

La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas

Florencia Luci

Universidad de Buenos Aires (UBA)

La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas

Resumen: Este artículo analiza las particulares condiciones en que se desarrolla la carrera directiva femenina en grandes empresas argentinas. Se basa en un trabajo cualitativo realizado en ocho firmas globales que tienen sede en Buenos Aires, por el cual se entrevistaron a managers de distintas edades, sexo y nivel jerárquico. La intención es comprender las desiguales condiciones que experimentan las mujeres para acceder a los puestos directivos. Para ello se analizan las específicas características que estructuran la carrera managerial y que resultan en el “techo de vidrio” que las separa de la cima de la organización.

Palabras clave: grandes firmas, carreras femeninas, desigualdad.

A divisão sexual do trabalho de direção: carreiras femininas nas grandes firmas argentinas

Resumo: Este artigo analisa as condições especiais em que se desenvolve a carreira diretiva feminina nas grandes empresas argentinas. Baseia-se em um trabalho qualitativo realizado em oito firmas globais com sede em Buenos Aires, no qual se entrevistaram gerentes de variadas idades, sexo e nível hierárquico. A intenção é compreender as condições desiguais que as mulheres experimentam para subir a postos diretivos. Para isso, analisam-se as características específicas da carreira gerencial e que resultam no “teto de vidro” que as separa do topo da organização.

Palavras-chave: grandes firmas, carreiras femininas, desigualdade.

The Sexual Division of Administrative Labor: Feminine Careers at large Argentine Companies

Abstract: This article analyzes the particular conditions in which administrative careers for women develop at large Argentine companies. It is based on a qualitative study conducted at eight global companies based in Buenos Aires, at which were interviewed managers of various ages, genders and levels. The intention was to understand the unequal conditions that women experience in managerial positions, the specific characteristics of a managerial career and the “glass ceiling” that separates them from the top of the organization.

Key words: large firms, women’s careers, inequality.

Recebido em 15.10.2009. Aprovado em 16.12.2009.

Introducción

Si se atiende al discurso organizacional, la carrera managerial¹ se presenta como formalmente neutra en cuestiones de género. En efecto, si se revisan los procedimientos de recursos humanos, se examinan los manuales de competencias que disponen las firmas para calificar al personal o se observan los mecanismos de evaluación, por sólo mencionar algunos ejemplos, parece incuestionable que el acceso a la cima de jerarquía es formalmente igualitario para hombres y mujeres. No obstante, la exigua presencia femenina en los cargos directivos pone de manifiesto que el acceso al *top management* encuentra en la cuestión de género un factor explicativo. La carrera directiva es, por cierto, una profesión sexualmente reglada.

¿A qué se debe esta desproporción? ¿En qué situación diferencial se encuentran las mujeres para acceder a la cima de la jerarquía organizacional? Diversos estudios muestran que aunque las mujeres aumentaron su participación en los empleos de profesiones calificadas y en los puestos directivos, el acceso a las esferas superiores de la organización continúa siendo minoritario: a medida que se sube en el escalafón la presencia femenina disminuye progresivamente (LAUFER, 2005). La posibilidad de llevar adelante una carrera managerial exitosa está, ciertamente, atravesada por lo que los especialistas llaman el *ceiling glass*. La metáfora del “techo de vidrio” alude a los mecanismos diversos – según países, empresas, ramas de la industria –, que confluyen en la exclusión femenina de los niveles superiores de la jerarquía. Si existe un techo, un freno a su acceso a la dirección de las empresas, éste es, no obstante, de vidrio, es decir, informal, transparente, lo cual refuerza el carácter elusivo de la dimensión sexual de la carrera ya que, formalmente, todos tienen iguales chances de éxito.

