularse la pregunta de si las mujeres han llegado a conformar una subcultura propia y si como afirman Hola y Todaro, esta subcultura refuerza su aislamiento.

Si y cómo es que las mujeres enfrentan el orden de cosas dado. En que medida recurren a prácticas no institucionalizadas de rechazo hacia la organización del trabajo como sugiera D. Kergoat y si, complementariamente, la voluntad de ascender está tan presente en ellas como en sus pares masculinos o por el contrario la carrera laboral no es parte de sus objetivos vitales.

ALGUNAS CONJETURAS PRELIMINARES

En la investigación realizada para Taller y que da pie a este trabajo monográfico se partió de algunas conjeturas que reseñamos someramente:

Ya que "El vínculo entre masculinidad y poder organizacional sugiere que el sólo reconocimiento de los procesos de modernidad en el ámbito laboral no pone término al sexismo. Sin embargo, las nuevas formas de expresión de la discriminación en este ámbito serán más persuasivas que represivas, más ideológicas que coactivas, más sutiles que directas." ²⁴ Dicho de otra manera que la discriminación no desaparece, lo que cambian son los mecanismos a través de los cuales ella se perpetúa.

Toda vez que nos propusimos analizar los mecanismos vigentes para el ascenso en dos momentos de la vida del B.P.S.; uno regido por mecanismos de orden subjetivo y discrecional del sistema político y de las jerarquías de turno, y otro producto de procedimientos normalizados y consensuados con el sindicato de los trabajadores, esperábamos que los mecanismos de producción de la discriminación genérica hubieran variado.

Supusimos que los mecanismos discrecionales de ascenso, dejaban un amplio margen a la subjetividad del jerarca. Esta subjetividad está previsiblemente condicionada por estereotipos que establecen la existencia de diferenciales de capacidad por sexo para ejercer el mando y por tanto era, previsiblemente, discriminatoria hacia las mujeres. Complementariamente sostuvimos que el sistema había estado orientado básicamente por razones de política partidaria y amistad personal, y que dada la menor participación de las mujeres en los clubes políticos y en las redes de vinculaciones personales con los jefes, ello habría operado dificultando su ascenso.

Creímos que un mecanismo más objetivo para la evaluación laboral como el concurso, por serlo, brinda más posibilidades de ascenso a las mujeres. No obstante nos propusimos analizar si en las diferentes etapas del concurso se habían aplicado criterios discriminatorios. En particular quisimos investigar si la ponderación asignada a cada uno de los factores evaluados operó como un handicap negativo para las mujeres y siguen produciendo, aunque de manera menos aguda, una discriminación genérica.

La hipótesis tentativa trabajada fue que el concurso es un mecanismo menos poderoso para producir y reproducir la discriminación de género y que por tanto, era esperable que los mandos se hubieran feminizado en alguna proporción, aunque ella no habría sido homogénea, sino inversamente proporcional al nivel jerárquico considerado.

Supusimos que entre los ascendidos por concurso las mujeres estarían subrepresentadas y nos preguntamos si esta subrepresentación se debía, y en qué medida, a los efectos de los mecanismos anteriores que establecieron una tendencia que el concurso no habría podido revertir totalmente, o si ello era debido a una cultura organizacional y societal patriarcal que permea la concepción misma de los concursos.

Presumimos que para producir la discriminación de género se ponen en juego mecanismos de dos ordenes: de tipo objetivo y de tipo subjetivo; y que lo hacen tanto en las etapas previas como propiamente en el proceso de concurso.

Sospechamos que como mecanismos de orden objetivo previos puedan operar la asignación directa de responsabilidades, que luego sirven como mérito en el concurso y el acceso y los horarios de algunos cursos de capacitación.

Hipotetizamos que como mecanismos de orden objetivo en el concurso operaron la valoración de la antigüedad en los puestos de mando y el desempeño en cargos con funciones similares a los concursados, que habría dado a los hombres, en esta instancia, una ventaja comparativa frente a las mujeres, que, tendencialmente ocupaban esos puestos desde fechas más recientes. Aunque el factor de formación curricular y extracurricular tuvo una incidencia menor en la puntuación final de los concursantes, supusimos que este hubiera operado como un diferencial favorable a las mujeres.

Supusimos que operarían distintos mecanismos de orden subjetivo previos, entre los que anotamos: el lugar que asignan ambos sexos al mundo del trabajo en sus proyectos de vida, que incide en las distintas expectativas que tienen hombres y mujeres con respecto a su carrera funcional. Que el tan descrito extrañamiento crítico de las mujeres

con el poder, operaría como freno para su participación en la lucha por él. Que el cálculo de beneficios y pérdidas que se juegan con un ascenso es distinto según el género, ya que para los hombres prácticamente todas sus consecuencias son beneficiosas: el aumento de ingresos que él supone permite cumplir más eficientemente con el "deber ser" masculino de ganapán familiar, y acrecentar su prestigio tanto social como familiar; pero que en el caso de las mujeres el balance no sería tan claro e incidiría desestimándolas a concursar ya que socialmente es su responsabilidad principal la de ama de casa y madre y en ellas no se quiere faltar ni restar dedicación y tiempo; accesoriamente el sueldo femenino es concebido como un ingreso complementario, y por tanto el incremento salarial que el ascenso produce no sería simbólicamente significativo, e incluso podría llegar a ser problemático, si implicara ganar más que su pareja. Como producto de una educación sexista, las mujeres tienen tendencialmente mayor temor a asumir responsabilidades en un ámbito público, que en definitiva aún no les es enteramente propio y ello se refuerza con la casi total ausencia de imágenes de mujeres jerarcas que sirvan de modelo de conductas posibles o al menos de testimonio, de la capacidad, cuestionada del género femenino para ejercer el mando. Que era factible que el tener que gerenciar personal fuera pensado como potencial ruptura de la inestable solidaridad entre mujeres, ya que conocen y temen los comentarios femeninos sobre las jerarcas y sus mecanismos de ascenso. Y que por tanto es de esperar que entre los aspirantes al ascenso, particularmente en los puestos de mayor jerarquía, donde los "costos" anteriormente anotados son mayores y que demandan una mayor dedicación horaria hacia la empresa, hubiera una mayor subrepresentación femenina.

Como mecanismos subjetivos en el concurso mismo especulábamos con que los estereotipos de jefatura jugaran un papel en la evaluación de la entrevista y eventualmente del psicotécnico, así como la mayor dificultad que pudieran tener las mujeres para desempeñarse en el ámbito mismo de la entrevista con el Tribunal.

Vislumbramos que la discriminación es invisible para todos los actores (jerarcas, sindicato, concursantes) y que por tanto es implícita y silenciosa.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Resolvimos la realización de un estudio de caso en el Banco de Previsión Social por dos ordenes de razones: por un lado, por la significación del organismo dentro del aparato estatal. Aunque no pretendimos sostener sin más que fuera propiamente representativo del universo del aparato estatal, y que los resultados del estudio pudieran ser generalizados para todos los casos, creímos que sus conclusiones pudieran ser utilizadas como punto de partida para el estudio de otros organismos públicos. Por otro lado si bien la observación participante no fue el método asumido consideramos que el ser funcionaria del organismo nos permitiría un conocimiento de sus reglas de juego y sus lógicas internas que difícilmente podríamos llegar a tener de otra institución, en el marco de una investigación con las limitaciones de tiempo y recursos como la planteada.

JUSTIFICANDO LA (IM)PERTINENCIA DE LA TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA

La discriminación femenina en el ámbito laboral es un objeto en sí mismo complejo, que, como ha sido dicho, suponemos producto de una multicausalidad de variado orden y que aún ha sido poco estudiado.

Por ello y por tratarse de un estudio exploratorio, al avanzar nuestras conjeturas preliminares tuvimos presente elementos de diversas perspectivas teóricas que nos parecieron fructíferos para iluminar alguna de las facetas de nuestro objeto.

Es así que a la hora de hipotetizar sobre las motivaciones de hombres y mujeres ante el ascenso, recurrimos a las consideraciones de Max Weber sobre la identidad social como un proceso complejo y contradictorio que el actor constituye en varios niveles de la práctica, de los cuales cada uno tiene su propia lógica y remite a tipos específicos de las relaciones sociales. Una identidad - la masculina - construida básicamente a partir de la práctica laboral; una identidad femenina construida en el continuo desplazamiento entre dos mundos : el privado y el laboral, donde rigen lógicas distintas, si no contradictorias.

Sobre el mismo aspecto y sobre la participación del sindicato en el tema de los ascensos, somos deudoras de la Teoría de la acción racional de Olson, que analiza la acción como producto de una evaluación de costo - beneficio, y de un análisis de recursos - no sólo materiales, sino de autoridad, valores compartidos, redes sociales, capacitación legal, etc. - de organización y de oportunidades para actuar.

Ya ha sido dicho pero fuerza es reconocerlo también aquí, que el feminismo, en sus múltiples vertientes, fue nuestra fuente principal de inspiración, tanto teórica como metodológica. A ello se ha hecho referencia ampliamente en capítulos anteriores.

La heterogeneidad de orígenes teóricos de nuestras conjeturas preliminares, nos lleva a reconocer que, aunque tímida y parcialmente habíamos incurrido en alguna suerte de triangulación teórica. Como el burgués gentilhomme de Moliere que hablaba en prosa sin saberlo, nuestra debilidad teórica nos había llevado al proceloso campo de la triangulación.

Pero no todo fueron elecciones inconscientes o inconsistentes, sino que algunas fueron producto de concepciones plenamente asumidas. Proponernos la triangulación propiamente metodológica fue producto de nuestra coincidencia con T. Wilson en la afirmación de que "... los enfoques cualitativos y cuantitativos más que competitivos son complementarios. Cada uno proporciona información que no sólo es diferente del otro, sino también esencial para interpretar el otro" ²⁵

Pudiéramos decir que las diversas perspectivas desde las que pretendimos enfocar nuestro objeto requirieron el uso de distintos métodos de abordaje, o que tratando un único objeto asumimos que su naturaleza sería mejor comprendida con la utilización de una batería diversificada de métodos. Lo cierto es que de una u otra manera la triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos fue el camino que consideramos como más fructífero.

Por si fueran pocas nuestras pretensiones ya señaladas agregamos que además nos propusimos realizar una triangulación intramétodo ya que al considerar el papel jugado por los distintos métodos de selección para el ascenso recurrimos al análisis estadístico de la composición de la pirámide escalafonaria del B.P.S. en dos momentos - que se corresponden con el uso de diferentes procedimientos para el ascenso.

La comprobación de la existencia o no de discriminación genérica en el ascenso ultrapasa la percepción del fenómeno por los actores. Descorrer el velo, de esta suerte de invisibilidad que la naturalización brinda a la discriminación, ha sido el objetivo de gran parte de la investigación feminista y no poca ayuda han prestado para ello los métodos más duros - entendiendo por tales a los de corte más cuantitativistas -.

Siguiendo estos antecedentes es que nos propusimos abordar con herramientas estadísticas la pirámide escalafonaria en su desagregación por sexo, buscando comprobar o no, nuestro supuesto apriorístico de feminidad discriminada laboralmente.

Creímos necesario, para profundizar en la lectura del fenómeno, adentrarnos en las lógicas de las acciones individuales, que nos permitieran una lectura más rica de los resultados estadísticos y que arrojaran luz para su propio análisis. Es por ello que para comprender cuales son las razones y sinrazones que llevan a hombres y mujeres a presentarse a los concursos, recurriremos a metodologías de tipo cualitativo; recordando que la naturaleza de esta faceta de la discriminación, es de orden socio simbólico y que para ello los métodos cualitativos son los más indicados.

CARACTERIZACIÓN DEL DOMINIO EMPÍRICO Y CRITERIOS MUESTRALES:

La investigación realizada abordó el universo de los funcionarios del B.P.S. que tienen derecho al ascenso. Ello comprende a todos los funcionarios presupuestados que revistan en los Escalafones: "A" Profesional, "B" Técnico, "C" Administrativo, "D" Especializado, "E" Oficios, "F" Servicios auxiliares y "R" Gerencial.

Se omiten por obvias razones, a los funcionarios que revistan en los Escalafones "Q" Particular confianza y "P" reservado para los siete directores de la institución. Tampoco fueron considerados los trabajadores que se desempeñan en el B.P.S. con otras situaciones contractuales ya que no les asiste el derecho al ascenso.

El 31/12/92 el Directorio del B.P.S. aprueba la Reestructura del organismo, que comprende una nueva estructura orgánica así como una nueva estructura escalafonaria. Para proveer los puestos así creados se establece como único mecanismo de ascenso el concurso. Es por ello que para nuestro análisis consideraremos el estado de la pirámide escalafonaria a esa fecha, en el entendido que ella es el momento más cercano a nuestra investigación en que tenían plena vigencia los mecanismos de ascenso que hemos denominado como discrecionales.

La realización de los concursos para proveer los cargos creados por Reestructura es un largo proceso que se inicia con el llamado a concurso para Nivel 2 en agosto de 1994 y que culminara con el concurso de Nivel 7 en 1999. No obstante, ya que nuestro interés se encuentra particularmente centrado en los puestos jerárquicos, podemos considerar que los efectos del nuevo mecanismo de ascenso ha culminado con el concurso de Nivel 6 (Jefes) realizado en 1996-97. En función de esto es que hemos elegido como segundo momento para el análisis de la pirámide escalafonaria los datos al 31 de diciembre de 1997.

Para la determinación de las muestras de las funcionarias y miembros de los tribunales a entrevistar, se emplearon criterios de relevancia y pertinencia de acuerdo con los objetivos planteados por lo cual hemos privilegiado entre las primeras la presencia de mujeres en la alta gerencia y en las gerencias medias.

Por ello para la investigación realizada en el Taller entrevistamos a seis mujeres que habiendo concursado habían ascendido a distintos niveles jerárquicos de la institución:

- En la pirámide escalafonaria del B.P.S. los funcionarios de carrera ocupan hasta el grado 24, como Gerentes de Repartición. Sólo una de las once gerencias de ese nivel, está ocupada por una mujer: Ema, una de nuestras entrevistadas.
- De las veintitrés mujeres que ganaran por concurso uno de los sesenta puesto de Gerente de Sector con los que el B.P.S. cuenta ²⁶ entrevistamos a Susana y Marta.

- Lo mismo hicimos con Nora y Alicia que son dos de los ciento treinta y cuatro Gerentes de Departamento,²⁷ pero que en la actualidad subrogan Gerencias de Sector acéfalas.
- Entre las ciento sesenta y cinco mujeres que ganaron alguno de los trescientos veintiséis puestos de jefe de sección que se concursaron²⁸ seleccionamos a Marta para entrevistar.

Ema, Nora y Susana son profesionales, la primera revista en el escalafón "R" y las otras dos en el escalafón "A". Marta, Alicia y Mirta revistan en el escalafón "C" administrativo.

Para la presente monografía consideramos que debíamos completar el cuadro de las mujeres gerentas del B.P.S. realizando una entrevista con la Gerenta General ²⁹. La visión de la mujer que detenta la máxima jerarquía funcional del organismo, si bien su nombramiento no ha sido producto de los concursos, nos pareció particularmente enriquecedor, por su larga experiencia en la Administración Pública y por la incidencia de su gestión en el tema abordado. ³⁰

Para contrastar con las opiniones de las jerarcas optamos por entrevistar a cuatro sindicalistas, ello nos permitió por un lado contar con una visión de funcionarios sin jerarquía pero que por haber sido directivos sindicales y haber participado en los Tribunales de concurso tienen sobre el fenómeno una visión de conjunto; por otro lado resolvimos que dos de ellos fueran hombres y dos mujeres para controlar de alguna manera, lo que pudieran ser sesgos de género. Esta participación de varones entre los entrevistados además se fundamenta en la necesidad de relevar también a nivel cualitativo las opiniones masculinas sobre el fenómeno estudiado.³¹

JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE RECOLECCIÓN

Se ha trabajado con tres tipos de fuentes: I) Información estadística que básicamente comprende los datos sobre la distribución por sexo en la pirámide escalafonaria del B.P.S. en 1992 y 1997 en sus diferentes escalafones y grados, así como datos sobre participantes en los concursos de ascenso, discriminados por sexo que fue empleada para el análisis de los resultados de los diversos procedimientos de ascenso, a fin de determinar la dimensión y la relevancia de la discriminación producida. II) Entrevistas focalizadas a diversos actores del proceso de ascenso con las que se buscaron detectar los mecanismos subjetivos que pudieran estar operando en el mismo. III) Complementariamente nos remitimos a fuentes documentales secundarias tales como las reglamentaciones vigentes en ambos períodos, así como a publicaciones del sindicato de trabajadores sobre la materia básicamente para la descripción de los mecanismos de ascenso.

Fundamentamos la elección de la técnica de entrevista en que la elaboración de un discurso oral, por su propio formato, da más libertad al sujeto a manifestarse sobre un conjunto de temas que vincula al objeto mismo del discurso, no sólo aquellos directamente vinculados con la carrera funcional y el ascenso, sino que es de prever, pondrá en juego sus representaciones sociales (sistema de normas y de valores, saberes sociales, representaciones, etc.) con mayor libertad que con otras técnicas de recolección. De alguna manera la oralidad de la entrevista deja más expuesto al sujeto productor del discurso, en todas sus facetas, conscientes e inconscientes, ya que la inmediatez del discurso producido no puede ser revisado y reprocesado por el emisor una vez que está formulado y que por ello la entrevista nos acercaba más a lo que pudieran ser las motivaciones de la acción de los/las actores. En tanto que optamos por entrevistas focalizadas diseñamos pautas que especificaban los tópicos sobre los cuales aspirábamos que se desarrollara el discurso de los entrevistados.

Entre el discurso y la práctica cotidiana del mismo sujeto, previsiblemente media una distancia que puede ser significativa. Los relatos verbales pueden informar sobre el modo en que el sujeto productor del mismo piensa sobre el mundo, pero puede haber una gran discrepancia entre lo que dice y lo que hace. No desconocemos que en las entrevistas pueden producirse las mismas falsificaciones y distorsiones que caracterizan el intercambio verbal y que esta desventaja se acentúa si consideramos que el hablante siempre es condicionado por su público y que por tanto el discurso que se construyó para nuestra escucha, no es necesariamente el mismo que el que el sujeto tiene en mente para normar sus actividades laborales.

No obstante ello, ya que la investigación se propuso explorar sobre la carga simbólica y normativa, que, consciente e inconscientemente forman parte de las razones para buscar o no el ascenso, consideramos que la entrevista es un recurso adecuado. Dicho de otra manera, no pretendimos que el discurso fuera un fiel indicador de la práctica, sino de la conceptualización que los entrevistados tienen de la mujer trabajadora, de su realidad y su deber ser.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Definimos a los efectos de la investigación como discriminación de género todas aquellas situaciones en que una persona es tratada de forma diferente por su pertenencia a un sexo y no sobre la base de sus aptitudes o capacidades individuales, aunque tal situación se de como producto de "condiciones formalmente neutras respecto al sexo pero que resultan desfavorables para las mujeres y además carecen de una causa suficiente, objetiva, razonable y justificada" ³²

En la investigación consideraremos como un sólo concurso los distintos llamados para proveer cargos del mismo nivel jerárquico y escalafón realizados contemporáneamente. Los concursos considerados fueron los de : nivel 2 Gerentes de Repartición ; nivel 3 Gerentes de Área ; nivel 4 Gerentes de Sector ; nivel 5 Gerentes Departamentales y de Departamento y nivel 6 Jefes.

En la investigación se consideran como mecanismos de orden subjetivo, de las postulantes y los/las tomadores de decisiones, sus razones y sinrazones. Y como mecanismos de orden objetivo los establecidos en las reglamentaciones de ascenso y en las bases de los concursos.