Los estudios sobre este tema tienden a mostrar que, dada la progresiva subrepresentación femenina en los puestos de *management* a medida que se escala en la jerarquía, lo que explica el progreso en los niveles inferiores de la carrera managerial difiere de lo que ayuda al ascenso hacia los niveles superiores (THARENNOU, 2001). Las credenciales educativas, el conocimiento técnico y las competencias personales son explicativas del acceso a los puestos inferiores de *management* pero no así del progreso jerárquico. Ya los textos clásicos sobre la carrera directiva señalan que las redes sociales y los factores informales prevalecen en el avance a los niveles más altos de la organización (DALTON, 1951, 1959; GLASER, 1968). En el camino a la cúspide, los factores interpersonales parecen afectar desigualmente a hombres y mujeres: la jerarquía managerial está compuesta predominante o exclusivamente por hombres, lo cual pone a las mujeres en desventaja en

la producción de relaciones en círculos sociales masculinos (GUILLAUME; POCHIC, 2007). La jerarquía masculina provee, por ende, mayor soporte a los hombres que a las mujeres en su progreso de carrera.

Por todo esto, no es suficiente considerar los criterios formales u “objetivos” – como el mérito, el diploma – para entender la dinámica que condiciona el acceso de las mujeres a las posiciones superiores. La “desigualdad persistente” (TILLY, 2000) que manifiesta la carrera managerial femenina no se explica por cuestiones meritocráticas ligadas con el desempeño de la función laboral. En efecto, el bloqueo de las mujeres a favor de los hombres no se sostiene en la exigencia de competencias profesionales o una *expertise* específica sino que se arraiga en un espacio organizacional en donde se construye la particular trama de relaciones que resulta determinante de la desigualdad. La estructura de género subyacente (DAVIES, 1996) que caracteriza a la carrera managerial se pone de manifiesto en el contexto práctico de las interacciones que definen las características de este tipo de trabajo y de estructura organizacional. Un conjunto de reglas que se presentan como neutras son, de hecho, construcciones morales y normativas que se asientan sobre la base de modelos masculinos.

En el caso argentino, la desigualdad de género que predomina en la carrera directiva no se explica solamente por las diferentes posibilidades de transitar la jerarquía masculina – construir relaciones, soporte, colaboración – sino, centralmente, por la particular imbricación entre el modelo predominante de carrera managerial y los momentos del establecimiento de una familia. En términos de Paugam (2008), el particular modo en que el “*lien de participation organique*” y el “*lien familiale*” se acuerdan en el caso de la carrera managerial juega en contra del progreso femenino. Ésta es la tesis que pretende mostrar el presente trabajo.

Recuadro metodológico

Este artículo se apoya en un trabajo de investigación cualitativo realizado en ocho “grandes empresas”² de diversos rubros: industriales, servicios, consultoría. Entre octubre de 2007 y junio de 2008 fueron entrevistados 88 managers (68 hombres y 20 mujeres) de distintos departamentos y niveles jerárquicos. Se buscó representar el porcentaje de hombres y mujeres que tienen las estructuras jerárquicas de las firmas: si bien esto varía en cada empresa, aproximadamente un 80% son varones y un 20% mujeres. El mismo criterio fue seguido para la repartición por nivel jerárquico: directores, gerentes y jefes de área. Se realizaron también 12 entrevistas en profundidad a los directores y responsables de recursos humanos. Los testimonios recabados

tienen un carácter estrictamente confidencial. Fue solicitado un consentimiento libre y esclarecido de los sujetos entrevistados. Se observaron las normas legales y éticas para la investigación que envuelve seres humanos (según Declaración de Helsinki 1975, revisada en 1983).

La participación femenina en las empresas de este estudio

Las ocho empresas que se incluyen en este estudio tienen diferentes proporciones de mujeres en los cargos de management³. Aquellas ligadas a la industria pesada – la automotriz, la eléctrica, la constructora – tienen una considerable menor presencia. Como ellas mismas dicen, el tipo de industria no resultaría atractivo para el género. En cambio, las empresas ligadas a los servicios, al consumo masivo, a la telefonía, acaparan un público femenino mayor.

Ahora bien, si es cierto que el examen de los organigramas de puestos evidencia la desigual proporción entre las distintas firmas, también es cierto que inclusive en aquellas más “feminizadas” el techo de vidrio se hace presente al escalar a las posiciones directivas. En efecto, aun cuando las mujeres tienen una mayor presencia en roles de management, se trata empero de cargos gerenciales, son muy pocas las mujeres directoras. Los escasos puestos del escalafón que representan en este espacio la *group definition of success* le son reservados a los hombres (ROTH, 1968, p. 36). Entre las firmas que componen este estudio, se comprueba la baja representación que tienen las mujeres en el *top management*: en 2 de las empresas no hay mujeres en cargos directivos y en las 6 restantes las directoras son por lo general una o dos. De las 20 mujeres entrevistadas, 5 son directoras y el resto tiene cargos gerenciales.

Por otra parte, es interesante observar que la mayoría de las mujeres de este estudio que asumen cargos jerárquicos pertenecen a los departamentos de recursos humanos u otras áreas *soft*, como ellas mismas las llaman, donde existe una menor disputa de conocimiento o exposición política. Ninguna de las mujeres directoras encabeza las áreas de finanzas o planificación, por ejemplo. Tal como lo expresa una gerenta:

Es una empresa muy machista. Igual como yo estoy en recursos humanos no es que les estoy disputando el conocimiento, al contrario, ellos vienen a pedir algún tipo de asesoramiento o algún tipo de contención (Gerenta, 38 años, casada, 2 hijos).

Esto parece ir de acuerdo con ciertos estudios que resaltan las dificultades que supone para las mujeres avanzar en el seno de una cultura organizacional donde los hombres disponen, rivalizan,

negocian mientras que las mujeres asumen el rol de la sugerencia y la cooperación (WINCH; SCHNEIDER, 1993). Como reconoce una directora, la única mujer que integra el comité ejecutivo en su firma:

Creo que hasta al propio Presidente le cuesta más retarme a mí que a los otros (Directora, 36 años, casada, 1 hijo).

Ahora bien, ¿cómo explicar la desigualdad que experimentan las mujeres directivas en las grandes empresas?

El modelo hegemónico de carrera directiva y la constitución de la familia: entre una “vida pobre” y el paso al costado

El modelo de carrera directiva que predomina en las grandes firmas supone una fuerte inversión personal – en términos de tiempo, energía, compromiso – a fin de alcanzar los puestos directivos antes de los 40 años. La velocidad y el ritmo de carrera que se alcanza en los primeros 10 o 15 años de profesión parece ser determinante de las posibilidades futuras de llegar a los escalones más altos de la jerarquía. Un gerente cercano a los 30 años explica la dimensión cronológica de la carrera managerial:

Entre los 30 y 40 es el momento que yo tengo para despegar, el crecimiento exponencial se da cerca de los 40 años. Ahora, si a los 40 no despegué... entre los 40 y los 50, seguro que no voy a despegar, seguro (Gerente, 30 años, soltero, sin hijos).

Este es el momento en el cual los managers realizan fuertemente sus apuestas a fin de posicionarse favorablemente para el gran salto: el pasaje al nivel directivo. Es un período en el cual, como ellos mismos dicen, la dedicación al trabajo debe ser completa y donde, por ende, las cuestiones personales y familiares que pudieran interferir con la carrera deben pasar a un segundo plano. La apuesta es a todo o nada: una vez abandonado el ritmo normal de la pendiente, la velocidad de éxito ya no es la misma así como lo son tampoco las posibilidades de llegar al máximo nivel.

Ahora bien, una tal construcción temporal de la carrera coincide con los tiempos sociales del establecimiento en pareja y la constitución de una familia. Específicamente, en el caso de las mujeres, converge con el ciclo de gestación que se da, mayormente, en ese rango de edad: entre los 25 y los 40 años. Es decir que la etapa profesional donde las personas deben poner mayor empeño a fin de consolidar su carrera concuerda con el momento de constitución de la familia y la maternidad.