Notas primera parte

¹ Berger y Luckmann, 1991

² Moore, 1991

³ Astelarra, 1984

⁴ Dicho esto sin olvidar la afirmación de Laqueur (1994) de que: "casi todo lo que se desea decir sobre el sexo - como quiera que se entienda éste - ya ha sido reivindicado para el género. [...] sexo ... sólo puede explicarse dentro del contexto de las batallas en torno al género y el poder." Como diría Joan Scott el género es "elemento constitutivo de relaciones sociales basadas en las diferencias percibidas entre los sexos ... forma primaria de las relaciones significativas del poder"

⁵ Aguirre, 1998

⁶ Hola y Todaro, s/d

⁷ Aguirre, 1998

⁸ Benería, 1984

⁹ Moore, 1991

¹⁰ Aguirre, 1998

¹¹ Finkel, 1994

¹² Moore, 1991

¹³ Supervielle, 1999

¹⁴ Kergoat, s/d

¹⁵ Godinho Delgado y Balção, Nilde, s/d

¹⁶ Hirata y Kergoat, 1997

¹⁷ Hola y Todaro, s/f

¹⁸ Presidencia de la República, Revista de Administración Pública n° 16

¹⁹ Ver datos en los anexos estadísticos

²⁰ Astelarra, s/d

²¹ Aguirre, 1998

²² Hola y Todaro, s/f

²³ "En 1994 en el escalafón de la Administración Central en: *personal de particular confianza*, sólo el 12% eran mujeres. Es interesante observar que en el escalafón de dicha administración, categoría F (personal político) en dicho período no había ningún cargo ocupado por una presencia femenina" Herrera, 1996

²⁴ Hola y Todaro, s/f pag. 14

²⁵ Wilson, Theodore, 1990

²⁶ Ver Cuadro XV

²⁷ Ver Cuadro XVI

²⁸ Ver Cuadro XVII

²⁹ Con el nombre de Tina identificaremos a la Gerenta General.

³⁰ Sobre la significación del ejercicio de la Gerencia General por una mujer en el B.P.S. puede verse la investigación del Lic. Rodríguez Angelelli (1999)

³¹ En la monografía se los identifica como Héctor, Francisco, Iris y Laura

³² Programa Optima, 1995

Segunda parte:



Análisis

1992 - 1997 : DOS SISTEMAS DE ASCENSO

En 1985 un Decreto del Poder Ejecutivo establece para el B.P.S. el régimen de ascensos que regirá hasta fines de 1992. Por él se estipulan propiamente dos mecanismos de ascenso: uno para los cargos de Grados 20 y 21 y el 50 % de los cargos del grado 12 al 19, que serían llenados por designación; y otro para el restante 50%, así como los cargos de menor jerarquía, que serían provistos de acuerdo a los puntajes conformados por un 70% de méritos, y un 30 % de antigüedad.

Ya que los méritos surgían de evaluación inapelable de las jerarquías, todos los ascensos dependían de su voluntad, sólo influida en mínima proporción por la antigüedad en el caso de los cargos más bajos de la pirámide escalafonaria. Como se denuncia en los materiales del sindicato de la época, el mecanismo era "mitad a dedo y mitad también", opinión que como veremos es compartida por todos los funcionarios entrevistados. A este sistema nos referiremos como "sistema discrecional".

A partir de 1992 y luego de una larga y compleja negociación con el sindicato, el B.P.S. produce su reestructura. Como resultado cambian el organigrama jerárquico y funcional de la empresa y se crea una nueva estructura de cargos; se modifica el régimen de ascensos y se establece el concurso como método.

La provisión de los cargos creados es producto de un largo proceso, de más de siete años, que se inicia con el concurso para el más alto nivel de funcionarios de carrera, y que culmina en 1999, con el concurso de los puestos del penúltimo grado en la pirámide escalafonaria; designando en los cinco niveles jerárquicos, alrededor de 600 funcionarios que provienen de los ocho escalafones de carrera de la institución.

En el presente trabajo partiremos del análisis de la estructura de la pirámide escalafonaria, para posteriormente analizar ambos sistemas de ascenso en lo que se relaciona con los mecanismos discriminatorios que pueden haber operado en cada uno de ellos.

LAS PIRÁMIDES ESCALAFONARIAS

Para describir la división por sexo de la pirámide escalafonaria de los funcionarios del B.P.S. en los dos momentos seleccionados, hemos construido una serie de cuadros que forman parte de la investigación realizada para el Taller, de los cuales se adjuntan los más significativos para el tema tratado en el Anexo estadístico. ¹

Como es fácilmente comprensible, en una plantilla de personal particularmente estable, que promedialmente tiene veinticinco años de actividad en el organismo, los resultados de los distintos regímenes de ascenso de hace veinte o treinta años atrás, siguen teniendo impacto en las historias laborales de sus actuales funcionarios.² No obstante el análisis de ese impacto escapa a las propuestas del presente estudio. Sirva pues la presente mención como llamado de atención sobre que la entera complejidad de las trayectorias laborales de los funcionarios del banco no se desarrolla en los marcos temporales que aquí se consideran, y que por tanto los resultados que muestra la pirámide escalafonaria en 1992 no pueden ser asignados exclusivamente a las consecuencias del régimen de ascenso imperante a esas fechas, como tampoco puede asignarse enteramente al resultado de los concursos el estado de la pirámide escalafonaria de 1997.

La distribución por sexo y grado en 1992 muestra que si bien la participación de las mujeres es equivalente al 57% del total, ésta dista mucho de ser uniforme para todos los escalones de la pirámide, ya que, por ejemplo, en el primer nivel de la pirámide las mujeres representan el 0%³.

La mengua de la participación femenina en la medida en que se asciende por la pirámide queda particularmente clara al agrupar los puestos en cuatro grupos: los de alta gerencia compuestos por los grados 22 y 21, los de gerencias medias que comprende a los grados 17 al 20, los de jefaturas compuestos por los grados 15 y 16, y los puestos de ejecución.

Así vemos que en los puestos de ejecución las mujeres son el 62% de los ocupados, que en las jefaturas disminuyen al 45%, en las gerencias medias vuelven a disminuir al 29%, y son sólo el 11% en los puestos de alta gerencia.⁴

Si consideramos que los "talentos y virtudes" a los que se refiere el texto constitucional tienen una distribución normal en la población de ambos sexos, es claro que este estado de cosas sólo es posible si para la determinación del personal a ascender inciden otros factores que los de la mera evaluación de los requisitos constitucionales.

Para 1997 la participación femenina se muestra acrecentada en el total de los funcionarios ya que ha pasado del 57% de 1992, a ser el 61%,⁵ mientras que en el grado superior en la carrera administrativa han pasado del 0% a representar el 9%.⁶

Si realizamos una agrupación de los cargos similar a la que hicimos para 1992 vemos que mientras que en el nivel más bajo la participación creció en dos puntos, en el segmento de los cargos de jefatura pasa del 45 al 55%, en las gerencias medias pasa del 29 al 40% e incluso en la alta gerencia se muestra un crecimiento de la participación femenina al pasar del 11 al 17%.⁷ Debe destacarse que en este mismo período se crea la Gerencia General del organismo y para ocupar dicho puesto es designada una mujer, con lo que el aumento de participación femenina en los puestos gerenciales adquiere una relevancia mayor que la que indica el mero cálculo porcentual.

LOS ESCALAFONES Y LA DISTRIBUCIÓN POR SEXO

Los datos recolectados permiten también establecer comparaciones de la composición por sexo de los distintos escalafones en los dos momentos seleccionados. Hemos calculado la razón de masculinidad de la distribución por sexo y escalafón para ambos años, cuyos valores se muestran en el Anexo estadístico.⁸

Es particularmente notorio el cambio de composición por sexo del escalafón "A" donde revistan los profesionales universitarios con carreras de cuatro o más años. Mientras que en 1992 ambos sexos tenían una participación casi paritaria (53% las mujeres y 47% los hombres) cinco años después las mujeres representan el 62% del escalafón, acrecentando su participación en 9 puntos. Dicha variación se produce sin que el número absoluto de los funcionarios profesionales haya prácticamente variado en el período estudiado, aunque vio incrementada su participación porcentual en 3 puntos en el total de funcionarios dada la reducción general sufrida en el período.⁹

Similar situación se da en el escalafón "B" que comprende a profesionales universitarios de menos de cuatro años de carrera y a estudiantes avanzados de las carreras universitarias mayores; donde las mujeres incrementan su participación en ocho puntos al pasar de ser el 64% a ser el 72%. En este caso la variación de la composición genérica del escalafón se da conjuntamente con un incremento en números absolutos del mismo

y por ende en un incremento del peso relativo del escalafón en la plantilla total, que en 1992 representaba el 3% y en 1997 el 6% de los funcionarios.

Aunque en menor medida el fenómeno se repite en el escalafón "D" que agrupa al personal técnico sin título universitario, donde las mujeres incrementan su participación en 3 puntos, mientras que el escalafón lo hace en 2 puntos en el total.

Estos datos indican que se ha acentuado la profesionalización de la mano de obra femenina, incrementando en 10.5 % las mujeres de los escalafones profesionales y técnicos, mientras decrecen en seis puntos el escalafón administrativo y en casi cinco en el de servicios. ¹⁰

El aumento de la profesionalización femenina debe ser contrastado con las modificaciones registradas entre los funcionarios varones, donde se aprecia el mismo fenómeno aunque en menor proporción, puesto que el incremento en los escalafones profesionales y técnicos es de 5.9% y el decremento en el escalafón administrativo es de dos puntos y en el de oficios y servicios de 5.5%. ¹¹

Debe anotarse que el descenso de la participación del escalafón administrativo en ambos sexos lleva a que para 1997 el 62% de ambos sexos revisten en el escalafón "C".

Las distribuciones por sexo y edad muestran para 1992 que las mujeres son promedialmente tres años menores que sus compañeros varones. ¹² Los datos de 1997 permiten afirmar que esa tendencia no ha sufrido variaciones pese a haberse modificado la plantilla con los egresos e ingresos producidos en el período 1992-97. ¹³

LAS CONSECUENCIAS DE LOS DISTINTOS SISTEMAS DE ASCENSO EN LA DISTRIBUCIÓN GENÉRICA DE LOS CARGOS

Al evaluar las modificaciones producidas en la división genérica de los puestos entre 1992 y 1997 se constata que, no obstante haber mejorado la participación femenina en los puestos jerárquicos, dista mucho aún de ser una participación igualitaria. Dicho de otra manera: la discriminación continúa, aunque atemperada ya que ha habido un incremento de un 10% de la participación femenina en los puestos de jefaturas, así como el de un 11% en los puestos de gerencias medias y del 6% en las altas gerencias.

Si calculamos la razón de masculinidad de los designados vemos que: en el caso de los Jefes de Sección y Gerentes de Departamento es prácticamente igual a uno; no así en el caso de los Gerentes de Sector donde se acerca a dos, en los Gerentes de Área en que es más de tres y entre los Gerentes de Repartición donde la razón es de ocho. Parecería que las mujeres han conquistado un lugar casi igualitario en las jefaturas y las gerencias de más bajo nivel, que han comenzado a tener una presencia importante en el ámbito de Gerencias de Sector, pero que falta un largo trecho para que su presencia deje de ser algo más que testimonial en las gerencias de primer nivel. Que estas modificaciones no alcancen a producir la equiparación no debe, en nuestra opinión, obscurecer los resultados del avance logrado, en particular si se considera que parecería haberse conformado en los dos escalones interiores lo que se ha denominado una "gran minoría". ¹⁴

No obstante, la constatación de la permanencia de la discriminación obliga a analizar mediante que mecanismos ésta se produce, ya que la instauración de una evaluación, (de carácter objetivo como el concurso parecería ser) no ha sido suficiente para erradicar la discriminación en el acceso a los puestos gerenciales.

LOS MECANISMOS OBJETIVOS DE LA DISCRIMINACIÓN GENÉRICA EN LOS CONCURSOS

En el trabajo de Taller hemos realizado un pormenorizado análisis de los datos cuantitativos de cada uno de los concursos, contruidos a partir del número de funcionarios habilitados para concursar, el de los inscriptos, y el de los designados, así como de los correspondientes llamados. Aquí reseñamos los que nos permitieron extraer algunas conclusiones sobre los mecanismos objetivos que permitieron perpetuar la discriminación.¹⁵

LA HABILITACIÓN

Una revisión de la participación por sexo entre los habilitados muestra por ejemplo, que mientras las mujeres son sólo el 19% de los habilitados en el nivel superior (el nivel 2),¹⁶ recién alcanzan la paridad en el nivel 5.¹⁷

Esto implica que a punto de partida las posibilidades de ascenso para hombres y mujeres no son las mismas, la propia habilitación está ya operando como un factor de perpetuación de la discriminación preexistente, ya que de acuerdo a las bases establecidas los habilitados lo son en tanto pertenecen a los tres grados inferiores al concursado, donde como vimos, hasta 1992 la participación de las mujeres era particularmente escasa.

LA INSCRIPCIÓN

Si se considera por sexo la proporción de los inscriptos con respecto a los habilitados, vemos que en todos los niveles los porcentajes de hombres superan a los de las mujeres. Por ejemplo, mientras que en el Nivel 2 se inscribe el 17% de los hombres habilitados, sólo lo hace el 4% de las mujeres; mientras que en el Nivel 6¹⁸ se inscribe el 52% de los hombres y el 38% de las mujeres habilitadas.

Según esta revisión de habilitados e inscriptos para los distintos concursos parecería posible afirmar que lo que suele llamarse "vocación al cargo" es menos manifiesta entre las mujeres y que esta actitud de retraimiento ante el concurso se acentúa en la medida de que se asciende en la escala jerárquica.

El abordaje cualitativo nos permite iluminar esta situación con la opinión de una de las entrevistadas que sostiene que al hacer el cálculo costo / beneficio algunas mujeres pudieron concluir que los costos en responsabilidades familiares que habría que dejar en función del nuevo cargo no serían compensados por el ascenso, lo que habría operado como desestimulante de su participación:

"Hay gente que tiene esto como un medio de arrimar un poquito al presupuesto familiar. Hay gente que piensa que su función en la vida es, - sobre todo se da en las mujeres - sacar adelante su familia, sus hijos [...] esa gente entendió que la diferencia económica podía no ser... que no valía la pena arriesgar horas/hijo, horas/hogar, en estudiar en preparar, en complicarse..." (Marta)

Sin embargo parecería que una hipótesis sobre el particular debería ser afinada considerando que la vocación al cargo es inversamente proporcional al nivel jerárquico del puesto concursado, aunque ello no implique necesariamente un incremento correlativo de las horas de dedicación que el mismo demande.

LA EVALUACIÓN DE MÉRITOS

Complementariamente el análisis de las bases de los concursos nos permite afirmar que la consideración del grado al que pertenece el concursante opera como un handicap negativo para los funcionarios de menor grado. Es que si bien las bases habilitan a concursar a funcionarios de distintos grados, no lo hacen en las mismas condiciones ya que se establece que: "Los puntajes adjudicados en el factor experiencia en funciones similares se abatirá un 10% por cada cargo que disminuya con relación al nivel inmediato al que se concursa." ¹⁹

En la situación concreta, la consideración de la "experiencia en funciones similares" opera como un mecanismo que dificulta el ascenso de aquellos/as que - mediante el sistema anterior de ascensos - no hubieran llegado a ocupar puestos de jerarquía. Situación en la que, como hemos visto, las mujeres eran mayoría. De este modo el concurso entraña otro mecanismo objetivo que perpetúa, aunque no de manera absoluta, el estado de cosas anterior.

Igualmente podría considerarse que evaluar como méritos el tener otro empleo puede ser tendencialmente perjudicial para las mujeres, puesto que en general ellas no tienen una segunda ocupación dadas sus responsabilidades familiares.

Paralelamente las bases del concurso consideran como mérito la formación curricular y extracurricular. Ello podría implicar un handicap positivo para las mujeres vista la información censal sobre niveles de escolaridad de la población por sexo ; aunque no nos ha sido posible comprobarlo en el caso estudiado por carecer de información con la desagregación necesaria.

De todas formas las distintas trayectorias laborales de nuestras entrevistadas profesionales y administrativas, en particular en lo que tiene que ver con los años de trabajo que les ha llevado acceder a similares puestos, permiten considerar la conveniencia de sostener esta hipótesis para estudios futuros.

EL PSICOTÉCNICO INDIFERENCIADO

Como hemos visto el concurso implicó en todos los casos la realización de pruebas psicotécnicas. La posibilidad de establecer si los test aplicados debieran haber sido evaluados en cada caso a partir de baremos diferenciales entre hombres y mujeres, escapa por su índole eminentemente técnico al alcance del presente trabajo. Pero no deja de ser significativo que uno de los profesionales que resuelven y aplican los mismos al ser entrevistado nos manifestara que :

"No hay mucha diferencia entre los baremos de hombre y mujer [...] realmente no hay mayores diferencias, estando el hombre y la mujer en la misma situación y con las mismas posibilidades de concursar" ²⁰

El presupuesto de igualdad de condiciones entre hombres y mujeres es tan fuerte que justifica la necesidad de su análisis en profundidad en futuros estudios.

La recomendación se refuerza con el reconocimiento de que no se realizaron estudios posteriores a la aplicación de los test para ver si los resultados mostraban algún tipo de sesgo por sexo o por alguna otra variable de base como la edad o el nivel de escolaridad.

Ello nos lleva a aseverar que, en todo caso, no ha habido una preocupación explícita por evitar que la evaluación psicotécnica sufriera desvíos de género, tal como sería de rigor si en la empresa hubiera políticas de equidad implementadas.

LA ENTREVISTA Y LA COMPOSICIÓN DE GÉNERO DE LOS TRIBUNALES

Los Tribunales de concurso ²¹ estuvieron compuestos por tres miembros plenos designados por el Directorio, con el apoyo de la Universidad de la República, ²² y por un representante de los concursantes designado por A.T.S.S.²³.

En la composición por sexo de los Tribunales de concurso se aprecia una notoria subrepresentación de las mujeres. Es así que en los del nivel 2 las mujeres son el 8%, en nivel 3 el 13%, en el nivel 4 el 17%, en el 5 el 12% y en el nivel de jefes el 24% ; lo que hace un promedio de un 15% de mujeres miembros de Tribunales.²⁴ Esta situación la "explica" uno de los sindicalistas entrevistados cuando dice que :

"El que la mayoría de los gerentes fueran hombres hizo también que los miembros de los tribunales también fueran hombres."

Recordemos sin embargo que los tribunales de Nivel 2 fueron conformados íntegramente por personal designado por la Universidad de la República y que fue la misma institución la que designó a uno de los miembros de los tribunales de Nivel 3.

La actuación más significativa de los tribunales fue la realización de una entrevista con cada postulante. En ese marco no puede dejar de sugerirse que la presión psicológica de hombres y mujeres ha sido diferente, al ser interrogados unos por sus pares y otras por personas que "naturalmente" son portadoras de valores genéricos diferentes a los propios.

LOS MECANISMOS SUBJETIVOS DE LA DISCRIMINACIÓN GENÉRICA ²⁵

Para identificar los mecanismos subjetivos de la discriminación de género que se ponen en juego desde las propias mujeres y los demás actores, hemos entrevistado a siete mujeres jerarcas y a cuatro sindicalistas que formaron parte de los Tribunales de concurso. Anotamos aquí algunos datos sobre los entrevistados que merecen tenerse en cuenta para dimensionar sus opiniones:

Tina es Técnica en Administración y una de las pocas mujeres que ocupa un puesto de alta gerencia en el Estado y lo hace desde sus treinta y cuatro años, cuando asumiera la Subdirección General del M.T.O.P. primero y posteriormente las Gerencias Generales de la A.N.P. y del B.P.S.