La mayor parte de las directivas casadas encuentran en el momento del establecimiento en pareja y, sobre todo, en el nacimiento de los hijos un *turning point* que las pone frente a la necesidad de decidir en qué nuevo marco concebir su carrera⁴. Muchas de ellas afirman que el nacimiento de los hijos redimensionó el espacio que la carrera ocupa en sus vidas. El deseo de crecer, de ascender en la escala jerárquica parece verse compensado por la necesidad de repartir los tiempos con la esfera familiar y el cuidado de los hijos, todo lo cual redundando en la mengua del interés por una “carrera meteórica”. La exigente demanda que supone la carrera managerial “tiene su precio en la vida personal”, como ellas señalan.

Cuando me casé, la energía empezó a estar repartida. Y después: tuve dos chiquitos. Por eso también deja de ser tan importante una carrera meteórica, porque eso también tiene su precio en tu vida personal. Es como que pongo en la balanza también esto. Depende en qué altura de tu vida estés, cuáles sean tus intereses, es muy personal (Gerenta, 38 años, casada, 2 hijos).

Fui madre hace poco, así que no estoy en un momento de mi vida donde quiero crecer, crecer, crecer. Pude crecer, se fueron dando las cosas, por suerte y gracias a Dios y me encanta lo que hago, pero no es que tenga una ambición de que quiera ser directora de la compañía en este momento (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Este modelo de carrera afecta diferencialmente a los hombres por dos motivos. Por un lado, los datos recabados en este estudio permiten afirmar que los varones sostienen su carrera en una constitución familiar que incluye, la mayoría de las veces, esposas que trabajan en el hogar o que lo hacen a tiempo parcial. La particular división del trabajo que sostiene este acuerdo familiar permite a los hombres asumir un fuerte compromiso con la empresa, lo cual se dificulta en mayor medida en el caso de las mujeres cuyos maridos trabajan en jornadas completas, tal como se verifica entre las mujeres de este estudio. Los testimonios de los directivos varones cuyas esposas dejaron de trabajar en razón del cuidado de la esfera doméstica son reveladores en este sentido.

Mi mujer ahora trabaja en el hogar, pero trabajó hasta hace dos años como gerenta. Dejó por los chicos. Cuatro chicos, es muy complicado.
-¿Y en ese momento hubo una especie de: ‘quién deja, vos o yo’?
No, no, no, para nada. Ella tenía muy claro que quería ser mamá y que quería estar con los chicos. Es un sistema bastante... estresante. Había llegado

a ser gerenta y bueno. Tuvo que dejar justamente por eso (Gerente, 44 años, casado, 4 hijos).

Para muchos varones, la carrera managerial se apoya sobre una división del trabajo asimétrica en el seno de la pareja, en la cual las mujeres devienen el sostén familiar de la carrera del marido⁵. Su trabajo consiste en gestionar los aspectos familiares y relacionales del proyecto de éxito social que comprende a la familia y que incluye la emancipación del marido de las preocupaciones y ocupaciones domésticas (WAGNER, 2005). La posibilidad de inversión horaria diferencial que beneficia a estos hombres los posiciona favorablemente para el desarrollo de una profesión que insume una fuerte demanda de tiempo de trabajo. Como ellos mismos afirman, su carrera no sería posible sin el soporte familiar que organiza su *cónyuge*:

Para crecer se necesita mucho empeño y eso generalmente va en desmedro de la vida personal y familiar, por suerte mi mujer que me banca (Gerente, 36 años, casado, 2 hijos).

El fuerte compromiso profesional que los hombres cuyas mujeres velan el funcionamiento de la esfera doméstica pueden asumir los diferencia con respecto a las mujeres que asumen la doble jornada, laboral y familiar.

Para las mujeres, los términos que se conjugan para explicar la ecuación a la que se enfrentan al momento de constituir una familia parecen oponer una carrera exitosa al abandono de la dimensión familiar y la decadencia de la calidad de vida doméstica. Llegar alto en la carrera supone tener una “vida pobre” como señala la gerenta que se cita a continuación:

Llega un punto de la carrera donde para que una mujer llegue no tiene que tener familia o si la tiene, no darle bola. Llegar alto, implica ser ‘poor life’. Sabés cuántos divorcios hay en los niveles ejecutivos, porque esto cada vez te absorbe más, más y más, eso no me interesa. Si para tener un puesto alto, tengo que... yo veo a mi jefe que está absorbido por la responsabilidad de su puesto, yo la verdad que no le envidio el puesto, se puede quedar tranquilo que yo no se lo voy a querer sacar. Por ahí si tuviera chicos más grandes, que ya no me dan bola, tal vez sería distinto (Gerenta, 38 años, casada, 2 hijos).