La mujer que llamamos Ema en este estudio, ingresó al banco hace veintiún años como Ayudante de Contador, luego se recibió y fue ascendiendo. Fue la única mujer que concursó para Gerente de Repartición (grado 24) y a pesar de ser de los concursantes de menor grado y edad, ganó. Tiene cuarenta y dos años en la actualidad.

Susana y Nora también son Contadoras, ambas ingresaron al B.P.S. como administrativas hace diez y nueve años atrás. Sus estudios les permitieron cambiar de escalafón al ser designadas como Ayudantes de Contador primero y Contador después.

Las administrativas entrevistadas son Marta, Alicia y Mirta; las tres ingresaron como auxiliares administrativas y en el organismo hicieron su carrera laboral. Son las mayores de nuestras entrevistadas, tienen respectivamente sesenta, cincuenta y cinco y cuarenta y ocho años de edad. Comenzaron a trabajar en organismos que hoy están incorporados al B.P.S. Marta hace cuarenta y un año, Alicia treinta y cuatro años y Mirta hace veintiocho años. Las tres abandonaron sus estudios universitarios.

Como se ve las concursantes pertenecen a dos generaciones distintas de funcionarios; mientras que las administrativas trabajan promedialmente hace más de treinta y cuatro años en el sistema de Seguridad Social, las profesionales ingresaron hace menos de veinte años al B.P.S. Si construyéramos un indicador con el grado alcanzado y los años de trabajo, éste daría valores superiores a 1 para las profesionales y de 0.5 para las administrativas; lo que permitiría objetivar la distinta "velocidad" que ha tenido el ascenso de unas y otras; pero aún más si a los años de servicio se incluye la edad los valores de las profesionales se mueven entre 2,7 y 3, mientras los de las administrativas lo hacen entre 4,7 y 4,9 ; mostrando la fuerza que el diferencial educativo ha tenido en la trayectoria laboral de ambos grupos.

Los sindicalistas que hemos entrevistado son cuatro : Héctor, Francisco, Iris y Laura. Todos trabajan en el B.P.S. desde hace diez y nueve años. Pertenecen a la misma generación de ingreso que las profesionales más jóvenes a las que también se asemejan por edad. Los cuatro están en los puestos de menor jerarquía del escalafón correspondiente.

Parecería relevante destacar que tanto en el caso de las concursantes como de los/las sindicalistas, el ingreso al B.P.S. se produjo en el entorno de los veinte años de edad, el banco es, si no la única, al menos la principal experiencia laboral de sus vidas. Comparten, con todo lo que significa, una única y común matriz estructuradora de vivencias y costumbres forjada en este rincón del mundo del trabajo.

EL ESTABLECIMIENTO DE UN ESTEREOTIPO PATRIARCAL LLAMADO MUJER

Encarnado en conductas antes que en palabras, el imaginario patriarcal define un estereotipo de mujer, en el que se subsume la realidad múltiple de las mujeres concretas. Pero, como decía Hanna Arend el hombre - para nuestro caso la mujer - no existe sino en plural. De lo cual se deduce que la ideología sexista, al eliminar la diversidad de las mujeres y sus múltiples circunstancias, construye una entidad "la mujer" necesariamente falsa, por homogénea.

A partir de los núcleos temáticos que surgen en las entrevistadas podemos detectar algunos elementos que conforman ese estereotipo de mujer presentes en la cultura de la empresa :

- **"Inconcillable con la psicología y la fisiología femeninas, el genio siempre es varón" ²⁶**

Parecería que aún se oyen los ecos del viejo discurso de la biológica minusvalía de la mujer, condenada por Naturaleza a ser útero más que cerebro, menor de edad que requiere tutela masculina, puesto que no tiene capacidad de discernimiento propio.

Es así que Alicia al recordar su primer ascenso relata que "sentía" que su superior no la consideraba, en tanto mujer, dotada de capacidad suficiente :

"Me mantuvo en el lugar, no hubo problema, pero siempre pensando que era un ser inferior [...] parten de una premisa de que la inteligencia o capacidad de la mujer es menor ... se desconfía de la capacidad de la mujer, eso lo notas, se desconfía."

- **La familia no les deja espacio para el trabajo.**

Pierre Bourdieu señala que "Lo que legitima el derecho de ingresar a un campo es la posesión de una configuración particular de características eficientes, es decir , formas de capital específico." ²⁷ Podría decirse que en el campo del trabajo asalariado la posesión por parte de las mujeres del capital específico necesario para jugar el juego

está en entredicho, cuestionado desde el lado de los otros jugadores, y como veremos más adelante también desde el lado de ellas mismas.

Marta es de nuestras entrevistadas la de mayor edad, ella se refiere casi siempre a la discriminación como un hecho del pasado. Es así que al hablar de su experiencia sobre una concepción que no se atreve a llamar de machista directamente pero que insinúa como tal, señala que :

"Se entendía en aquella concepción, no digo machista exactamente, pero... de que el hombre era el que tenía más disponibilidad horaria, eso lo hemos oído montones de veces "las mujeres cuando no se les enferma el nene se embarazan, que cuando no tienen seis meses de licencia, que el parto, que la lactancia, que la llaman que el nene está con fiebre" como que eso era un elemento de distorsión, que la mujer no se podía dedicar a full a su horario laboral porque estaba con su cabeza en la casa[...]y además después de esas tales licencias prolongadas la mujer tenía la mitad de la cabeza en un lado y la mitad de la cabeza en su casa."

Es el mismo mecanismo descalificatorio al que se refiere Laura la sindicalista cuando dice que :

"Las mujeres [...] salían perjudicadas, porque estaba el tema de que si es mujer tenés hijos, tenés casa, faltás, faltás por los nenes, faltás por tu papá, faltás. Había un concepto de que la mujer es faltadora en el trabajo ..."
(Laura)

- **Las mujeres son ante todo madres amorosas :**

Marta dice de otra manifestación de la misma idea: en tanto madres las mujeres son incapaces del acto racional de la imparcialidad. Ya que "madre es amor" como aprendimos en los textos escolares, no es acto consciente ni racional. El falso silogismo que se plantea es: la maternidad como acto amoroso, el mando como acto racional, consecuentemente en tanto que la mujer se define por su ser madre, todas las mujeres son irracionales y por ende negadas para el mando:

*"A parte de eso había como una doctrina de que la mujer se dedicaba más al lleva y trae, a la parte humana de sus compañeros de trabajo, que no era capaz de mandar ... como que **nosotros no íbamos a ser capaces de ser imparciales**, que teníamos un espíritu más maternal hacia los funcionarios, una concepción más paternalista o maternalista, que de jefe realmente o de supervisor."*

- **La mujer necesita, ante la mirada de los hombres, del padre o el marido, que la constituya como persona :**

El peso simbólico del "hombre a cargo", aparece tal vez no por casualidad, en las entrevistas de las dos solteras. Alicia refiere:

"... una cosa que yo noté en la oficina siempre para con el trato de las mujeres era que se mira si esa mujer tienen el respaldo masculino atrás o no"

El análisis feminista de las formas sociales ha señalado que la definición del ser mujer a partir del "otro" que la constituye se evidencia en las formas que sirven para introducir a una persona en sociedad. Por ejemplo a la hora de presentar a una mujer, si es casada se dirá "es la señora de Tal" . Ese poder constituyente del marido tiene tal fuerza que perdura más allá del matrimonio, caracterizando también a la viuda e incluso a la divorciada. En el caso de las mujeres solteras el hombre a cargo es el padre o el hermano mayor que encarna por herencia el poder del patriarca. Así las mujeres solteras serán definidas en tanto hijas, no en tanto personas, y esto se pondrá de manifiesto con más fuerza cuanto mayor sea el poderío de la figura patriarcal.

Ema refiere claramente esta posición adscripta de las mujeres a la figura patriarcal cuando nos dice que :

"La gente que quiere a papá me vio a mi de chica, y me vio toda mi vida, me vio crecer y recibirme y llegar. Me siguen teniendo como la nena que me conocieron de chica, como que quieren a papá y que vieron todo eso y yo soy un poco producto de eso. Pero yo no creo que haya tenido diferencias por ser mujer, para mí la condición es esa, ser la hija de papá."

- **La mujer necesita, ante sí misma, del hombre Instituyente :**

Pero no sólo frente a la mirada de los hombres sino también frente a la propia mirada, la presencia masculina instituye, por eso Marta relata el cambio que para su estar en el mundo laboral le significó el matrimonio :

"lógicamente al estar sola y no tener familia cerca, vos tenías que cuidarte doblemente. Después que me casé como que la cosa fue distinta yo me sentí muy firme sobre mis pies y arremetía."

- **La mujer tiene un destino manifiesto el de esposa, ama de casa y madre :**

La maternidad y la crianza de los hijos, que se conciben como el mismo acto, confundiendo reproducción biológica con reproducción social; son producto de un destino insoslayable. Según la ideología patriarcal no hay necesidad de preguntarse frente a cada mujer cuales son sus prioridades, éstas ya están establecidas por mandato biológico. Sin embargo algunas mujeres se revelan contra lo instituido, nuestras entrevistadas, a conciencia o no, lo hacen, al ejercer su derecho de estar en el mundo del trabajo, de lo público y estar desde una posición de poder como es una gerencia. Es Alicia la que reclama se reconozca la determinación que pueden ejercer las mujeres. Ella, por ejemplo, ha elegido no ser madre :

"Yo creo que es porque parten de la base esa de que el hombre tiene una disponibilidad de tiempos y cosas que la mujer no tiene ; y eso no es así porque cada uno resuelve donde pone la disponibilidad."

Iris por su parte relata lo que según ella constituía los criterios de calificación del jerarca frente a ambos sexos en el sistema discrecional de ascensos, pero que traemos aquí a colación ya que pudiera haber tenido alguna incidencia al evaluar la "Información sobre el desempeño" , uno de los ítem considerados a la hora de la evaluación de méritos :

"El jefe que iba calificando a sus subordinados siempre los calificaba mejor porque los hombres estaban siempre dispuestos al trabajo y las mujeres además del trabajo atendían otras cosas o tenían su cabeza en otras cosas. Para ascender tenías que tener una actitud hacia el trabajo de prioridad : trabajo. Las actitudes de que voy a llamar para despertar a los nenes o que está lloviendo y que me entren la ropa que tengo afuera, todos esos comentarios que hacen en general las mujeres. Eran muy simpáticas las que los hacían y los recibían con una sonrisa, pero ... las dejaban de lado en el trabajo" (Iris)

- **A las mujeres competen las "labores domésticas", también las del Banco**

A la mujer conciernen las tareas domésticas, ya sea a título de ama de casa o empleada doméstica, y esta es una incumbencia que trasciende el ámbito hogareño propio. Cada vez que haya que realizar una tarea doméstica deberá ser realizada por una mujer son tareas adscriptas al género, le corresponden por definición, según la más primitiva división sexual del trabajo ²⁸.

Es también Alicia la que descubre en los actos cotidianos de la convivencia entre los sexos en el banco trazas de este fenómeno :

*"El otro día estábamos en una charla y alguien descubrió que del otro lado había café, entonces todos los hombres fueron y se sirvieron. Por supuesto ningún hombre va a tener la gentileza de servirte porque **eso es de mujeres, mucamas, ¡cómo va a servirte algo a vos, si para eso estás en la vida !**"*

Sobre este particular coincide con Iris, la dirigente sindical, que relata que :

"Personalmente tengo una batalla permanente por no hacer el café yo. Ahora que soy la única mujer en el grupo, tengo que estar con la guardia en alto permanentemente para no terminar haciendo el café, los mandados, todas las tareas domésticas de la oficina."

Que este imaginario "mujer" está presente en la cultura de empresa parecería un hecho puesto que lo hemos construido a partir de las experiencias laborales propias de nuestras entrevistadas. Pero ¿cómo incide en el fenómeno del ascenso? Tal vez socavando no sólo la necesaria autoestima para todo aquel que se postula para asumir mayores responsabilidades mediante un concurso para el ascenso, sino también porque este imaginario instituye los modos cotidianos de conducir el negocio de los que, llegado el momento, serán los miembros de los Tribunales de concurso.

LA MUJER COMO UNA SOMBRA

Es que "la mujer" así concebida es incompetente para tener un rol protagónico. Su lugar: las sombras. Y entre sombras las mujeres se desdibujan como seres humanos, no alcanzan el estatus de tales. La cita obligada es la del proverbio "Detrás de un gran hombre, una gran mujer", detrás, nunca adelante o al lado, como bien lo dice una de las entrevistadas :

"Antes la mujer podía ser la secretaria, nunca el jefe : ahí ves el rol ; el hombre manda, eso sí, si faltó el hombre queda de manos atadas, porque ni sabe ni donde están los papeles, ese es el tema; pero estás desdibujada, no podés asumir el otro rol" (Alicia)

Es por eso que como trabajadora "tenés que mostrar más" para salir de las sombras, para comprobar su estatus de humana. Pero mostrar es mostrarse, abjurar del mandato que las condena a la silenciosa humildad, ímproba tarea a la que no todas se atreverán cuando ello obligue a presentarse a un concurso declarando "yo me creo capaz de ser más de lo que ahora soy". Tal vez en esta dificultad esté parte de las razones o sinrazones del mayor retraimiento de las mujeres ante los concursos.

Porque salirse del lugar prefijado entrañan un peligro, al salir de las sombras a lo público la mujer se desfigura en tanto tal, adquiere una posición ambigua, desubicada y que por tanto es sancionada por el colectivo :

*" Se entiende que vos no adoptás una actitud de mina, es casi una actitud de varón [...] eso no se tolera. [...] Lo más probable es que si vos sacás un pucho el otro te lo encienda. En mi caso lo más probable es que yo ya lo tenga encendido y que le dé fuego al otro porque ¿no somos iguales ? **Eso no está bien visto, eso no gusta** ... quedas como un híbrido, ni con las mujeres que se van por un lado ni con los hombres que se van por el otro; entonces das la sensación de ser un híbrido"(Alicia)*

Gustar, dar placer a los sentidos del hombre es función de la mujer en el imaginario patriarcal, para ello se la educa, desde la familia y las "revistas del corazón". La mayor

exacerbación de este mandato es la construcción de la mujer - objeto, pero no su única manifestación; toda mujer que se precie de tal debe agradar, no hacerlo es no cumplir el deber ser femenino.

Si por un lado no gustar es fracasar como mujer, también puede haber cosas peores: perder la identidad del ser mujer, adquirir la híbrida y cuestionada identidad de "marimacho". Castigos ambos para las que se apartan de lo instituido.

*"Aquel viejo concepto con el que nos criaron a nosotros de que sos un **marimacho** si estás siempre con varones [...] tampoco gusta que vos te puedas revolver sin tener un varón al lado."* (Alicia)

Concurrir implica entonces no sólo quebrantar mandatos internos sino también arriesgarse a enfrentar estos y otros castigos por no ser "una mujer como Dios manda" .

EL CONTROL SOBRE LA PALABRA

Entre los múltiples mecanismos de control sobre las mujeres está el control sobre su palabra. El mandato es el silencio; como diría Aristóteles citando a Sófocles "El silencio humilde es la corona de la mujer". Es tal el poder desde silenciamiento que las mujeres sufrirán de agorafobia o cuando vencíendola hablen su palabra sonará extraña, no se las escuchará, su discurso será minimizado, se le supondrá trivial, y las gerentas tendrán que esperar que otros instituyan los temas:

"... hay que esperar que un hombre lo demuestre o lo diga y entonces sí vale." (Alicia)

"En el caso mío es como que Fulano [su superior] no nos escucha bien, la comunicación con una mujer ... Es terrible, no sé, es que dirá "estas son complicadas". (Nora)

Lo que subyace es el estereotipo, que tiene sus orígenes en las concepciones biológicas de los griegos, de "mujer - vientre" , presa de sus humores que fluyen de modo distinto que en los hombres, y que ha perdurado en las imágenes del hombre como ser racional y la mujer como ser pasional que no piensa, que es presa de sus emociones y que por serlo puede fácilmente derivar en la histeria o la locura. Idea que muchas veces constituye realidades al permitir y estimular la expresión de los afectos en las mujeres mientras se les reprime en los varones.

Es por ello que Nora acepta que hay una manera diferente entre hombres y mujeres de manifestarse, "capaz que vos haces más bulla" dice al referirse a su manera de plantear un problema laboral :

*" Vos vas con un problema real y lo querés resolver y capaz que vos haces más bulla, pero vos vas y se lo planteas a tu superior que es hombre. ¡ **ah estas locas están armando escándalo, están exagerando!** eso es lo que piensa el tipo y te lo dice o te lo demuestra que lo piensa. Otro gerente del mismo nivel le plantea lo mismo o menos y : ¡qué cosa !, ¡qué horrible ! ¡vamos a resolver ! y sale todo."*

Que la palabra de mujer no es aceptada per se también lo constata Alicia. El hombre tiene capacidad de nombrar, de hablar de realidades, su palabra tiene valor, mientras que las mujeres hablan de sentimientos :

*" ... hay que esperar que un hombre lo demuestre o lo diga y entonces sí vale... Cuando vos decís algo y si además el que te está escuchando es un hombre : ¿no será por **sensibloide** ? ¿no será que ... ?"*

Curiosamente, o no tanto, en la otra punta del Banco, otra mujer, esta vez profesional, tiene la misma percepción. Es Susana la que dice :

"Cuando vos te pones quejosa y protestás y protestás seguís perdiendo. Frente a vos que venís protestando y protestando no te dan ni trascendencia. Pero ese problema lo plantea otro gerente hombre, ¡ ah ! porque si lo plantea Fulano, entonces ... cuando protestó Fulano ah ! sí. Si protestó Fulano el problema es real ..."

La idea del eterno femenino como una realidad inasible para los hombres, que por misteriosa es compleja no siempre tiene un halo de romántico misterio, sino que se transforma en una dificultad en el ámbito laboral.

*"En el caso mío es como que Fulano [su superior] no nos escucha bien, la comunicación con una mujer ... Es terrible, no sé es que dirá **"éstas son complicadas"**. Ay, es impresionante, yo me río porque lo veo y es clarísimo. La otra vez le planteé una cosa clarísima (cuenta un tema de la oficina) y empezó a buscar excusas a mi persona, **como que yo fuera una niña...**"*
(Nora)

Ella elige reírse para su coleteo de las dificultades que le plantea a su superior el tener que interactuar con una mujer, observa que la dificultad es con todas las mujeres, y lo subraya pasando del singular "en el caso mío" al plural de "no nos escucha". Es mujer y por serlo es menor de edad o lo que es lo mismo una incapaz, aunque exista la constancia de que, como en su caso, es una profesional de alta capacitación.

¿En qué medida este desprestigio de la palabra de mujer ha operado en las entrevistas efectuadas como parte del concurso? ¿cómo incide este saberse no oídas en el desempeño de las mujeres que será evaluado también a la hora de concursar? El estudio realizado no permite responder estas interrogantes, solamente alegar que el concurso no es un hecho aislado de la práctica cotidiana y que si en ella está presente también debió incidir en él.

LOS CONTROLES SOBRE EL CUERPO : ACOSO SEXUAL Y SEDUCCIÓN

Uno de los ámbitos en que la discriminación se muestra con sin igual crudeza es en el del cuerpo. En tanto que de las dominadas sobre el cuerpo de las mujeres tiene "derecho" de conquista cualquier hombre, en particular si ese "cuerpo de mujer" no tiene un dueño: padre o marido.

No nos planteamos en el diseño de las entrevistas abordar el tema del acoso sexual; al no estar previsto su emergencia como tema en las entrevistas - donde se nombra o aparece sugerido como realidad o posibilidad ante la que hay que estar alerta - nos parece que subraya su relevancia.

- **El acoso sexual como peligro :**

La conciencia de que se es portadora de un cuerpo que puede ser codiciado opera como mecanismo limitante para que una mujer se desenvuelva libremente en cualquier ámbito social. El cuidar el cuerpo y la honra es un trabajo constante, que debe desarrollar toda mujer cada vez que está en contacto con un hombre, con mil y una estrategia :

"A los compañeros que entraron por el año 60' por ahí, yo no los tuteo, y ellos no me tutean a mi por cierto, fue una cosa que se dió tan naturalmente ; yo era muy joven y fue una cosa como de poner una barrerita, una pequeña

distancia que el tuteo te da un confianzudismo que a veces no es lo ideal.."
(Marta)

El trasfondo discriminador del mecanismo subjetivo queda explícito en sus propias palabras cuando dice :

*"Nunca me sentí discriminada por ser mujer, me discriminaba yo misma un poco pensando **¿éste con qué intenciones vendrá ? [...]** **tú te dabas cuenta a veces que venían con intenciones...**"* (Marta)

Que hay situaciones de acoso en que la actitud de las mujeres de víctimas propiciatorias convoca al ejercicio del poder por el hombre es aludido por Marta cuando señala como su autoestima acrecentada por el matrimonio le ha permitido sortear con éxito el potencial problema :

*"Si yo tenía que ir a las cuatro de la mañana hasta el Cerro con una persona, no te digo que desconocida, pero con una persona que yo consideraba una persona de bien, no tenía ningún problema en ir. **Después que yo me afirmé, no tenía problema de hacerlo**, claro ¡ más vale que no se metieran ! como que me conocían."* (Marta)

- **El acoso sexual como realidad :**

En el caso de Marta la referencia al acoso aparece para negar el haber sido sometida a ello, pero sospechamos que alude a situaciones que conoce de cerca y que ha preferido callar :

"Yo no he tenido lo que pueden haber pasado otras, algunas experiencias medias feas o desagradables ; no puedo decir que mis compañeros me hayan faltado el respeto o que me hayan insinuado cosas que no correspondían; no, no, siempre fui tratada con mucho respeto."

Alicia en cambio, para mencionarlo elige contraponer un antes y un ahora, donde lo que perdura es la práctica y lo que cambia es la conceptualización como delito :

*"Ese saber que no tenés respaldo hace que aparezcas como **una tierra de nadie digna de ...** Eso te cuesta, decí que cuando uno es joven te llevás el mundo por delante y muchas cosas las soslayás y las peleás. Pero a veces cuando te sentás y decís bueno ¿qué pasé yo durante de todos estos años?; no es fácil. No es fácil porque ahora le dicen acoso sexual, antes si de diez pican nueve ¿por qué vos vas a ser la distinta ? ¿qué, tenés antenas ? **Ahora lo llamarían acoso sexual, existió toda la vida, vamos a aclarar; ahora se reconoce y podrá estar penado.**"*

La transcripción no permite transmitir la hondura que adquiere su voz en este tramo de la entrevista, pero algo de ello se deja entrever por la reiteración con la que subraya que no es fácil o más adelante cuando reitera :

*"Eso **cuesta**, eso **cuesta** y pico. **Cuesta**, reírte de uno cuando en realidad tenés ganas de matarlo o reventarlo, porque te manosean, no porque sea físico, pero te manosean intelectualmente y es otra de las cosas que considero que nos pone en inferioridad de condiciones."*

Para Alicia está claro que el acoso tanto sea físico como intelectual es un mecanismo inferiorizante de las mujeres.

Aquí a la presencia o ausencia del "hombre a cargo" se menciona para decir que acosar tiene precios distintos en ambos casos, pero también tal vez para poder, aunque de manera simbólica hablar de la punición que el hecho merecería :

"Lo insólito es que antiguamente en esas situaciones **cuando la persona tiene un marido o un padre atrás la historia cambia**, el otro que está del otro lado se cuida un poco más, ¡claro le puede venir un piñe y dejarlo sembrado ¡ saliste a la calle y te la dieron ! lo cual no se piensa que la mujer lo pueda hacer." (Alicia)

- **La otra cara de la misma moneda : la seducción**

Pero el cuerpo de mujer también puede ser usado como arma de la dominada para ejercer un contrapoder, aunque sea mínimo, vía la seducción. Peligroso juego dominante/dominada en el que el poderoso pierde su poder por un instante y la dominada domina en ese lapso; pero que por ello deberá enfrentar, cuando menos, el juicio condenatorio de otras mujeres, que conociendo el juego se niegan a jugarlo, como manera de resistencia ante el poder masculino:

"... si vos no tenés la constancia del vestirse para la guerra ; no vas en traje de fajina, no te pusiste todos los oropeles y no entraste en **ese juego sutil de domino y dejo dominar, en ese rol femenino de entrapar** [...] Cuando llegás a una reunión vos llegás y te sentás y ta' ¿en que estábamos ? y no cruzas las piernas; **usar la figura para imponerse** no lo tolero. No soporto esas especie de bobería de una persona frente a la otra; **esas cosas que no son complementos, esas son rendiciones, si no capitulaciones totales**, vos los ves venir, los observás como si estuvieras en un teatro[...] Esa es otra ventaja de la mujer frente al hombre, **ese involucramiento** que se hace y el usar desde los gestos, todo las posiciones. ..." (Alicia)

EL CONTROL DEL TIEMPO : LA DOBLE JORNADA

Si hay tema que concita la unanimidad de las entrevistadas es la diferencia que entre hombres y mujeres plantea la doble jornada de trabajo de las mujeres.

Las responsabilidades hogareñas fueron vividas por otras generaciones de mujeres y tal vez por muchas mujeres de hoy en día, como el destino natural de "la" mujer. Se concebía - tal vez sea más apropiado decir "se sentía" - las responsabilidades domésticas como prolongación de la naturaleza biológica de la madre y por tanto de todas las mujeres. Esta naturalización de la división sexual del trabajo es lo que la hace muchas veces invisible y por tanto incuestionable.

No obstante la doble jornada en su naturaleza de constructo cultural y no biológico aparece bien descrito por las entrevistadas :

"En la cultura nuestra el hombre debe ser atendido porque trajo el pan y ahí terminó su día laboral." (Mirta)

Lo que establece la división sexual del trabajo y la doble jornada es "aquel famoso complejo machista" al decir de otra de las mujeres entrevistada, construcción cultural por ende intrínsecamente cuestionable y modificable.

Lo cierto es que, cultural o natural, la doble jornada es una realidad vivida por las mujeres :

" es la mujer llega de trabajar a la casa y continúa ... Vos llegás y por lo general vas comprando, viendo que hago y que no hago." (Alicia)

"Es que quieras o no siempre la mujer es más responsable directamente de la casa, de la familia; es la que lleva más las cosas, es la que lleva la administración de la casa, es la que lleva la atención de los chiquilines ... nuestros hombres todavía no se meten tanto en eso, pero la mujer me

parece que es la que lleva más trabajo, es que siempre es la que trabaja más, porque tiene el trabajo de la casa y tiene que cumplir un horario de oficina de la misma forma que el hombre." (Mirta)

Incluso para aquellas que no son ni madres ni casadas la "doble jornada" es una realidad que las diferencia de los hombres :

"Yo que no soy madre igual tengo una casa a mi cargo igual tengo que ... el sábado y el domingo existe y yo me tengo que preocupar de qué hacer con la ropa y todo eso. Tal vez un varón no lo tenga [que hacer] porque tiene un equipo atrás que se la tiene resuelta." (Alicia)

Porque las responsabilidades hogareñas son algo más que un conjunto de actividades, ya que incluso cuando los hombres participan de las tareas, cuando "ayudan", lo hacen en un nivel distinto de responsabilidades :

"Le pueden decir andá a comprar esto, esto y esto; pero no pensó en lo que tiene que comprar, no pensó en lo que tiene que hacer de comer" (Alicia)

Ante la pregunta sobre si puede hacer un corte entre la casa y la oficina Mirta responde :

"No, no puedo, hoy por ejemplo no lo puedo hacer. Pero ... tenés que tratar. A veces no se puede, a veces estás en casa y estás maquinando como solucionar un problema que tuviste acá adentro y a veces te pasa que llegás al banco y estás pensando como estará el hijo que tenés con fiebre y si se estará controlando bien porque lo tuviste que dejar solo."

Este continuo de tareas que se desarrollan a lo largo de todo el día sin interrupción puede ser visto como una dificultad para la vida laboral :

"Tú no podés disponer de tu tiempo a full para tu tarea, un poco eso te limita." (Marta)

Pero también puede que sea origen de destrezas a utilizar en el ámbito laboral remunerado :

"Tal vez eso nos favorezca cuando tenés que estar en lugares en que tenés que definir rápidamente una cantidad de cosas. Creo que la mujer ahí tiene una ventaja ante el hombre, aunque no lo crea."(Alicia)

Concebirlo así es difícil porque lo que está claro es que congeniar las responsabilidades domésticas y las del empleo es fuente de stress y agotamiento :

"No se sabe, - cómo me las arreglo - es un misterio, mi estómago me lo está diciendo a cada rato."(Mirta)

Sin embargo las más modernas teorías de organización de empresas que alientan la inclusión de mujeres en el staff director, valoran esta práctica - a la que las mujeres han sido forzadas -. Describen sus trabajos como polivalentes y realizados en paralelo, y ven allí el origen de una capacidad "femenina" para desempeñarse en puestos que demanden considerar en poco tiempo múltiples factores para la toma de decisiones.

Lo que hoy parece evidente es que la doble jornada plantea para todas las mujeres que trabajan por un salario, un continuo laboral entre la casa y el empleo - que construye una identidad distinta al del trabajador hombre - de la que no se escapa ninguna de las entrevistadas :

"Habitualmente me levanto más o menos a las seis, seis y media de la mañana y ahí arranco, porque por supuesto tengo una casa como la que tienen todas las personas, en las cuales hay que ver que es lo que hay y

que es lo que no hay, que es lo que se va a comer al medio día, los chicos a que hora vienen, a que horas salen, las cosas ..." (Tina)

Pero sin embargo nuevos modelos de distribución de las responsabilidades familiares parecen estar surgiendo como Tina misma señala :

"Pero esa es la cultura que traemos, que la traemos de nuestra mamá, de nuestra abuelita, esos son temas que las mujeres vamos superando desde nuestra incorporación al trabajo, a la universidad, al asumir responsabilidades. Seguramente mi hija va a ser muy distinta de lo que soy yo y ya muchas cosas de las cosas que naturalmente yo tengo que decirme : " ¿Por qué yo ? ¡momento!", ella ya no, ni se lo va a plantear."

La interrelación entre responsabilidades familiares y laborales es tan fuerte en el caso de las mujeres que es difícil concebir que sea posible cambios radicales en alguno de estos ámbitos sin que ello implique modificaciones en el otro, De alguna manera parecería que la discriminación laboral a la que nos asomamos desde la ventana del ascenso requerirá para su superación no solo de medidas en el ámbito laboral sino también en doméstico.

EL LUGAR ASIGNADO AL TRABAJO EN LA VIDA DE LAS MUJERES

Como otro mecanismo de orden subjetivo que podría operar sobre la búsqueda de un ascenso en las mujeres consideramos que podía estar operando la orientación hacia el trabajo. Entendiendo por tal la clásica noción de Goldthorpe que la define como "el significado que los hombres confieren a su trabajo ... y el lugar y la función que dan al trabajo en sus vidas, consideradas como un conjunto" ²⁹ . En particular nos interesaba contrastar, en la medida que ello es posible en un estudio como el realizado, aquellas hipótesis que sugieren que las mujeres se encuentran menos comprometidas con el trabajo que los hombres, o que mantienen con él una relación más instrumental. Llevadas por esta interrogante inquirimos a nuestras entrevistadas sobre la posibilidad de que dejaran de trabajar si tuvieran sus necesidades económicas cubiertas.

Las tres profesionales, que además son las más jóvenes de las entrevistadas, son unánimes: no dejarían de trabajar. El trabajo no es, en sus casos, sólo una fuente de ingresos sino una manera de vida.

Ema es la más radical, la vida no puede ser concebida de otra manera, es el trabajo que hoy tiene o la nada de "quedarse sentada", casi que a esperar la muerte o al menos el aburrimiento infinito, porque trabajar es lo que gusta, otra vida es impensable :

"No, no. Yo no tendría lo que hacer, porque no me gusta pintar por decir algo, entonces me dedico a pintar. Para mi este cargo lo que tiene de especial es que todos los días los problemas son diferentes, como son tantas áreas, son ochenta cosas a la vez; todos los días es distinto ... el hecho de tener que resolver todos los días tantas cosas ... Quedarme sentada en mi casa, ¡ no ! no. Ni se me pasaría por la mente. No podría hacer lo que hago."

También para Susana trabajar es una actividad gratificante. Para ella además es posibilidad de crecimiento personal, como lo evidencia su referencia al trabajo junto con la formación en el párrafo siguiente y junto al estudio en otro tramo de la entrevista :

"Me encanta trabajar, soy masoquista. Si bien aquí me tienen un poco cansada porque las cosas están muy complicadas ... a mi me gusta; no, no dejaría jamás de trabajar. Me gusta el trabajo, me gusta la formación."

En el caso de Nora el trabajo en el que se piensa no es necesariamente el que tiene en la actualidad. Lo que está fuera de cuestión, también para ella, es el gusto por el trabajo como una manera de dejar constancia de la propia existencia, de "hacer ruido" como ella dice :

"Sí, seguiría trabajando; no sé si acá, lo tendría que evaluar. Sí, tengo que trabajar, me gusta estar en el ruido, y hacer ruido[...]Sí, pienso que el trabajo es parte de mi vida."

Las respuestas de las dos gerentas administrativas, también son coincidentes: el trabajo es una "necesidad estructural" como dirá una de ellas o una "costumbre" a la que se le ha dedicado toda la vida.

Alicia medita que el trabajo es un mundo donde ha vivido toda su vida, tal vez de una manera tan totalizadora que no ha permitido tener otros intereses que la convoquen :

"Creo que no, creo que no, no sé, lo valoraría demasiado. Es una decisión difícil; uno por la costumbre de trabajo, dos porque no tengo ámbitos o cosas pendientes, he perdido otros espacios por la forma de vida y trabajo. Yo me dediqué siempre al trabajo y no sé si no te quedás medio encerrado [...].si fuera hoy te digo que no."

Es que para Alicia el trabajo es, aunque lo diga elusivamente, realización o al menos vocación de servicio :

"No sé si la realización a través del trabajo. Hay gente que a estos trabajos los entiende peyorativamente, empleada pública puag. ¡ No ! hay mucha cosa que se puede hacer acá adentro, por lo menos yo me lo tomo así."

Mientras que para Marta el trabajo fue la manera de escapar a una vida sin objetivos, cosa que evidencia al referirse al concurso que le permitió ingresar en el organismo :

"Di el concurso porque se me terminaba la beca, yo había venido a estudiar a Montevideo y me tenía que ir para fuera, cualquier cosa menos la chatura del interior, solo de pensarlo era un martirio."

Para Alicia es claro que con relación al trabajo hay dos tipos de mujeres, las que asignan mayor importancia a la familia y las que están entregadas al trabajo aunque tengan responsabilidades familiares :

"Existen por supuesto, la mujer que tuvo familia que parece que ahí se quedó, antepone los hijos, pero antepone eso como te antepondría el auto, un refrió, cualquier cosa. Pero tenemos un montón de compañeras que vos las ves trabajar y están medidas a fondo, están a full, y más allá del horario y no dejan todo lo otro que tienen"

Susana y Alicia son las entrevistadas que sintiendo apego al trabajo se refieren a "la casa" como un ámbito placentero o que al menos no desagradable :

"Un día hablando con mi hijo mayor que ahora va a cumplir ocho, yo dije que me gustaba trabajar y mi hijo me dijo '¿te gusta más trabajar ? y ¿qué te gusta más' No, le dije, no es que me guste más, es algo más que me gusta. Son cosas distintas, estar en casa me encanta , pero trabajar también. Trabajar, estudiar, como que me gusta hacer de todo. Es el carácter de uno." (Susana)

"Si bien estar adentro de una casa no me molesta, no soy de la gente que se le cae la casa encima" (Alicia)

No parecería ser esta la perspectiva de Marta para quien el trabajo y la vida doméstica son términos antagónicos, y donde "la casa", si bien es sinónimo de comodidades,

también lo es de ausencia de vida intelectual, mientras que el trabajo constituye como "ser", como persona :

"El trabajo es parte de la vida, yo lo concibo como parte de la vida; no solamente es el medio por el cual he llegado a ser y a tener lo que tengo y a ser lo que soy y a tener la familia que tengo; sino que es una necesidad estructural, creo yo, de estar en actividad, de seguir con las neuronas latiendo, de no achancharme en las comodidades, en la casa y en revolver los tachos y cosas por el estilo o en mirar las novelitas, que no miro ninguna ¡ por favor !"

Parecería que nuestras entrevistadas están lejos de concebir el trabajo femenino como una actividad complementaria o impuesta por la mera necesidad económica. Consideración que pudiera contribuir a la explicación de su participación en la búsqueda del ascenso.

EL SALARIO ¿SIGUE SIENDO COMPLEMENTARIO ?

Pero veamos cual es la relación que ellas han construido con su dinero ¿qué porcentaje del ingreso familiar representan sus salarios?

En el caso de Ema las cuentas son clarísimas, ella vive sola y sus ingresos son el 100% de la economía del hogar. En los casos de Alicia y de Marta sus ingresos son el pilar de la economía del núcleo familiar compuesto por la madre en un caso y por el hijo soltero en el otro.

"Mi mamá es pasiva, pensionista o sea que ... soy el motor." (Alicia)

Pero ¿qué pasa en el caso de las entrevistadas que son casadas ? Mirta afirma que :

"Es la mitad. Hasta en eso vamos iguales. A veces puede superar, a veces puede bajar al no tener un sueldo fijo la otra parte; pero generalmente es el 50%."

El ser la proveedora de la mitad del ingreso hace difícil pensar el salario femenino como salario de apoyo y ello plantea, hasta simbólicamente, una situación nueva: la igualdad entre los miembros de la pareja. Por cierto que la relación de pareja es suficientemente compleja como para que no pueda pensarse que las relaciones de poder que en ella se establecen dimanen exclusivamente de los factores económicos en juego, pero, y en particular en una sociedad donde el dinero juega un rol tan fundamental como en la nuestra, el proveer la mitad de los ingresos no puede ser visto como un hecho menor y sin consecuencias en otros ordenes de la vida. Al referirse al tema Mirta dice "**hasta en eso vamos iguales**" inscribiendo el ingreso como otro plano más en que la relación igualitaria se muestra.

Podría pensarse que si socialmente el sueldo femenino es concebido como un ingreso complementario, el incremento salarial que el ascenso produce puede llegar a ser problemático, si ello implica ganar más que su pareja; porque en definitiva el mandato patriarcal, mayoritariamente introyectado establece que, aunque sean asalariadas, su responsabilidad principal sigue siendo la casa y los hijos, mientras que corresponde al hombre el ser el proveedor, al menos principal, de los ingresos del hogar. Sobre este aspecto la respuesta de Susana es aún más interesante :

"Yo gano el doble que mi marido, o sea que las dos terceras partes son mi sueldo. No, no me genera ningún conflicto, me fascina ; esa fue una de las cosas que más me emocionó cuando salvé el concurso. Cuando nos casamos yo ya ganaba más, no hice un buen negocio desde ese punto de vista. Pero cuando él entró en el banco y entró a ganar más, entre vos y yo, eso no me gustó. La plata es una sola, no existe plata mía o de él, pero cuando salvé el

concurso me fascinaba el pensar que yo sola me podía valer y resolver la economía de mi casa y arreglar con los gurises, era brutal y fue muy bueno desde muchos puntos de vista."