La percepción generalizada que comprende a las mujeres que se orientaron a consolidar una carrera directiva parece asociarlas al descuido de la dimensión familiar. El solo hecho de ascender en la línea jerárquica las tiene como sospechosas de abandonar el cuidado del hogar, situación frente a la cual

es necesario reforzar la propia identidad de madre trabajadora e incluso revertir el estigma imputando a sus congéneres el hecho de no permitirse asumir el desafío que implica la carrera managerial.

Yo no tengo una frustración, ni me siento culpable por estar en este momento en la oficina y que mi hija esté en casa. A mí me gusta ser una madre que trabaja y que se desarrolla. No tengo un mambo con eso. Pero siempre está el prejuicio: 'Está trabajando. Pobre el marido y a la hija la dejó'. Esos comentarios siempre existen y más si uno va creciendo. Entonces a veces pasa que la mujer misma no se permite... se sienten culpables de estar todo el día afuera (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Si bien se reconocen las dificultades que conlleva emprender la carrera directiva siendo mujer, y se asumen las oportunidades desiguales que afectan al género, la comprensión se entremezcla con la responsabilización individual de no querer emprender el desafío. La empatía con el género tiene un límite delgado cuando se trata de justificar la propia decisión de haber emprendido una carrera exigente, como en el caso de la directora que se expone a continuación.

Es cierto que no se les da la oportunidad a las mujeres pero tampoco creo que haya muchas mujeres que... creo que llegan a una edad en que dicen: 'Prefiero resignar y dedicarme más a mis hijos, a mi familia', que no lo veo mal, es una elección, pero también eso a lo mejor hace que haya menos mujeres en puestos altos. Aparte de que no se les da la oportunidad: entre un hombre y una mujer, prefieren a un hombre, siempre. Pero bueno, por ejemplo, yo llego de la India el domingo y el lunes estoy trabajando. Y hay gente que no lo entiende. O si me voy de viaje la mando a mi hija al campo con mi mamá. Hay gente que eso no lo puede hacer, no le gusta. Pero mí la verdad es que me hace mucho bien. La libertad que me da ganar mi propia plata y tener mi propia vida y no depender. Amo a mi marido, estoy muy bien en el matrimonio, pero nunca podría tener una dependencia de un hombre y sé que estoy donde estoy y donde quiero, porque quiero estar, no por ninguna otra razón (Directora, 36 años, casada, 1 hijo).

La explicación de la menor presencia femenina conjuga una serie de factores que van desde la aceptación de las efectivas menores oportunidades que se asignan a las mujeres hasta su falta de motivación por emprender el desafío.

Ahora bien, si las restricciones que se están describiendo conciernen a las mujeres que viven en pareja y se disponen a conformar una familia, quienes no adhieren a este modelo cargan no obstante con

otro conjunto de representaciones negativas que rodean a la figura de la mujer soltera (BOURDIEU, 1994). La directiva que habla a continuación narra cómo fue consolidando su carrera managerial sin que el establecimiento en pareja se conjugará con su ascenso en la jerarquía.

Cuando estaba sola, hice la escalada y cuando me estancaba estaba en pareja. No se me dieron las dos cosas al mismo tiempo: tener que escalar y la pareja. Desde afuera, objetivamente, cualquiera podría decir que yo pagué el precio de ser directora y hoy ser soltera. Es muy probable. Mirándome a mí desde afuera, probablemente sí, haya tenido que ver (Directora, 42 años, soltera, sin hijos).

"Pagar el precio" de no tener pareja o hijos suele ser otro de los estigmas que se asocian a las mujeres ejecutivas. Tener una vida pobre, ser *poor life*, como se decía más arriba. El hecho de no haber consolidado una familia, de no tener hijos, se explica casi linealmente por la elección de haber emprendido una carrera exitosa. La opción contraria, tener una vida rica, una familia, hijos, supone el "paso al costado", el corrimiento de la línea de ascenso, el abandono del camino a los niveles más altos. Un gerente de la firma de consultoría expone su visión de la dificultad que supone para las mujeres congeniar la carrera y la familia.

La mayoría da un paso al costado, se quedan dentro del estudio pero haciendo alguna tarea que no tenga que ver con la atención a clientes. Qué sé yo, preparan cursos, se van a un departamento de servicios, a recursos humanos. Y otras tienen familia, trabajan las catorce horas, las doce horas, las que sean y el hijo que lo críe otro y lo ven cuando puedan. El laburo te demanda mucho es muy difícil dedicarle mucho tiempo a la familia. A una de las dos cosas tenés que restarle tiempo. En general las mujeres que son socias son solteras. Además, claramente hay menos mujeres, estamos hablando de 20 socios a una. En gerentes es un poco más parejo. Y de las mujeres que hay, la mayoría son solteras, la mayoría (Gerente, 33 años, casado, un hijo).

Según le muestra su propia experiencia, la ecuación es simple: dado que el trabajo demanda mucho tiempo una de las dos cosas deben resignarse.

Maternidades sospechosas y el descuido del lugar

Dado que el modelo de carrera directiva se sesga a lo masculino, las mujeres se ven penalizadas. Por un lado, la atención de las cuestiones familiares las tiene como sospechosas de atender menos

comprometidamente su trabajo, por el otro, los embarazos y licencias por maternidad resultan en engorrosos cronogramas de reemplazo al mismo tiempo que las retrasa en la promoción. Como expresó un director de recursos humanos:

Las mujeres tienen un problema adicional que es la familia, los hijos (Director, 50 años, casado, 2 hijos).

La construcción colectiva de las representaciones que rodean a este “problema adicional” se traduce, en el caso la directora que se transcribe a continuación, en el temor de dejar el puesto al momento de hacer uso de la licencia por maternidad.

Yo creo el hecho de ser mujer, me exige un doble esfuerzo. Antes cuando me preguntabas: ‘¿El último año faltaste por enfermedad?’ No falté el último año ni nunca falté por enfermedad. Soy una persona bastante sana, pero aparte es como que siempre tengo el sentimiento de que tengo que hacer un esfuerzo y que nadie piense que por ser mujer... o sea estuve embarazada y hasta último momento trabajé, no me tomé los tres meses de licencia, me tomé dos. Ahora quiero tener un segundo hijo y cuando lo tenga creo que tampoco me voy a tomar los tres meses. Me voy a tomar menos de lo que me tomé la primera vez. Pero, bueno, es también por un tema mío de que no me banco mucho estar en mi casa. No porque sea infeliz en mi casa, soy súper-feliz, pero hasta mi marido yo creo que iba a llamar a mi jefe y decirle: ‘Decile que vuelva a trabajar’. Me pongo medio insoportable, no estoy acostumbrada a estar todo el día en casa, tengo ayuda en casa, tengo a una señora que hace todo el trabajo de la casa, con lo cual estaba con la beba. Estaba bárbara, pero necesitaba que la cabeza funcionara en algo. Tomé clases de inglés, hice cursos, hice cosas durante esos dos meses, porque me obsesionaba con cosas que hoy no les doy importancia: si la cortina estaba mal, a la empleada la volvía loca con la comida. No recuerdo un buen momento. Tenía ganas de volver a trabajar. Y aparte como que te da mucho miedo de que te saquen el lugar... esa inseguridad. Justo antes de irme por licencia por maternidad estábamos con un tema de que había que contratar una determinada cantidad de gente y decían: ‘Ojo con las embarazadas, nos cuestan muy caro’. Claro y es como que yo me reía y ellos se reían y me decían: ‘Perdón, perdón’, pero es como que lo toman siempre mal al tema este de la mujer (Directora, 36 años, casada, 1 hijo).