La mutación cultural que plantea la transformación del salario femenino de ingreso complementario a principal no puede darse sin conflicto. Demasiado significativo es en la cultura capitalista el dinero y demasiado tiempo ha transcurrido durante el cual los hombres fueron los proveedores, para que este cambio sea indoloro. Susana evoca esta potencial tensión para negarla en su caso cuando dice que la situación "no me genera ningún conflicto". En su caso este trastocar el orden establecido se vive no culposamente sino por el contrario como razón de disfrute, pero alguna razón habrá para que sea este un disfrute que deba ser guardado entre mujeres - la investigadora y ella -. La novedad del hecho de que la mujer sea la proveedora principal en todo caso no es tan "natural" como para que sea una realidad inaparente, o pueda referirse a ella con una mera constatación de hecho.

Parecería que esta situación plantea además una nueva cuestión, la de la autonomía económica conquistada a partir del propio trabajo, que es lo que Susana anota cuando dice del regocijo que le produce el "que yo sola me podía valer".

"En cuanto a las mujeres, ellas se insertan cada vez más en la relación salarial: no existe más el salario de apoyo o complementario" afirman Hirata y Kergoat al analizar el caso francés. Igual afirmación podría ser hecha para este grupo de mujeres uruguayas.

EFFECTO DEMOSTRACIÓN : EL GERENTE ES/DEBE SER HOMBRE

Nos pareció relevante indagar sobre el nivel de asociación con que se piensa el puesto de gerente y las características masculinas entre los sindicalistas. Para ello pedimos que nos describieran cómo debía ser a su juicio un gerente, observando en cada caso no el cuerpo del discurso sino el sujeto de que se habla.

Mientras que Laura y Francisco hacen de " la persona" el sujeto de su discurso, Héctor confiesa haber imaginado al gerente como un hombre :

"Automáticamente a un hombre. Es como todo, vos decís mujer juez de fútbol y la gente dice ¡estamos todos locos! Vos decís gerente y yo me imagino automáticamente a un tipo, y eso es producto del esquema [...] es cultural obviamente, pero parecería que el hombre tiene mayor facilidad para adoptar un rol de liderazgo que la mujer,"

También Iris concibe al gerente como un hombre :

"Un gerente es un tipo capaz de planificar, controlar, un tipo que obligatoriamente debe tener imaginación; un tipo que debe tener ..."

La reiteración con la que hace de "un tipo" el sujeto de sus oraciones es una particularidad sobre la que llamamos su atención:

"y sí, si dije tipo, porque los ejemplos que estaba pensando eran todos de hombres ... hablé en masculino porque los ejemplos que yo tengo de gerentes son masculinos, y la imagen de gerente ideal la formé sacando lo mejor de los gerentes que yo he conocido, y los gerentes que yo he conocido han sido hombres."

Las respuestas nos ilumina sobre uno de los mecanismos por los cuales se instala en el imaginario colectivo la adscripción de los hombres a los lugares de poder : el efecto demostración. Se ha establecido que la imaginación creadora se nutre de los datos de

la realidad, y que es ella la que pone límites a lo imaginable. En este caso la realidad indica que las gerencias están ocupadas por hombres y por ello se las imagina en masculino. Habrá que ser muy osada para pensar una gerencia en femenino y para luego de imaginarla así dar la batalla por ella en el concurso.

LA ¿NECESIDAD? DE TRAVESTIRSE

El juego del poder es un juego jugado tradicionalmente por hombres que han definido un estilo y las mujeres que se destacan, según Iris, lo asumen :

- *"Puede ser que haya estilos distintos, puede ser. Pero las gerentas que se hacen notar o las mujeres que se hacen notar más, asumen un estilo de hombre. Estoy buscando ejemplos de mujeres que gerencien con un estilo más femenino y yo no recuerdo, no son notorias, evidentemente no se hacen notar ¿no ?"*

Al decir de Pierre Bourdieu "Lo que legitima el derecho de ingresar a un campo es la posesión de una configuración particular de características." Hay que demostrar la posesión de estas características eficientes, de estas formas de capital específico, para ser habilitado a ingresar al campo de juego. De allí que si las mujeres quieren jugar el juego del poder parecería que deben travestirse en hombres, porque ser hombres es parte del capital específico del campo del poder burocrático :

"Es que yo no puedo entender como en este sistema se pueda hacer de otra forma o lo pelean al igual que lo pelean los demás, al igual que lo pelean los hombres demostrando que este terreno es mío y no me lo toques, aquí la que más sabe de esto soy yo y nadie más opina, si Fulano viene y se mete en mi terreno voy y lo asesino, eso es el estilo de trabajo, si es masculino o femenino yo no sé, ese es el estilo que impusieron los hombres, porque eran los hombres los únicos que estaban, y en ese estilo hay que pelear. Quizás no haya espacio para imponer otro estilo." (Iris)

Ser un hombre, o al menos parecerlo, puede presentarse como un camino y es en este marco donde la afirmación de la propia identidad de mujer adquiere sentido :

"No me comparo jamás con un hombre, no quiero ser un hombre y no voy a ser un hombre" (Alicia)

Pese a las dudas de Iris las reglas de juego que configuran los campos no son estáticas, los jugadores pueden intentar transformar las reglas inmanentes del juego. Parecería que a cierta transformación es a la que alude una de las sindicalistas cuando compara a las gerentas de antes con las que han surgido de los concursos :

"Eran mujeres que demostraban un comportamiento mucho más enérgico, mucho más peleador que el común de las mujeres que ascendieron ahora, estaban mucho más asimiladas a lo que era el comportamiento de un hombre ..." (Laura)

De alguna manera la discusión sobre si la pertenencia a grupos de poder cambiará a las mujeres o a la política, apunta en esta dirección. La postura de Tina es clara, la estrategia no es el travestimiento sino la valoración del capital específico que aportan las mujeres :

"Primero las mujeres somos mujeres, lo primero que tenemos que explotar es que somos mujeres, eso es lo que primero que tenemos que explotar. No pretender actuar como si fuéramos hombres porque ahí es donde perdemos.[...] Lo que sí creo es que uno debe de utilizar esos elementos a su favor; y yo creo que cuando hacemos estas cosas nos permiten más

cosas de las que le permitirían a un hombre [...] yo creo que esas cosas las tenemos que utilizar positivamente." (Tina)

Desde su perspectiva no parecerían pocos los aportes que las mujeres pueden hacer negándose al travestismo :

"Las mujeres somos diferentes de los hombres, tenemos una forma, tenemos, no se si virtudes y defectos, tenemos cualidades diferentes, y por lo tanto cuando hacemos algo lo hacemos de forma diferente. Creo que tenemos un poder de decisión mucho más rápido, las cosas quizá, para las mujeres sean más binarias que para los hombres, puede ser bueno o malo, no lo adjetivo, pero en general la mujer se define más rápidamente, resuelve las cosas con más rapidez, no le da demasiadas vueltas a las cosas. Es más integradora, es más integradora, trata siempre de buscar una opinión de consenso, trata de formar un grupo, creo que es natural, que es una propensión natural, pero es mucho más directa, es mucho más directa. Y sinceramente creo que es ética y moralmente superior a los hombres, y por eso las mujeres son menos corruptas que los hombres, y eso no lo digo yo, pregunte en cualquier sitio y le van a decir que donde hay cursos de trabajo donde eventualmente se puede ser corrompido, si pueden elegir entre un hombre y una mujer, van a elegir a una mujer, no van a elegir a un hombre." (Tina)

La pregunta nuevamente es ¿cómo incide en las decisiones sobre el ascenso este concebir la gerencia en masculino? ¿en qué medida el modelo masculino fue la unidad de medida para las mujeres que se presentaron a concursar? Y ¿cuántas mujeres habrán considerado que si el precio del ascenso es el travestismo ellas no están dispuestas a pagarlo? Complementariamente habría que indagar en qué medida la alta opinión que a la Gerenta General le merecen las mujeres ha sido compartida por los todos los actores del proceso de concursos.

LA INVISIBILIDAD DE LAS GERENTAS

No todas las gerencias están ocupadas por hombres, en particular en el B.P.S. la principal gerencia está ocupada por una mujer, ¿cómo explicar entonces que siga sin poder imaginarse una gerencia en femenino? Inés lo explica por la invisibilidad de la Gerenta General frente al personal :

"Ejemplo del más grande gerente que hay acá, que yo creo que es excelente gerente, ... es la Gerenta General; yo creo que es excelente, pero es una mujer fantasma, que no se la ve, que no tiene trato."

Esta suerte de invisibilidad del puesto más notorio de la pirámide escalafonaria parecería que debe interpretarse no sólo literalmente y en referencia a una persona en concreto, sino como la invisibilidad simbólica de las mujeres. Tal vez lo que esté diciéndose es que el fenómeno de la gerencia femenina no ha logrado impactar aún el imaginario colectivo con su presencia. Es posible que por nueva esta "salida de las sombras" de las mujeres aún no ha tomado suficiente cuerpo como para que sea integrado a lo "automáticamente" imaginable, aunque las conceptualizaciones reseñadas de Laura y Francisco estarían indicando que en esta materia algo empieza a cambiar.

AUSENCIA / PRESENCIA DE REFERENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ESTILO

Tal vez uno de los problemas con que se enfrentan las mujeres cuando entran a ocupar puestos de decisión para las que no han sido socializadas es la falta de modelos con los

que poder identificarse. Esta orfandad modélica es la que por un lado facilita el travestismo de género y por otro es fuente de las lógicas inseguridades que sobrevienen a aquellas que incursionan por territorios desconocidos.

Emilia Barrio, una investigadora española, que ha realizado una investigación sobre lo que ella describe como mujeres insertas en campos de prestigio y poder, anota que "Al preguntar a las mujeres qué hechos o personas creen que le pudieron influir como modelos a imitar, no hay unidad de criterios ni se repite algo que se pueda destacar como hecho común."³⁰ Igual constatación podríamos hacer nosotras a partir de las respuestas recibidas a la pregunta de si al ocupar una gerencia tenían un modelo.

Susana, en opinión compartida por varias de las entrevistadas sostiene que no hay modelos si no construcciones individuales :

"Fui descubriendo que no existen recetas y no te podés guiar por lo que digan los demás, aún cuando vos veas que los demás tienen más experiencia, sos vos con tu intuición y con tus conocimientos, el que tenés que hacerlo como te parece. No podés ser como otros, vos sos vos; cuando vos querés trasponer a otro, no sos ni el otro ni vos, y al final llega un momento en que no sabes para que lado arrancar y no te sentís cómoda."

Mirta sin embargo reconoce que esa construcción individual abreva en lo visto hacer a otros, ya sea en el acierto o en el error y tal vez aquí radique la explicación del travestismo. Pero lo que parece más interesante es que varias discutan la existencia de un estilo determinado por el sexo, para negar esta suerte de determinismo biológico de los estilos gerenciales:

"No creo que el ser mujer te condicione a tener un estilo, podés ser autoritaria o participativa o lo que sea independientemente de ... Creo que los estilos son personales. Yo considero que soy de un estilo totalmente distinto del de Fulana. No por ser mujeres tenemos el mismo estilo." (Ema)

Inicialmente supusimos que la casi total ausencia de imágenes de mujeres jefarcas que sirvieran de modelo de conductas posibles o al menos de testimonio de la capacidad, del género femenino para ejercer el mando, operaría como un mecanismo desestimulante en la búsqueda del ascenso.

Inversamente lo que las entrevistas muestran, es la importancia que tiene que la Gerencia General del organismo esté ocupada por una mujer, lo que sugiere la conveniencia de revisar algunas de las afirmaciones de Moss Kanter³¹ sobre las mujeres símbolo :

"La imagen de la Gerenta General es un referente, tal vez dio la pauta de que sí, que la mujer llegaba; no importa si llegó por todos sus conocimientos o porque acá los cargos son políticos; es una mujer y en la secretaria de ella y en todos los cargos hay mujeres. Valoró a la mujer, no en realidad no es que valoró, en realidad no le importó si eras mujer u hombre, ahí es donde... hay un reconocimiento mayor." (Alicia)

"El hecho de que en la Gerencia General haya una mujer, independientemente de los encontronazos que la gente tenga con ella, que los podrían tener con cualquier hombre (...) yo creo que es también importante para el desarrollo de la mujer en este organismo, porque ya no hay un impedimento de última gerencia o de superior gerencia, de que la mujer tal o cual o que la Sra. Fulana o mengana lleguen más arriba, porque si más arriba hay una Gerenta General ... Cuando todos son hombres es más difícil que las mujeres que están abajo asciendan. (Marta)

"Es más la Gerencia General está ocupada por una mujer que es mala en ese terreno, más allá de lo que diga de la boca para afuera. Pero para las demás mujeres al ver una mujeres como la jerarca máxima y a una mujer en el Directorio, al ver mujeres situadas en esos roles ayudan a que cambie el posicionamiento de la mujeres." (Héctor)

En los tres párrafos citados además del reconocimiento del hecho y de su importancia hay otra constante: el hacer salvedad del juicio sobre la persona concreta; parecería que se quiere subrayar con ello que la importancia del fenómeno trasciende a la persona y que igual juicio habría merecido cualquier otra mujer.

OTRAS BARRERAS DE INGRESO A LA GERENCIA

Una de las características de los campos en la teoría de Bourdieu es que su ingreso está custodiado por "barreras de ingreso" que pueden ser tácitas o institucionalizadas. Parecería que los puestos gerenciales que constituyen parte de las posiciones del campo del poder burocrático tienen una barrera de ingreso institucionalizada que se expresa en el sistema de ascensos.

Sin embargo detentar el poder es algo más que ocupar el cargo, se requiere también poseer información y para ello es necesario estar en los círculos donde ella circula.³² Pero estos círculos conformados tradicionalmente por hombres han elaborado un cierto tipo de barreras de ingreso tácitas que dificulta el ingreso a las mujeres. A veces son los horarios en que estas actividades se realizan, que demandan una disponibilidad que las mujeres no tienen generalmente como consecuencia de su segunda jornada laboral - el hogar -³³ :

"Vos no vas al boliche, ni al partido de fútbol, ni voy a tomar un café, yo me tengo que ir porque tengo que ir a atender a los nenes ... hay cosas que vos no las podés hacer y que son donde se terminan cocinando otro tanto de cosas." (Susana)

En otros casos las barreras de ingreso son conductuales, implican apearse a usos y costumbres del grupo. Una de nuestras entrevistadas nos ilustra sobre el particular :

"En muchos casos los hombres adoptan la grosería como forma de separación; estamos en el grupo de los hombres hablamos de todo somos divinos, usamos la terminología de lo más grosera; cosa que naturalmente vos tiendas a dar un paso afuera y digas en este núcleo no me integro. Eso se hace; hablamos de los temas típicos de hombres, hablamos todo el tiempo de fútbol, cosas que el otro se canse y se vaya, entonces ¿quienes nos quedamos?: los hombres. ..." (Alicia)

También Susana se refiere a códigos conductuales compartidos entre los hombres. Conocer o no esos códigos, nos dice, no depende de la capacidad :

"Yo creo que no es un problema de capacidad, creo que no; pero es que son tipos de lenguaje entre los hombres y una actitud ya sobrentendida sobre qué es lo válido, qué es lo correcto."

La estrategia superadora puede ser típicamente femenina, ejerciendo una resistencia silenciosa :

"... escucho no tengo ningún problema, tres horas, tres horas escucho"(Alicia)

O también pueden adoptar la peligrosa estrategias del travestismo:

"Conmigo no tienen suerte, primero si hay que decir disparates yo digo uno más grande, no me van a mover el pelo, no hay cosas que me asusten... me importa un cuerno." (Alicia)

Sean cuales sean las barreras del ingreso y las estrategias para lograr la inclusión lo que queda claro es que hay reglas de juego y que ellas no les resultan fáciles de acatar a las mujeres :

"Como que el poder lo tienen ellos y vos no entrás fácilmente ahí a menos que entres en el mismo juego ... hay momento en que me siento bastante incómoda." (Susana)

El poder es relacional, es poder sobre otros, que pueden aceptar pasivamente o no el ser dominados. La cultura patriarcal distribuye roles de dominante y dominada, pero cuando estos se trastocan, cuando la mujer es la que detenta el mando en una situación concreta, la situación es vivida como anormal, por lo menos por quién ha sido educado en el rol de dominante y que ahora pasa a ocupar la otra posición. Por ello las gerentas tendrán que desarrollar algunas estrategias encubridoras de su poder :

"A mi me pasa de tener que estar por detrás, o ponerme por detrás, porque es voluntario y tener que apoyar sin decir que estoy apoyando. Los varones que se ven mandados por una mujer, eso no se admite mucho. Eso no se admite, les rechina y les va a seguir rechinando por esa competencia de "a mi una mujer no me manda" . Mientras el hombre se cree el dominador de la situación está todo bien, el tema pasa "si a mi me está mandando una mujer" no le gusta tanto [...] No le gusta que la mujer aparezca, es eso; podés trabajar como en el mismo nivel que en las familias antiguas ... acá es igual tenés que ser la figura escondida." (Alicia)

RAZON DE SER DE LAS RESISTENCIAS A LAS GERENTAS

La magnitud de las resistencias a que las mujeres ocupen puestos de dirección es indicativa del valor de lo que está puesto en juego, si nada peligrara no habría resistencias, si las hay es porque la presencia de las mujeres trastoca el orden patriarcal instituido del que forma parte la división sexual del trabajo. Visualizar apropiadamente el origen de estas fuerzas de la conservación del statu quo es descubrir a sus beneficiarios.

Sobre ello es que medita Marta cuando señala que las dificultades que las mujeres deben superar, y están superando con mucho esfuerzo, no son de orden psicológico y auto impuestas sino que son extrínsecas. No son las mujeres las responsables de su confinamiento en el hogar primero y luego en los puestos de menor jerarquía sino que han sido confinadas :

"Bueno yo creo que la mujer está ganado terreno pero con sangre, sudor y lágrimas. Por algo ese terreno estaba tan vedado a la mujer ; debe ser que no es lo mismo. De pronto el problema es que nos están restringiendo, no que nosotras no nos creamos capaces de llegar."

Lo que pasa es que estar en un puesto de dirección no permite seguir siendo el tipo de mujer que el patriarcado establece. La debilidad característica de la mujer dominada no condice con mujeres que diariamente detentan una posición de mando. Parecería que la disyuntiva es de hierro: o ser frágil y femenina o ser un gerente - hombre - como se debe:

" Si yo fuera una debilucha eso gustaría más. Pero cuando vos estás en una cadena de mando esa debilidad no debería aparecer, y eso no se te perdona; eso un hombre no te lo perdona [...] A veces molesta que uno no asuma el rol que parece que debiera asumir la mujer. Fragilidad tiene

nombre de mujer ¿no? Esos llantos que yo jamás podré tener, podré estar medio muerta pero hablo exactamente igual, [...] no entiendo porque por ser una mujer tengo que parecer como una idiota, como que no puedo resolver" (Alicia)

Parecería bueno no olvidar la apreciación de Susana sobre la historicidad del fenómeno, de la novedad que implica y a la que deberán acostumbrarse ambos sexos :

"Ni nosotras logramos terminar de ubicarnos en el rol ni ellos tampoco; como que es algo muy nuevo sobre todo en el organismo."

LA PERCEPCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN : UN MECANISMO SUBJETIVO AMBIGÜO

Las entrevistas nos han permitido identificar como otro de los mecanismos que se pone en juego la percepción por parte de las mujeres de ser objeto de discriminación. Mecanismo ambiguo si los hay, dado que la propia percepción de la barrera que la discriminación impone, no siempre opera como factor atemorizante sino que, por el contrario puede dar herramientas para su superación. Ya que, como dijera Bourdieu "el conocimiento por sí solo ejerce un efecto - que me parece liberador - cada vez que una parte de la eficiencia de los mecanismos depende del desconocimiento" ³⁴ porque reconocer, conocer en definitiva, es adquirir las herramientas para enfrentar los fundamentos de la violencia simbólica.

El puesto que ocupan las jefarcas entrevistadas es un dato que debe tenerse en cuenta para valorar sus apreciaciones. La capacidad expresiva de las élites, de la cual las gerentas en tanto tales son parte, ha sido bien establecida en la bibliografía sociológica. Son sus miembros los que establecen la agenda y por ello sus interpretes privilegiados. El propio poder e influencia los vuelve más "lúcidos".³⁵

Por ello consideramos que su pertenencia a los niveles jerárquicos más altos las hace más perceptivas de la discriminación que, contrario sensu, sería menos visibilizada por las mujeres que están más alejadas de los niveles de toma de decisiones.

Ello explicaría la unanimidad de la percepción del fenómeno por las gerentas que se contraponen con la apreciación de la jefa entrevistada que ante la pregunta de si existe la discriminación responde :

"Creo que dentro del banco no, o sea que dentro de compañeros me parece que ese tipo de discriminación está de más; no existe."(Mirta)

Respuesta confusa sin embargo, donde el deber ser que se manifiesta en el "está de más" se convierte acto seguido en la negación de la existencia del fenómeno.

Las gerentas refieren unánimemente haber sido objeto de discriminaciones de género, aunque a la hora de identificarse como discriminada esa percepción lúcida se difumina: otras han sido las discriminadas, ellas no o por lo menos, no ahora. Ubicarse en la posición de la discriminada es difícil porque es el lugar del no-prestigio, el lugar de la pérdida, particularmente difícil cuando la imagen que se tiene de sí es de mujer triunfadora. Colocarse en el lugar, decir de sí que se es una discriminada requeriría un acto de concienciación ideológica que las gerentas no han realizado, al menos todavía.

Ante la pregunta si ha sido discriminada Ema responde :

"Yo no creo que pueda decir eso, porque las dificultades son más por haber sido la hija de papá y no por ser mujer"

sin percibir que la condición de "hija de" como identidad construida a partir del "otro" es parte de la condición de mujer en el patriarcado, cuya identidad es subsidiaria de la "verdadera" identidad, atributo exclusivo del ser hombre.

Sin embargo quien niega su discriminación, quien no percibe que debe ser reconocida como individualidad, es la misma entrevistada que afirma que :

"... te exigen más por ser mujer y tenés que mostrar más, entonces yo tengo que demostrar más."(Ema)

Ante la misma pregunta de si ha sido discriminada por su condición de mujer, Nora elige señalar la discriminación de la que son objeto otras colegas. Tan difícil es aceptar el lugar de la discriminada que es más fácil verlo en otras que en sí misma:

"Sí, sí, clarísimo, los hombres acá son re machistas. Le ha pasado a ellas [alude a las otras dos gerentas de la misma Repartición]"

Alicia, tan perceptiva ante otros mecanismos, en esta ocasión dice:

*"Creo que a la mujer te obligan a que hagas un mayor esfuerzo para un mismo reconocimiento; no quiero ser injusta porque yo siento el respaldo de mis superiores, juego por derecha y con respaldo, no tengo problema, pero me da la sensación de que **en general, no en el caso en particular** hay que subir 3 ó 4 peldaños más, hacer un poquitito más de esfuerzo ; llegados somos todos iguales. No es el caso mío, porque tengo respaldo, no lo digo porque yo esté fuera."*

La dificultad para ponerse en el lugar de la discriminada se manifiesta diáfanoamente: aceptar que se está discriminada es aceptar que se está "afuera" del círculo del poder por el que tanto han luchado.

Si bien la discriminación de género se manifiesta en toda la organización, en los círculos más estrechos del poder lo hace con más fuerza, y por ende requiere de las mujeres un mayor esfuerzo para acceder. Sobre ese plus esfuerzo hay plena conciencia en las entrevistadas :

"Que hoy por hoy siendo mujer para destacarse hay que ser el doble de buena que el mejor de los hombres, sin ninguna duda, lo puede poner con todas las letras porque es así. Porque uno tiene que ser el doble de buena para que le presten un poco de atención. Yo siempre digo que a los hombres los empiezan a evaluar de la cabeza a los pies y a las mujeres nos empiezan a evaluar desde las piernas a la cabeza, entonces mientras llegan a la cabeza ¡ les cuesta !" (Tina)

Como señala Tina la discriminación puede llegar a tener un efecto bumerang, o como dirían nuestras abuelas "Lo que no mata, fortalece" :

"Que hayan tratado de [discriminarme por ser mujer], que hayan tratado de. En el Puerto sí, innumerables veces, innumerables veces, porque era un ambiente absolutamente masculino. Lo cual me ayudó a templarme mucho, porque en el Puerto saben que yo caminé por todos los muelles, me subí a todas las grúas, anduve en todos los barcos y ninguna de las cosas que hizo cualquiera de los hombres del Puerto, desde los portuarios de muelle hasta los portuarios de sillón yo dejé de hacerlas."

De modo más sociológico Dahlerup dice que "Ser la única mujer - y tener un desempeño exitoso - le brinda a una mujer una fuerte sensación de autoestima. Una mujer que ha sido exitosa en un mundo masculino es a menudo una mujer fuerte que se ha vuelto todavía más fuerte. Tendría sin embargo que dissociarse de las otras mujeres en

este proceso. Ella es la excepción ; las otras mujeres son incompetentes. Ella es la 'reina de las abejas'." ³⁶ Consideración esta última no necesariamente válida a condición de que estas mujeres se sientan parte de un colectivo más amplio, donde dejan de ser únicas, y reconozcan como sus pares a otras mujeres que en las empresas, en la política o en los sindicatos van conformando las múltiples caras de un movimiento social más amplio que el que ellas mismas componen.

En nuestras conjeturas iniciales sosteníamos que la discriminación era implícita y silenciosa. En la medida en que los valores socialmente en juego son valores patriarcales que se asumen acríticamente, y con mayor facilidad dado que la mayoría de los administradores son hombres, las normas de la organización están concebidas "naturalmente" de acuerdo a un patrón masculino de conducta sin que requiera mayor fundamentación. Parecería que la hipótesis es compartida por las propias actoras ya que describen la ideología discriminatoria como mito, mandato cuasi religioso, tradición, costumbre.

Alicia lo describe como un mito, que se apura en cuestionar:

*"Lo que existe es **un mito**: "la mujer no puede hacer tal cosa, porque la mujer tiene marido, tiene hijos, tiene casa y vive pensando en eso". Eso no es así."*

Para Nora la discriminación es un mandamiento sobre el que se ironiza :

*"¿Una ingeniera mujer ? nooo, no sirven para nada las mujeres ingenieras ¿cómo un ingeniero va a ser mujer ? un ingeniero tiene que ser hombre, ¡ **pecado** ! ... si es un hombre como que se lo acepta más."*

Por su lado Susana lo describe como tradición y costumbre, que no se valida en la práctica como subraya con la mención de "veinticinco mil dificultades" :

*"La prueba la tenés es que en las direcciones de proyectos ponen hombres, para tal cosa un hombre, para tal otra ¡un hombre ! y después cuando vas a la operativa tenés 25.000 dificultades. Pero se sigue con esas **tradición** y se sigue con esas **costumbre**."*

La pregunta a hacerse es porqué perdura un estereotipo cuando son tantas y tantas las experiencias que demuestran su falsedad. Su pervivencia habla de una contribución a la consolidación de las condiciones sociales y económicas en las que se ha generado. Como bien señalara H. L. Moore "no sólo ofrecen una razón estratégica para excluir a las mujeres de determinadas actividades, sino que garantizan que las mujeres serán excluidas en muchos casos". ³⁷

Como corresponde a una ideología naturalizada, hecha parte del imaginario colectivo, impera en silencio, sin necesidad de una norma escrita que la instaure, norma que hoy por hoy sería además de "políticamente incorrecta" , inviable .

Alicia es de las entrevistadas quien lo explicita con mayor claridad y quien de alguna manera remite sus orígenes a un tiempo lejano : "las cavernas". Ella refiere la inscripción en el cuerpo de las normas patriarcales cuando habla de "rechazos a nivel de piel" , de normas que no necesitan ser verbalizadas para ejercer su poder, que dominan desde lo no-verbal y muchas veces desde el inconsciente y por ello de manera más incuestionable :

*"Tenía un rechazo total de quien iba a ser mi jerarca, **rechazo a nivel de piel** no a nivel de que me dijera algo verbalmente, no ; era eso que uno siente en la piel que hay algo que no cierra [...]son sensaciones, porque **en realidad no hay nada que lo diga**... Te repito **es una sensación** [...] ese tipo de juego se*

*hace, yo no sé si es consciente o inconsciente **yo creo que muchas veces es inconsciente...** eso como que se mantiene de la época de las cavernas."*

OTRAS VISIONES ¿ CONTRADICTORIAS ?

Mientras que las jerarcas entrevistadas atestiguan, de una u otra manera, sobre la existencia de la discriminación en la práctica cotidiana de la empresa, la visión que recogemos de los sindicalistas deja de ser unánime. Tal vez ello se daba a que los entrevistados manifiestan en este punto opiniones estrictamente personales que no reflejan una elaboración de conjunto sobre el particular, pero no puede dejarse de anotar que quienes la niegan son los hombres y quienes afirman su existencia son las mujeres.

Para Francisco la interrogación sobre si existe discriminación de género en el B.P.S. merece una negativa tajante :

"Totalmente convencido de que no."

La respuesta de Héctor, aunque más dubitativa, también es negativa :

"Hoy no te puedo asegurar qué tanto, seguramente mucho menos que antes [...] No puedo decir que esté [la mujer] discriminada laboralmente. Hoy no puedo decir que los peores puestos de trabajo se le dan a las mujeres."

Tal vez su respuesta ilumine sobre una de las razones del equívoco, la discriminación en la que se piensa tiene una sola manifestación posible : la de asignar los peores puestos de trabajo a las mujeres.

Contrariamente las respuestas de las mujeres sindicalistas coinciden con las demás mujeres entrevistadas: la discriminación existe. Lo que sucede es que para percibirla hay que afinar la mirada, puesto que - y en esto también coinciden con las otras entrevistadas - la discriminación es invisible:

"En el B.P.S. es muy difícil ver la discriminación de las mujeres. Pero yo creo que hay una discriminación, solapadamente, hay una discriminación; es sutil." (Iris)

También Iris considera que la discriminación es inaparente a la propia conciencia de los actores. Para demostrárnoslo nos relata:

*"En mi sección cuando el jefe elige, y según él lo hace objetivamente, los lugares para ir al interior las mujeres íbamos del Río Negro para abajo y los hombres del Río Negro para arriba; lo que significaba más horas, más viáticos [...] Y yo le creo cuando él dice que él está siendo absolutamente objetivo, no lo hace con intención de discriminar, pero **trae desde el tuétano la discriminación.**"*

Es posible que esta "inconsciencia" de la ideología patriarcal que instituye normas tanto más férreamente en tanto que las establece desde el pre - consciente necesite para ser percibida la experiencia de ser mujer, o que al menos ella facilite su percepción, y que esto nos explique las diferencias de opinión entre sindicalistas hombres y mujeres.

En este tema la Gerenta General aporta un elemento de primerísima importancia: la diferenciación entre discriminación instituida formalmente y la constituida culturalmente :

"Yo no veo que exista una discriminación, porque claro yo no la permitiría. Nunca se me planteó que se me dijera ' A este cargo no puede ir Fulana, por que es una mujer'. Nunca [...] Lo que no quiere decir que en una

*organización como la nuestra que tiene cuatro mil quinientas personas no existan hombres que discriminen mujeres y que estén en puestos de mando y lo hagan ¿verdad? Lo que digo es: **no es institucional**, absolutamente no es institucional, es propio de la sociedad y la sociedad es la que discrimina. Yo lo que digo es que [...] nunca vi que esto se hiciera institucional. Lo que no quita que puede ser que haya responsables de servicio que, en su contexto, discriminen. Lo que digo es que no existe institucionalmente, cosa que existe en otro tipo de organizaciones, estoy hablando no públicas, incluso privadas donde efectivamente el ser mujer impide acceder a tal lugar. Esto no está en la institucionalidad del B.P.S. pero existe en la cultura propia del jefe, y eso es lo más difícil de cambiar."*

Dicha diferenciación no debiera servir para eximir de responsabilidades a la empresa puesto que ella misma es parte de la sociedad, pero sí para aclarar sobre el terreno en que la lucha contra la discriminación debe ser dada: en la cultura de los jefes.

UN DEBATE INSOSLAYABLE : LA AUTOEXCLUSIÓN DE LAS MUJERES

"Mitad víctimas, mitad cómplices, como todo el mundo" decía J. P. Sartre; aunque la afirmación omite señalar que además de víctimas (las mujeres), hay beneficiarios (los hombres). Pero sirve para recordar el papel que juegan las propias mujeres en la reproducción del sistema patriarcal.

De una u otra manera a él está vinculado otro de los mecanismos operantes en la discriminación: la falta de voluntad de las mujeres para buscar el ascenso :

"Muchas veces las mujeres no se metían tanto; porque ya desde el pique se desvalorizaban ellas mismas ; yo soy mujer y me van a decir que no" (Alicia)

Sostener esto es señalar que la percepción de la discriminación no siempre opera como elemento liberador sino que también puede jugar como factor paralizante. La discriminación es vivida por algunas mujeres como una barrera tan infranqueable, como una imposibilidad tan total, que concita a la parálisis y no a la acción. Es la conciencia de la propia subordinación la que opera en este caso, como legitimante de la subordinación a la que se es sometida por la vía de la introyección de la imagen que el dominante construye sobre la dominada. Las capacidades e incapacidades que el dominante dice de la dominada son aceptadas por ésta de tal suerte que lo dicho se transforma de alguna manera en realidad, que, aunque construida, al ser introyectada se naturaliza y se invisibiliza como construcción interesada.

Es esta ambivalencia intrínseca de la percepción de la discriminación la que nos hace afirmar que en sí misma es un mecanismo ambiguo. El signo que adopte depende de la decodificación ideológica que de ella se haga, no de la percepción en sí misma.

De algunas de las entrevistas se desprende que la responsabilidad última del fenómeno radica en las mujeres. ¿Cómo se produce este enroque que transforma a las mujeres de discriminadas en autoexcluidas? : haciéndolas responsables de la falta de interés en el mundo del trabajo. Se dice que ellas han hecho una cierta elección llevadas por la comodidad, el mundo del trabajo es para ellas una complicación no buscada y cuando se está en él de lo que se trata es de estar con el menor compromiso posible.

Según Héctor la búsqueda del menor esfuerzo era en época del sistema discrecional de ascensos tan total que involucraba hasta aquellas mujeres que canjeaban con los jefes de turno sus favores sexuales por puestos bien remunerados pero sin mayores responsabilidades:

"Me da la impresión que no había el buscar por esa vía [de los favores sexuales] ascender posiciones. Probablemente porque no existiese la aspiración, mirá lo que te digo, creo que no existiese la aspiración de ser responsable de algo sino de estar en un puesto de trabajo cómodo y ganar más, con el menor esfuerzo posible ..."

En el caso de Alicia la explicación del fenómeno adquiere "vuelo teórico", según ella nuestra sociedad es sólo aparentemente un patriarcado, en realidad es un matriarcado ya que es la mujer la que en su afán de dominar manipula, si no participa más es porque no está interesada en hacerlo :

"Para mi la sociedad es un gran matriarcado, no una sociedad machista, porque la mujer lo hace machista y quien tiene la mayor influencia sobre otros humanos es la madre que genera, y se genera en víctima para poder requechar y al pollo no lo pierdo nunca; ese es el manejo, pasa a ser la víctima pero en realidad es la manejadora; no le sirve salir a la cancha. Por eso hay pocas mujeres en política ¿tendrán tanto interés en estar en la política o les sirve más el otro rol de influyo pero no me meto en la batalla?"

Desde nuestra óptica Alicia confunde las artes que "el esclavo" desarrolla para asegurar su supervivencia con el poder, los micro poderes con el macro poder.

Otras son las razones para Ema, ella piensa que mientras las mujeres de la generación anterior no aspiraban a realizar una carrera laboral, ahora sí lo hacen llevadas por modificaciones culturales y por una mayor escolaridad:

"Yo pienso que el mundo cambió. Yo no se si mi madre hubiera tenido interés si hubiera podido hacer una carrera funcional, tenían la vida para otra cosa, el trabajar sí, pero perfil bajo. Me da la impresión que las mujeres no entraban como hoy a competir; como actitud colectiva te digo. Entraban en un trabajo: el empleo público, la comodidad, la licencia de esto lo otro, que entrabas, que salías y el hombre por naturaleza estaba en carrera. Cuando entró la gente hace quince, veinte años, ya era gente más preparada, y como que también el mundo cambió, porque yo no sé si mi madre hubiera ... no sé si las mujeres tenían mucho interés en llegar a la cúspide."

Finalmente Tina, a punto de partida en su entrevista señala que :

"Yo lo que creo, y lo voy a decir, es que las mujeres tenemos muchas posibilidades. Creo que muchas veces los límites nos los auto imponemos las mujeres, antes que nos los impongan otros, con lo cual no quiero decir que no haya discriminación ni que hayan todos los temas que sabemos que existen; pero creo que a veces nosotros, además, le agregamos una barrera. Por lo menos yo sólo que creo. "

Vale la pena recordar que Bourdieu advertía que la dominación simbólica no se ejerce en la lógica pura de las conciencias, sino en la oscuridad de los esquemas prácticos de los hábitos, donde ella está inscripta, y que es a menudo inaccesible a la toma de conciencia reflexiva y a los controles de la voluntad. ³⁸

La interrelación entre mecanismos externos de discriminación y mecanismos introyectados que se da en la interrelación entre mujeres de la familia (abuelas, madres e hijas) es señalada con particular lucidez por Tina cuando dice que :

Estamos en un proceso, hay pocas mujeres gerentes en el banco y hay pocas mujeres gerentes en la empresa privada, y hay pocas mujeres con cargos de responsabilidad a nivel general de la sociedad [...] Y eso tiene innumerables causas, desde discriminación, claramente de discriminación, porque la hay, existe y no la vamos a negar. Creo también que a auto

limitaciones que las mujeres se imponen ¿verdad ? y a opciones de vida que las llevan, que nos hace tener la propia cultura de la que venimos, porque la mujer se pone en la falsa oposición de que es la profesión o la familia y es un planteamiento que ningún hombre se hace y tienen la misma familia, el mismo cariño y la misma responsabilidad. Sin embargo si pasa algo y el nene se enferma, yo tengo que irlo a buscar a la escuela, y nadie se le ocurre llamar y decir : bueno ¿quien está más ocupado ? Pero esa es la cultura que traemos, que la traemos de nuestra mamá, de nuestra abuelita,"

Sin embargo el caso de Ema ilustra sobre otro tipo de consideraciones que podrían contribuir a la explicación de la autoexclusión detectada:

"En realidad mi concurso fue impensado, no tenía ni planteada la meta, no, porque para mi este lugar era de Fulano [hace referencia a un hombre que había sido el gerente de esa Repartición], yo a nadie le hubiera competido el cargo de los que estaban, por respeto, generacional, por decirlo de alguna manera [...] para mi este lugar era de otro, no porque fuera hombre sino porque era de otro [...] Yo les tengo un respeto, no sé, porque soy más joven y porque están desde antes que yo. (Ema)

Este mecanismo que podríamos denominar de "auto evaluación comparativa" habría hecho que la experiencia fuera evaluada en el proceso de concurso dos veces : por los potenciales participantes, y por el tribunal. Ello habrían beneficiado a los jefes que ya detentaban los puestos acentuando la autoexclusión femenina puesto que, como hemos visto, los jefes anteriores eran mayoritariamente hombres.