Ser mujer le implica un doble esfuerzo: el de cargar las desventajas profesionales que se adhieren a su condición de género y el de su ocultación. El

trabajo desarrollado para “que no se note que se es mujer” viene a adicionar una tarea extra al trabajo cotidiano. Y puesto que “ser mujer” se nota especialmente al momento de la ausencia por maternidad, tomar un plazo de licencia menor al legalmente estipulado se revela como una estrategia válida. Frente al temor que supone ausentarse de la posición, dejar el lugar vacío, el disfrute del tiempo legalmente conferido para el cuidado del recién nacido se opaca. El hábito de la vida vertiginosa que rodea a una carrera directiva supone que dos meses de inactividad comporten monotonía y aburrimiento. Cuidados del recién nacido, clases de inglés y cursos mediante, el deseo de volver a la empresa sobresale. Y no por desamor, falta de aprehensión al hogar, al marido o al hijo: simplemente predominan las ganas de volver a trabajar, volver a ocupar el lugar duramente ganado.

A diferencia de este caso, la incertidumbre que involucra dejar el puesto al momento de la concepción cobra un matiz distinto en la experiencia de la gerenta que se describe a continuación. La llegada de sus hijos implicó para ella el replanteo de sus motivaciones de carrera y la intención de balancear ambos aspectos de su vida, aunque esto le implicara abandonar la “carrera meteórica” a la que se refería antes. Decidida a equilibrar su profesión con la vida familiar, tomó una licencia suplementaria y estuvo 6 meses sin trabajar. Si bien, según dice, la seguridad que le otorgan los 12 años de antigüedad en la firma le dan un principio de tranquilidad, cierto temor, no obstante, subsiste.

Siento que el hecho de tener 12 años en la compañía me da un lugar ganado, me da una tranquilidad que conjuga con mi vida personal. Para mis dos embarazos me tomé seis meses de licencia, es decir, que estuve un año sin trabajar. Cuando nació la primera yo tenía nueve años en la empresa, en eso yo estaba tranquila. ¡Ni les convenía echarme! ¡Y si me echaban me hacían un favor, porque me tenían que dar un montón de plata! No me generaba temor... bueno, siempre te da un poquito de: ‘¡Ay, me voy seis meses!’ pero es como que tenés un espacio ganado... igual hay un poco de temor. Siempre te genera un poco de cosa (Gerenta, 38 años, casada, 2 hijos).

Cabe preguntarse en qué medida en este caso, en contraste con el anterior, las diferentes motivaciones de carrera y el desigual rango jerárquico – en un caso se trata de una directora que mantiene vigentes sus expectativas de ascenso y en el otro de una gerenta que se decidió a poner en pausa la carrera meteórica – intervienen en la edificación de inseguridades y temores disímiles. Así todo, la sola manifestación del temor a dejar libre el puesto es reveladora tanto de la

dinámica general de competencia que impera en las firmas como del sentido práctico que rodea a la maternidad. Según se decía más arriba: “Ojo con las embarazadas, nos cuestan muy caro”.

Como observa una gerenta de una de las firmas industriales: “mantenerse en una posición ejecutiva en una empresa como esta, siendo mujer, es una tormenta”. Tal vez por ello la opción del trabajo *free lance*, la consultoría, se presenta para muchas de ellas como una actividad ideal que les permite continuar en relación con el mundo empresario, aprovechar los contactos generados, tener una buena remuneración y dedicarle mayor tiempo a la familia:

Creo que me orientaría por algo de consultoría: con lo que yo ya sé, con los contactos que tengo, hacer algo *free lance* desde mi casa. Ya no me interesa tanto el tema corporativo, es muy estresante todo. Lo pude hacer, llegué, ahora busco otra cosa, algo más tranquilo (Gerenta, 38 años, casada, 2 hijos).

Cuando la expatriación es la perspectiva de progreso: ¿un amo de casa en Londres?

En muchas de las firmas de este estudio, la movilidad geográfica es una dimensión importante de la carrera managerial. En un escenario empresarial globalizado, se considera que los futuros líderes de la compañía deben contar en su haber con la experiencia profesional que otorga el hecho de haber pasado por situaciones y contextos diversos. El modelo de excelencia que se compone en torno del “manager internacional” (WAGNER, 2005) interviene en la distinción entre personas “móviles” e “inmóviles” y acordar para cada una de ellas posibilidades de carrera diferenciales.