LA CARRERA Y SUS COSTOS PARA LAS MUJERES

Pensamos que este mecanismo subjetivo que es la autoexclusión se instala no sólo como producto de la socialización femenina sino también por la conciencia de que las mujeres deberán pagar costos reales que por el ascenso.

Estos se encuentran vinculados fundamentalmente a la etapa de vida por la que transitan en el momento del concurso por lo cual merece tenerse en cuenta la situación familiar de nuestras entrevistadas:

Susana, Nora y Mirta se casaron y tuvieron sus hijos siendo ya funcionarias del B.P.S. Susana tiene en la actualidad tres niños de tres, cuatro y siete años y Nora uno de siete; los hijos de Mirta tienen doce y quince años. También Marta siendo funcionaria del B.P.S. se casó y se divorció y tuvo tres hijos que la han hecho abuela, Tina es casada y tiene dos hijos de veintipocos años. Ema y Alicia han permanecido solteras.

Varias de nuestras entrevistadas no consiguen visualizar costos que hayan tenido que pagar por su ascenso. Todas las consecuencias son virtuosas :

"Como costos, no ; lo que tengo son haberes." (Marta)

Para otras de las entrevistadas si bien el saldo general es valorado como positivo anotan sacrificios que el ascenso les ha implicado. Como era de esperar se menciona la mayor cantidad de veces el abandono de la familia y la desatención de los hijos :

"[En el momento del ascenso], yo estaba embarazada de Tal que es el más loquito de los tres y en algún momento me cuestioné si todas las angustias que había vivido en ese momento no se reflejaban también en su conducta." (Susana)

*"Cuando me empezaron a meter en tareas de responsabilidad ... fue tan exigente, tan exigente, que yo me quedaba acá horas y horas trabajando y tratando de hacer las tales planillas, y los tales trabajos para cumplir, para dejar todo bien, porque era mucha responsabilidad ; que postergué a mi familia bastante ; ese es uno de los sacrificios más feos, postergué a mi hijo."
(Nora)*

El continuo de trabajo que implica la doble jornada es a la que se refiere Nora al hablarnos de su incapacidad de dedicar más tiempo al trabajo o la que genera el agotamiento de Susana :

- *"El tema es que teres gurises son un montón y te limitan o te limitan. Son tres nenes y mirá de que edades : 3, 4 y 7... Termino agotada, hay momentos en que hay alturas del año en que no los aguanto ni a ellos. No sé, hay momentos en que necesitarías cortar porque es como que no terminás nunca..."(Susana)*

La cantidad de horas dedicadas al trabajo es lo que hace que Nora medite :

"era impresionante el stress que teníamos, nos íbamos de acá a las diez de la noche, una locura era"

Eso también es la razón de que Nora sienta que se ha postergado a ella misma, porque ya no tiene espacios para el disfrute :

"Después me postergué yo porque tenía idea de pintar, de hacer gimnasia, todo eso y no puedo hacerlo. Y bueno eso son cosas que para mi fueron como costos."

Tal vez un caso extremo sea el planteado por la Gerenta General, su actividad laboral y política acaparan todo su día, pero lo interesante es que ella no lo plantea como un costo, sino como una elección de vida:

"Yo diría que cuando uno está en estas cosas tiene muy poca vida privada, muy poca. [...] Uno después que entra en un cargo de esta responsabilidad y además hace vida política, deja de tener la vida privada normal de la gente que llegó a su casa tranquila y se olvidó de que existe el trabajo, eso no pasa nunca más. Porque el teléfono sigue sonando, porque las personas tratan de buscar soluciones a sus temas y van a golpear de mañana, de tarde, de noche. Uno tiene dos opciones, o se dedica a esto o no se dedica a esto [...] Otras veces llego a mi casa y tengo que atender diez llamadas de teléfono, o tres personas que me están esperando en la puerta de mi casa y bueno, eso es parte de las cosas que tiene este tipo de actividades ¿no? y uno tiene que asumirlas."(Tina)

Al comparar los dos grupos de respuestas podemos ver que las consecuencias virtuosas son relevadas por las solteras y las mujeres que tienen hijos mayores, mientras que el segundo grupo lo componen las mujeres que tienen hijos en edad escolar. Tal parecería que los costos guardan relación con el nivel jerárquico alcanzado y con la situación familiar, siendo mayores para aquellas mujeres que no pueden "disimular" su condición de tales, es decir de mujeres - madres, mientras que o son menores o no existen para aquellas que no han aceptado el destino inapelable de la maternidad o que como ya han criado a sus hijos han superado los costos pagados en esa época de sus vidas.

LAS MUJERES ¿ESTAN EN CARRERA ?

Entre otras cosas la autoexclusión podría llevar a las mujeres que hoy detentan puestos de jerarquía a considerar que ya han alcanzado el lugar máximo al que pueden aspirar. Pero el mecanismo de autoexclusión tal vez no es tan poderoso y las gerentas podrían tener planteado el seguir ascendiendo en la pirámide escalafonaria. Ello nos obliga a repasar con detenimiento las respuestas recabadas.

Ante nuestra pregunta sobre si es una mujer que está en carrera, o ya decidió que hasta acá llegó y acá se queda, la Gerenta General responde :

"Creo que eso no va con mi modalidad, esa es la primera de todas las cosas, nunca uno llegó a ningún sitio. La vida es un camino, y por suerte uno la meta siempre la tiene lejos, nunca está cerca."

quien anota la existencia del mecanismo de autoexclusión, tal vez por eso mismo, porque lo ha hecho consciente, no queda aprisionada por él. En su caso no sólo por lo que verbaliza sino por mil mensajes corporales con los que se expresa en la entrevista nos afirma en la convicción de que la mujer que ha llegado más alto en la jerarquía del banco no acepta la existencia, o por lo menos no acepta haber tocado el tan descrito "techo de cristal" , que impide el ascenso de las mujeres.

Hemos percibido que las respuestas recogidas se diferencian netamente entre las que dan las profesionales y las que dan las administrativas.

Continuemos con las respuestas de las otras profesionales :

"Si hubiera un concurso para cargos más altos me presentaría sin dudar, siempre me gustó seguir a más, no venir a más porque quiero ser ... me gusta el barullo, ese barullo que te da ... a parte aprendo... No me pienso morir ni a este nivel ni acá en el B.P.S." (Nora)

"Yo te planteo no hoy, pero en un tiempo sí. No aspiro al poder, no es mi carácter, pero a mi me gusta trabajar y me gusta desarrollarme y desempeñarme ... Yo hoy no me siento preparada, no te digo dentro de tres años o dentro de cuatro" (Susana)

"Si hubiera otro concurso no tendría dudas, salvo el tema que me pasó antes, que hubiera alguien que pensara que naturalmente tuviera que ser él ... Si hoy dicen que se concursa el puesto de Gerente General no creo que me corresponda; todavía. Yo le doy la derecha a otra gente, es como con el concurso yo no tenía la menor duda que me iba a presentar, ahora cuando hay otros ... ahora si esa gente no está, no tengo dudas." (Ema)

Es factible que la juventud sea un factor que incida en sus respuestas, pero en todo caso surge con claridad que piensan en el trabajo como una carrera de metas sucesivas; cada uno de los puestos requiere realizar una experiencia que lleva tiempo pero que a la vez prepara para nuevas y mayores responsabilidades. En un eventual próximo concurso, si se presentan o no dependerá de cómo ellas evalúen en concreto su desarrollo y el de sus contrincantes. Son mujeres que están en carrera, cuanto les lleve llegar a su próxima meta será cuestión de oportunidades.

Veamos las respuestas de las gerentas administrativas, para luego tratar de explicarnos el por qué de las diferencias:

"Creo que en mi, yo ya llegué, no sé si podría ... Hasta la gerencia de sector como que lo hice; no sé si tendría la capacidad para todo lo que yo entiendo que debe ser una gerencia de Área. Me parece que es un manejo mucho más amplio, no sé si me sentiría capacitada para de motu propio de decir: quiero estar ahí. Otra cosa es que me den una orden y me manden, ahí lo hago porque soy de esa gente que baja la cabeza... y lo que me mandan lo hago; es como un desafío y lo hago." (Alicia)

"Con cuarenta años de servicio puedo decir he llegado, ahora sí de aquí en más no me interesa. Si se da por las cosas de la vida que se tenga que dar un ascenso bueno será bienvenido; pero ya no lo estoy buscando, llegué al lugar donde no es que me hubiera propuesto llegar, simplemente es que creo que hasta ahí pudo estar." (Marta)

Si bien las jerarcas administrativas tienen historias laborales que las muestran como mujeres que han hecho una carrera, al igual que las profesionales, sus ascensos han sido menos vertiginosos. Llegar al puesto al que Susana ha llegado en trece años a Marta le ha llevado treinta y seis años de carrera administrativa; Nora tiene la misma jerarquía que Alicia, una después de quince años y la otra después de treinta y tres años de trabajo. Parece entonces coherente con las trayectorias de las administrativas concebir que la acumulación que debe realizarse en cada puesto insume demasiados años, con los que ya no cuentan individualmente vista la proximidad de su retiro jubilatorio y que la referencia que ambas hacen a un ascenso por designación sea su manera de decir que aunque las probabilidades no están de su parte aún están dispuestas a aceptar nuevos desafíos.

Mirta es la administrativa de menor jerarquía de las entrevistadas y la que tiene aún por delante veinticinco años más de trabajo, sin embargo no parece estar dispuesta a asumir mayores responsabilidades, por un conjunto de razones donde se entremezclan la desconfianza sobre su propia capacidad y las responsabilidades familiares que compiten contra una mayor dedicación a lo laboral:

"Todos tenemos aspiraciones, lo que pasa que a veces tenés que ver que posibilidades tenés de cumplir con esas aspiraciones, porque tenés aspiraciones pero también tenés que saber cumplir. Toda persona es ambiciosa y quiere llegar a más pero a veces no se puede. A veces no se puede por capacidad, por dedicación, porque tu físico no te responde; por un montón de cosas. Lo que pasa es que no toda la vida es el banco, hay vida afuera. No sé que cosas estaría dispuesta a dejar de hacer porque ya a esta altura del partido tengo el tiempo súper medido y no me da el tiempo para más nada. Pero que atente contra tu salud, que atente contra tu familia y que hagas las cosas mal; no. Hay que pensarlo y decir hasta aquí llegué y más no sigo."

Sus consideraciones nos remiten a otro de los mecanismos sobre los que hemos indagado: los costos personales que estas mujeres han pagado por su carrera funcional.

Partiendo de esta lectura parecería conveniente indagar a futuro la relación entre la "vocación al cargo" y las reales posibilidades de las mujeres de ascender. Dicho de otra manera sería posible hipotetizar que existe cierta correspondencia entre las posibilidades que la empresa brinda para el ascenso y la voluntad de las mujeres para mantenerse en carrera, que esta aumentaría en la medida en que el clima de la empresa hiciera factible la movilidad vertical de sus integrantes.

ALGUNAS PARTICULARIDADES DEL SISTEMA DISCRECIONAL DE ASCENSOS

Nos pareció conveniente centrar nuestro análisis en el sistema de ascenso por concursos en la medida que este es el sistema vigente y porque, como señala la Gerenta General, es el sistema acorde con la modernización buscada en las empresas públicas :

"Yo creo que las organizaciones, las empresas públicas que pretenden ser eficientes, eficaces, competitivos no puede haber ninguna otra forma de ascender o de hacer carrera que no sea por los talentos y virtudes que las personas tengan, ninguna otra [...] lo que creo es que no hay espacio para que se institucionalizara una forma de proceder distinta de lo que son los concursos o las formas objetivas de promoción. Creo que ese es el mundo en el que caminamos, el otro mundo ya fue, ya pasó y se terminó ..."

Sin embargo fuerza es analizar también el sistema anterior de ascensos para poder establecer comparaciones entre ambos, buscando ver si nuestra conjetura de modificación de los mecanismos discriminatorios guarda relación con los datos de la investigación.

Sobre la discrecionalidad del sistema de ascensos por selección y calificación hay acuerdo de todos los entrevistados tanto sindicalistas como jefes. Pero de lo que se trata aquí no es de enjuiciar el sistema, sino de analizar al margen de otras características, los mecanismos que pudieran explicar la ausencia de mujeres en los puestos de jerarquía y en que medida estos pueden ser pensados como líneas de larga duración o registros de un pasado superado por el sistema de concursos ya analizado.

En abstracto la indiscutida subjetividad del jefe que el sistema erige en piedra de toque para el ascenso no debiera de por sí, implicar diferencias entre uno y otro género; sin embargo los resultados de la investigación cuantitativa demuestran que las mujeres se encontraban subrepresentadas en todos los puestos jerárquicos. Si como dicen los entrevistados la calificación era discrecional del jefe veamos que elementos condicionaban básicamente su obtención diferencial por sexo:

Según los sindicalistas una de las variables en juego eran las pertenencias político partidarias, y como destaca Héctor esto pone a las mujeres en inferioridad de condiciones dada su menor participación en las estructuras partidarias:

"El mundo de la política es masculino, por lo cual es bastante fácil pensar que el amiguismo político pesaba más para los varones que para las mujeres [...] No creo que electoralmente nadie pensara que le iba a dar puntos poner a una mujer de gerente [departamental] del B.P.S."

Otro de los elementos en juego, señalado tanto por los jefes como por los sindicalistas es el amiguismo, vinculación facilitada por la posibilidad de compartir actividades o intereses entre el funcionario y el jefe. Toda vez que en la mayoría abrumadora de los casos estos eran hombres parecería razonable que los varones tuvieran mayores posibilidades de establecer esa vinculación, facilitada por las normas sociales que estipulan barreras para las relaciones entre los sexos:

*"Llegó Fulano, es el nuevo gerente. ¡Ay vino el nuevo gerente! ¿Quiénes fueron a saludar en seguida al nuevo gerente y se metieron en el despacho?: los hombres. A las mujeres no se nos ocurría ir y si alguna iba ... ¡Ay! ¿cómo vas a meterte en el despacho del gerente para saludarlo?!"
(Iris)*

"Te estaban calificando hombres y el tema amiguismo se maneja mucho, [...] Vos no vas al boliche, ni al partido de fútbol, ni voy a tomar un café, yo me tengo que ir porque tengo que ir a atender a los nenes" (Susana)

Que los calificadores fueran hombres es una característica del sistema discrecional, que como dice Nora, facilita que el sexismo pese en la resolución:

"Si el que está a la cabeza tiene que elegir a dedo lo más probable es que elija alguien de su sexo [...] Si el que está arriba es un prejuiciado evidentemente que no va a elegir a una mujer." (Nora)

Parecería que en el sistema discrecional los favores sexuales eran una vía para obtener el ascenso:

"Si le mostrabas las piernas de repente podías llegar a ascender, si te acostabas con el tipo tenías gran chance, si además eras bonita, eras sensua: muchísima chance. Eso con este sistema [de concursos] quedó absolutamente perimido." (Francisco)

"Una gerenta que tuve era un horror, famosa por ser una mujer muy alocada y del tiempo de aquella Caja famosa por sus mujeres ... Era famosa porque había sido divina, amante de no se cuantos y que era un soldado del Partido Colorado y entonces era gerenta de Caja Rural. Tenía un carácter jodido, para la gente era un poco desagradable, pero tenía mucha fuerza; porque hubieron otras que eran lindas y amantes y no llegaron a ser gerentes [...] La gerenta que te contaba si era gerenta era porque mató a un pueblo, y los corría a los culazos, los mataba, porque era fatal. Las jefas de ahora, no." (Iris)

En esta materia nuevamente es la Gerenta General la que aporta el testimonio más contundente:

*"Las Cajas de Jubilaciones eran el lugar de todas las minas de los políticos, ese era el arquetipo de lo que uno sentía siendo ciudadana de afuera[...] Yo creo que acá había mucho de eso, y creo que deben existir algunos señores que todavía creen que eso es algún método para ascender acá. Digo hombre, aunque puede haber algunas mujeres que también lo crean, pero creo que es una etapa superada en la vida de la administración pública. No era una prerrogativa del banco ¿verdad? Era parte de esa cultura la cual se cambió.[...] **se terminó porque esa época ¿a qué responde?: a las mujeres objeto del placer.**"*

Al evocar a las mujeres que lograron ascender en esa época uno de los sindicalistas sugiere que de alguna manera la estrategia del conocimiento siempre ha sido un recurso de algunas mujeres:

"Antes los jefes eran abrumadoramente hombres, las pocas mujeres que habían eran probablemente de oficinas de pasividades, y sin lugar a duda mujeres que sabían culadas. Las que yo conocí de aquella época eran mujeres que realmente sabían de la materia jubilatoria." (Héctor)

Por lo visto podría señalarse que distintos mecanismos han logrado pervivir en ambos sistemas. Sobre ello volveremos en las conclusiones.

Notas segunda parte.

¹ Elaborados en base a la información brindada por la A.T.S.S. según información proporcionada por el propio B.F.S.

² Los funcionarios del B.F.S. provienen de los distintos organismos que en diversos momentos de la historia del país atendían aspectos de la Seguridad Social, tales como las Cajas de Jubilaciones, Asignaciones Familiares, Seguros de Enfermedad, de Paro, etc. y que tuvieron diferentes regímenes de ascenso.

³ Ver Cuadro I

⁴ Ver Cuadro II

⁵ Dos son los fenómenos que pueden explicar este incremento: por un lado que si bien los ingresos a la Administración Pública están expresamente interdictos por las disposiciones vigentes, el Banco ha producido en este período la regularización presupuestal de un conjunto de funcionarios del Área de la Salud, lo que hace dable esperar que se encuentren en estas condiciones un mayor número de mujeres que hombres. Por otro lado entre 1993 y 1997 se producen los retiros incentivados de más de 1.500 funcionarios del banco, que podría incidir también en el aumento de la participación femenina en el total de los funcionarios. Lamentablemente no nos fue posible acceder a las cuantificaciones por sexo de estos dos fenómenos que nos permitieran aproximarnos a una explicación causal.

⁶ Ver Cuadro III

⁷ Ver Cuadro IV

⁸ Ver Cuadros V y VI

⁹ Para que pueda aquilatarse la variación de la participación de los diversos escalafones en el total de funcionarios ver Cuadro VII

¹⁰ Ver Cuadro VIII

¹¹ Ver Cuadro IX

¹² Ver Cuadro X

¹³ Ver Cuadro XI

¹⁴ En el sentido que de ella da Dahlerup, 1986

¹⁵ Ver Cuadros XIII al XVII.

¹⁶ Denominado así porque es el concurso para Cierentes de Repartición, que reportan a la Gerencia General a la que corresponde el primer nivel en la pirámide administrativa.

¹⁷ Correspondiente a Cierentes de Departamento y Departamentales.

¹⁸ Correspondientes a Jefes de Sección.

¹⁹ Ver Texto de los llamados a concursos en Entrega final de Taller

²⁰ Ver entrevista al Psicólogo en Entrega final de Taller

²¹ En los documentos de la institución se los denomina como "Comisiones Asesoras de Concurso", seguramente para señalar que la designación es facultad exclusiva del Directorio del organismo y que las Comisiones sólo tenían por cometido asesorar a ese cuerpo en la materia. Todas las designaciones realizadas fueron acordes totalmente con el informe elevado por dichas Comisiones por lo que hemos optado por denominarlos como Tribunales para mayor claridad expositiva.

²² El convenio UDELAR-B.F.S. estableció que la Universidad apoyaría: "los procesos de definición de los perfiles de recursos humanos para las áreas pertinentes, la integración de Comisiones Asesoras, la revisión y reelaboración cuando corresponda de las pautas de evaluación vigentes en la Institución y selección de postulantes."

²³ El representante de los concursantes tenía sólo derecho a voz pero no a voto.

²⁴ Ver Cuadro XII

²⁵ El texto completo de las entrevistas realizadas hace parte de la entrega final de Taller

²⁶ Benito Mussolini, citado por H. Moreira (1994)

Tercera parte:



Conclusiones

EL ASCENSO Y LA DISCRIMINACION DE GÉNERO

Parecería posible afirmar que un número creciente de mujeres, y en cierta medida la sociedad en su conjunto, han comenzado un proceso de toma de conciencia crítica sobre los valores patriarcales y en particular sobre cierto diseño de roles que en el mundo del trabajo ellos determinan para las mujeres.

Consideramos que es en buena medida esta conciencia de la discriminación, la que dificulta que la misma se instrumente mediante mecanismos desembozados y que provoca el repliegue hacia mecanismos más sutiles. En tanto que la percepción se hace menos directa requiere para su superación de mayor conciencia y de mayor acumulación de conocimientos teóricos y prácticos y la conformación de nuevos esquemas de hábitos, acordes con en el nuevo territorio que estos mecanismos discriminatorios redefinen.

Parecería que, de alguna manera, esta visión crítica sobre los valores patriarcales ha hecho carne en un conjunto importante de mujeres que no aceptan para sí una posición secundaria en el mundo del trabajo y que pese a las dificultades, están dispuestas a adquirir responsabilidades en ese ámbito, aún a costa de sacrificios personales y familiares.

Con respecto a los sistemas de ascenso analizados es claramente sostenible que un sistema discrecional es más fácilmente permeable por la ideología patriarcal y por ello dramáticamente discriminante. Pero complementariamente creemos poder sostener a partir de los datos cuantitativos analizados, que un mecanismo universalista como el concurso no es suficiente para erradicar la discriminación de género en los ascensos.

Hoy hipotetizaríamos que si a primera vista el concurso aparece como una herramienta apta para atemperar la discriminación es porque bajo sus reglas, en gran medida el plus esfuerzo que muchas mujeres han hecho para obtener un diferencial educativo, rinde sus frutos en las condiciones que el concurso establece. Si bien ahora es posible que más mujeres lleguen a puestos de jerarquía, ello es posible mediante un mayor esfuerzo que el requerido a los hombres, y no a partir de la equiparación entre hombres y mujeres. Por tanto el sistema de concursos analizado reconfigura una situación discriminatoria.

Es dable pensar que las mujeres que lograron ocupar puestos jerárquicos han recurrido a distintas estrategias en la búsqueda del ascenso. Mientras que la generación más joven ha apostado al diferencial educativo, la generación anterior lo hizo a la dedicación full time al organismo. Complementariamente la investigación sugiere que la estrategia educativa ha dado mayores frutos, al menos en el contexto de un organismo, que, por diversos caminos busca la mejora de su gestión y la profesionalización de sus cuadros dirigentes.

La estrategia educativa forma parte de lo que se ha llamado la "cualificación como estrategia" ¹ pero no se circunscribe a ella. Los conocimientos adquiridos y avalados por el sistema formal de educación han jugado un papel en el ascenso de la generación más joven, pero ello no la exime de la necesidad de adquirir otras esptericias que hasta ahora sólo circulan en las redes del club masculino informal. Sospechamos que en esta carrera por adquirir la cualificación existe una contra - estrategia masculina que es la de mantener segregadas a las mujeres de los saberes iniciáticos del club de Toby.

Si bien se ha señalado el elevado índice de masculinidad tanto de las jerarquías que determinaban los ascensos como de los tribunales de concurso, parecería factible que en el segundo caso esta situación varíe, en la medida en que las mujeres han ido consiguiendo conformar grandes minorías en algunos niveles de la pirámide y que por ende en próximas convocatorias es esperable que más mujeres integren los tribunales.

Los datos sugieren que distintos mecanismos, de orden subjetivo fundamentalmente, han logrado pervivir en ambos sistemas. Sin embargo, mientras que en el sistema discrecional se daban sin que mediaran reglas claras ni garantías para los/las calificadas, en el sistema de concursos estos quedan relativizados por el peso que adquiere una evaluación determinada a partir de reglas escritas y universales para los/las concursantes y por las garantías que brinda el contar con su propio representante en el Tribunal calificador.

Podríamos afirmar que la subjetividad del jerarca, donde anidan con facilidad y sin coto las concepciones patriarcales, es esencial en el sistema discrecional, puesto que en ella está basado, mientras que otros mecanismos de orden subjetivo que anidan en las propias mujeres juegan un papel de segundo orden. El cosmos laboral que instituye el sistema discrecional es el de una relación típicamente patriarcal donde el jerarca es el que escribe y borra tantas reglas como su voluntad indica, que establece premios y sanciones y hasta reclama derecho de pernada alguna de las veces.

Mientras que en el sistema de concursos los mecanismos subjetivos pierden su rol protagónico y se retrotraen casi exclusivamente al ámbito más íntimo de la conciencia las propias mujeres. Conciencia y subjetividad conformada aún hoy en muchos casos en el antiguo orden. Ello plantea un nuevo escenario para la lucha contra la discriminación genérica: en la cultura de la empresa, de sus trabajadores, de su sindicato y en la cultura de las propias mujeres. Batalla tal vez menos manifiesta pero por eso más compleja, más difícil y que requiere ya no sólo de la rebeldía individual sino de una acción cada vez más consciente y concertada de un número significativo de actrices y actores del mundo laboral. Porque como dijera una de nuestras entrevistadas: "Transformar el banco es lo más fácil, para eso está la tecnología, lo más difícil es cambiar la cultura, la cabeza de las personas, eso es lo más difícil de todo, el resto se compra, se pinta, se adquiere..."

Los requerimientos que los concursos establecen, pueden, como en este caso, contener disposiciones que afecten de modo diferencial a ambos sexos. Creemos haber demostrado que en el caso analizado la definición de los habilitados, de lo que se consideran méritos, así como la composición genérica de los tribunales son factores que sesgan los resultados en detrimento de las mujeres, igualmente señalamos que debiera tenerse presente a la hora de concebir y de controlar los resultados de los psicotécnicos la necesidad de que estos no produzcan igual sesgo.

Complementariamente parecería que la subrepresentación de las mujeres en los cargos gerenciales se produce también por la incidencia de factores subjetivos tales como la autodescalificación que explicarían en parte la subinscripción femenina en los concursos. Ello obliga a la empresa a sostener una política consciente de estímulo a la participación femenina si es que no quiere verse privada de los aportes que pueden realizar las mujeres que hoy son mayoría de sus funcionarios.

Para diseñar esta estrategia empresarial parecería aconsejable contar con un Observatorio específicamente dedicado a la detección y el combate contra la discriminación en el ámbito laboral que oriente políticas de acción positiva.

De igual modo se requeriría la realización de estudios sobre la realidad diferencial de hombres y mujeres en el mundo del trabajo y de la empresa concreta, que comprenda entre otros, el análisis comparativo de trayectorias laborales de hombres y mujeres, que permitan prever y corregir las consecuencias diferenciales no deseadas de las resoluciones que sobre el personal se adopten.

Consideramos que las iniciativas propuestas, de implementarse, tendrían consecuencias no sólo en el marco de la institución sino que podría irradiar su experiencia a otros organismos del Estado. A pesar de que la afirmación debiera ser validada por el estudio que se propone, tentativamente creemos que el B.P.S. ha tomado medidas que lo posicionan como un potencial líder en la materia dentro del ámbito estatal.²

Nos permitimos sugerir también la conveniencia de realizar una recopilación crítica sobre las distintas normativas que rigen en los distintos organismos del Sector Público y que amparan a las mujeres en tanto trabajadoras estatales. La difusión entre jerarcas y potenciales usuarias abriría la perspectiva de su generalización a nivel estatal.

Ello adquiere mayor relevancia si se recuerda la afirmación de Ana M. García sobre que "El estado puede cumplir un rol importante dada su capacidad de formulación e implementación de políticas positivas contra la discriminación femenina presente en el mercado laboral en general. El estado puede asumir este papel dando lugar así a un efecto demostración importante para el sector privado y contribuyendo a modificar las normas, valores y creencias que coadyuvan en la segmentación del mercado de laboral por sexo."³

EL TRABAJO Y LAS MUJERES : IDEAS CUESTIONADAS

Se ha dicho que el núcleo constituyente de la identidad de las mujeres está vinculado a las tareas de la reproducción, ya sea ésta biológica o social, y se ha teorizado sobre el valor diferencial que en hombres y mujeres tiene lo que aquí hemos llamado "el trabajo". De alguna manera, para decirlo en código de Bourdieu, las mujeres no estarían poseídas por la *ilusión* propia del campo del trabajo remunerado puesto que el centro de sus vidas descansaría en la vida privada donde las reglas de juego son otras.

Sin embargo muy otra es la valencia subjetiva que nuestras entrevistadas le asignan al trabajo, al que conciben como el único destino que merece ser pensado y vivido, como fuente de realización personal, de disfrute, de crecimiento. Para ellas el trabajo es una condición para realizarse en la existencia, un medio de autoafirmación. Es más, lo piensan como camino divergente con el destino gris del ama de casa. En la identidad de todas las entrevistadas el trabajo ocupa un lugar preponderante. Ellas están lejos de considerarlo como una ocupación secundaria, subsidiaria de su "oficio" principal de ser mujer, lo hacen más bien como parte constitutiva de su ser persona. Parecería que el trabajo ha pasado a constituir parte de la identidad social de las mujeres de un sector de las capas medias, de una manera mucho más significativa que en el pasado.

Pero si con anterioridad el trabajo femenino al recibir un pago concebido como complementario, y que por ello no alcanzaba a producir una identidad profesional vivida y reconocida como tal, otras son las realidades que se constituyen en el momento en que el trabajo adquiere tal centralidad como soporte de la identidad social para un sector de mujeres.

Esta afirmación debe ser contextualizada al considerar que las mujeres sobre las que se basó este estudio son, en todo caso ilustrativas de unos pocos centenares de mujeres en

un mar de casi cinco mil funcionarios y que su antigüedad en la empresa oscila entre veinte y treinta y cinco años, que cuentan, al menos hasta ahora, con inamovilidad en sus puestos y que ellos las obligan a una dedicación full time; por lo cual, sin que ello la invalide en términos generales, no es de aplicación para el caso, la afirmación de Offe de la relatividad creciente del trabajo como punto nodal en la construcción de identidades.⁴

Igualmente se percibe que los roles de madre y de esposa, los únicos socialmente legítimos en el pasado, comparten hoy con el rol de asalariada la constitución de la identidad de al menos las mujeres del sector social que integran las funcionarias del B.P.S.

Pero, es bueno recordar, que este proceso se vive cuando desde distintos ámbitos del pensamiento sociológico se visualiza lo que Offe tempranamente ha dado en llamar la "implosión de la categoría trabajo" para referirse a la pérdida de centralidad del trabajo y a la disminución de su capacidad de estructurar y organizar la sociedad. Si la capacidad unificadora de percepciones de los intereses sociales que clásicamente se asignaron al trabajo ha sido puesta en cuestión, dada la diversificación creciente de situaciones laborales en el caso de los hombres, ello parecería aún más pertinente en el caso de las mujeres cuyas experiencias abarcan una amplia gama que va desde las amas de casa, pasando por las trabajadoras informales, hasta llegar a las que plenamente integradas al mercado formal, como en el caso considerado, se desempeñan en puestos gerenciales.

Es posible constatar, en el contexto estudiado, que hay un avance de las mujeres sobre los puestos de dirección en la medida que se va generando una gran minoría que camina a constituirse en "masa crítica"⁵ de lo que aquí hemos llamado "mujeres en carrera".

Parecería dable reafirmar a partir de los datos relevados, el papel estimulante que para la autoestima femenina tiene el trabajo y su potencialidad como desencadenante de otros cambios, en la medida que permiten estructurar una identidad autónoma de las figuras masculinas, en particular cuando como en el caso que nos ocupa se trata de un empleo estable y bien remunerado y no carente de cierto prestigio social.

Es dable esperar que un entrenamiento en los procesos de toma de decisiones como el que las gerentas viven en su vida laboral trascienda este marco y les permita configurar relaciones interpersonales y familiares más equitativas.

Hace ya cincuenta años que Simone de Beauvoir cuestionara con la publicación de "El segundo sexo" la asignación biológica de un destino para la mujer. La investigación induce a pensar que a través del trabajo algunas mujeres expresan hoy su voluntad de ser reconocidas a partir de lo que hacen y no de lo que supuestamente son "por naturaleza".

Notas tercera parte

¹ Finkel, 1994

² Nos referimos entre otras medidas al sistema establecido por el B.F.S. para el cálculo diferencial de hombres y mujeres de los estímulos para el retiro; así como de la resolución de otorgar gratuitamente a sus funcionarias los controles del cáncer ginecológico.

³ García de Fanelli, 1988

⁴ La frase de Offe (1984) a la que nos referimos dice textualmente: "La discontinuidad de la biografía laboral y la reducción cada vez más acentuada de lo que el tiempo de trabajo supone con respecto al tiempo vital deberían conducir en conjunto a hacer del trabajo un problema 'junto a otros' y a relativizar su función de punto de orientación para la construcción de identidades personales y sociales".

⁵ Usamos la expresión en el sentido que le asigna Dahlerup como "una minoría que se ha vuelto lo suficientemente grande como para provocar un cambio cualitativo en las relaciones de poder de los grupo en el interior de las organizaciones. Como masa crítica, la minoría por primera vez es capaz de y desea usar los recursos de la organización o las instituciones para mejorar su propia situación o la de su propio grupo."

Aguirre, Rosario

1993 Mujeres Latinoamericanas en cifras, Uruguay
Instituto de la Mujer y FLACSO - Chile

1998 Sociología y género. Las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha
Doble clic, Montevideo

Asociación de Trabajadores de la Seguridad Social (A.T.S.S.)

1993 Seguridad Social y mujeres

Astellarra, Judith

1984 "El Feminismo como perspectiva teórica y como práctica política" en Teoría feminista (selección de textos)
Ediciones CIPAF, República Dominicana

1990 El estado y su relación con las mujeres en Participación política de las mujeres (Astellarra comp..)
CIS, Siglo XXI. Barcelona

Banco de Previsión Social, Asesoría Económica y Actuarial

1997 La Seguridad Social en el Uruguay. Montevideo

Bardin, Laurence

1977 Análisis de contenido
Akal, Madrid, España

Barrio, Emilia

1996 Historia de las transgresoras. La transición de las mujeres
Icaria, Barcelona, España

Benería, Lourdes

1984 Reproducción, producción y división sexual del trabajo
CIPAF, Rep. Dominicana

Berger, P.L. y Luckmann, T.

1991 La construcción social de la realidad
Ammorortu editores. Bs.As., Argentina

Bourdieu, Pierre

1990 "La domination Masculine"
en : Actes de la Recherche en sciences sociales, no.84 - setiembre 1990

1990 " La lógica de los campos" en Por una antropología reflexiva,
Editorial Grijalbo

1990 " Una ciencia incómoda" en Sociología y cultura,
Editorial Grijalbo

1999 La miseria del mundo
Ediciones Akal, Madrid

2000 La dominación masculina
Editorial Anagrama, Barcelona

Convenio Universidad de la República - Banco de Previsión Social, del 6/6/94

Dahlerup, Drude

- 1986 "De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la "masa crítica" aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava" en Debate Feminista vol. 8, 1993
Ediciones Copilco, México

De Beauvoir, Simone

- 1999 El segundo sexo
Editorial Sudamericana, Buenos Aires

De Oliveira, O y Ariza, M.

- s/d "Trabajo femenino en América Latina: un recuento de los principales enfoques analíticos" en Tratado latinoamericano de sociología del trabajo
El Colegio de México et al, México

De Oliveira, A. y Bruschini, C. compiladoras

- 1992 Uma Questão de gênero
Editorial Rosa dos Tempos, Fundação C. Chagas

Duby, G. y Perrot, M.

- 1993 Historia de las mujeres.
Taurus, Madrid, España

Eisenstein, Zillah R.

- 1980 Patriarcado capitalista y feminismo socialista
Siglo XXI, México, D.F.
1984 "Hacia el desarrollo de una teoría del patriarcado capitalista y el feminismo socialista", en Teoría feminista (selección de textos)
Ediciones CIPAF, República Dominicana

Filgueira, Nea

- 1990 La mujer uruguaya
GRECMU, Montevideo, Uruguay

Finkel, Lucila

- 1994 La organización social del trabajo
Ediciones Pirámide, Madrid

Foucault, Michel

- 1992 Microfísica do Poder
Graal Ltda., Rio de Janeiro, Brasil

García de Fanelli, Ana M.

- 1988 Mujeres y empleo público: el caso de las empresas estatales.
CEDES, Bs.As.

Godinho Delgado, B. y Balçao, Nilde

- s/d Mujer y Trabajo

Guadarrama Olivera, Rocío

- "La Cultura laboral" en Tratado latinoamericano de sociología del trabajo
El Colegio de México et al, México

Herrera, Teresa

- 1996 Opciones de mujeres
Trilce, Montevideo

Hernández, Moriana

- 1991 "Comentario a la ponencia ¿Hay un lugar para las mujeres en el movimiento sindical" en Mujer y poder en los márgenes de la democracia uruguaya
GRECMU, Montevideo
- 1999 Entrega final del Taller "Trabajo, empleo y desigualdades genéricas"
Documento gris

Hirata, H. y Kergoat, D.

- 1997 La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio
Asoc. Trabajo y Sociedad, CEM y PIETTE del CONICET, Bs. As.

Hola, E. y Todaro, R.

- 1992 Los mecanismos del poder, hombres y mujeres en la empresa moderna
Centro de Estudios de la mujer, Chile

Keohane, Nannerl O.

- 1986 "Desde el silencio: la mujer y la ciencia política" en La actuación femenina en el mundo académico.(Langland y Gove, W. Comp.)
Ed. Fraternal, Bs.As.

Kergoat, Danièle

- 1980 "¿Obreros igual a obreras? Propositiones para una articulación teórica de dos variables: sexo y clase social" en Criticas de la economía política
Editorial Latinoamericana, El Caballito, México

Laqueur, Thomas

- 1994 La construcción del sexo. Cuerpo y género desde los griegos hasta Freud
Ediciones Cátedra, Madrid

Lipovetsky, Gilles

- 1999 La tercera mujer
Ed. Anagrama

Michel, Andree

- 1979 El feminismo
Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Moore, Henrietta L.

- 1991 Antropología y Feminismo
Ed. Cátedra, Madrid

Moreira, Constanza

- Estudio sobre las élites en el Uruguay
Documento gris

Moreira, Hilia

- 1994 Cuerpo de Mujer
Ed. Trilce, Montevideo

Offe, Claus

- 1984 "¿ Es el trabajo una categoría sociológica clave ?" en La sociedad del trabajo Problemas estructurales y perspectivas de futuro
Alianza, Madrid

Presidencia de la República

- 1996 Revista de Administración Pública n° 16
ONSC, Montevideo

Programa Optima

- 1995 Catálogo de acciones positivas
1995 Guía de desarrollo de acciones positivas
1995 Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las empresas
Agra Trading S.L., Barcelona

Rodríguez Angelelli, Leonardo

- 1999 La provincia globalizada : ¿una protesta uruguaya ?
ONSC-Escuela de capacitación de funcionarios públicos, Montevideo

Rostagnol, Susana

- 1991 "Género y división sexual del trabajo. El caso de la industria de la vestimenta en el Uruguay" en Mujeres y sociedad en América Latina,
CLACSO, Buenos Aires.

Supervielle, Marcos

- 1999 "Conferencia sobre la relación tecnología, sociedad y jornada de trabajo" en Reducción jornada laboral y creación de empleo
FESUR -ISODE, Montevideo

Sullerot, Evelyne

- 1968 Histoire et sociologie du travail féminin
Gonthier, París, Francia.

Wilson, Theodore

- 1990 Métodos cuantitativos "versus" cualitativos en investigación social
Servicio de Documentación en C. Sociales n° 256