Cierto, la propuesta de expatriación a alguna de las filiales en el extranjero representa una promoción, una posibilidad de crecimiento, de igual modo que su negación – la decisión de no expatriarse – puede volverse un condicionante negativo para acceder a los puestos directivos superiores. La experiencia que otorga una estancia laboral en el extranjero es considerada una competencia nodal de los futuros directivos: la “visión global” – una de las competencias centrales que las firmas contemplan para

la selección de sus dirigentes – se construye en gran medida estableciendo redes de trabajo internacionales.

Ahora bien, la planificación de carreras internacionales que caracteriza a las firmas globales resulta particularmente restrictiva para las mujeres. La movilización geográfica supone no sólo el traslado familiar, y las consecuentes complicaciones – escolares, de vivienda – que esto conlleva, sino, principalmente, que el cónyuge deje de lado su actividad profesional y acompañe el proyecto de expatriación. Según los datos que arroja este estudio, es más altamente probable que esto ocurra en el caso de las mujeres: son las esposas quienes renuncian a la actividad profesional y acompañan a sus maridos en la carrera internacional⁶. Como sostiene Wagner (2005, p. 35), los managers internacionales son hombres, sus esposas los siguen, son ellas las que mayormente renuncian a su actividad profesional.

El testimonio de la gerenta que se transcribe a continuación es significativo del conjunto de relaciones que para ella supone la expatriación. Si bien es consciente de que la experiencia en el extranjero hubiera comportado posibilidades concretas de carrera, debió rechazar la oferta en vistas de los inconvenientes profesionales que esto hubiera ocasionado para su marido. Comprende, cierto, que para que una mujer logre expatriarse “tienen que cerrar

muchas cosas” ya que difícilmente el varón vaya a asumir sin más el “rol del amo de casa”.

Me hubiera gustado pero tienen que cerrar muchas cosas. En el caso de la mujer, la verdad que tiene que cerrar: primero que si tu marido trabaja deje las cosas acá y vaya con vos. Por otro lado, en una sociedad dentro de todo bastante machista, pensar que la mujer trabaja y el hombre hace el rol del amo de casa es raro y en una expatriación donde los chicos están descontextualizados de todo, de su familia, de sus amigos, alguien tiene que hacer el rol fuerte de quedarse en la casa. Entonces, a mí, hoy me parece bastante chino el traslado, fundamentalmente siendo

mujer. Yo tuve una oferta puntual para irme a Estados Unidos, no teniendo a los chicos, pero mi marido no podía hacer nada ahí. Y la Universidad que había para investigar, que podía ser una alternativa, no era especialista en las temáticas que mi marido investigaba acá. Entonces, la verdad que no me tiene que cerrar sólo a mí, le tiene que cerrar

La carrera femenina de éxito parece ser aquella que se adapta al modelo dominante logrando hacer frente a las constricciones temporales y geográficas de la carrera, al mismo tiempo que resuelve la dimensión doméstica con servicios mercantilizados y, fundamentalmente, el apoyo del cónyuge.

a la familia. Me parece que las expatriaciones les cierran más o las chicas que todavía no tienen hijos o que están solteras aún, o le cierran más al varón, cuando la mujer se hace cargo del hogar y el varón hace su carrera profesional (Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos).

Muy diferente es el caso de este gerente que, logrando compaginar su expatriación con el trabajo que en la misma firma realiza su mujer, puede continuar la línea de progreso que se deriva de consolidar una experiencia internacional como etapa del desarrollo. Al igual que la gerenta anterior, reconoce las dificultades que para las mujeres supone que el varón asuma el trabajo doméstico en el extranjero.

Estoy casado, tengo una hija chica, mi mujer labura acá, nos conocimos acá, nos casamos y entonces es todo relativamente fácil para nosotros. Sería fácil que a mí me expatrien y a ella le den trabajo. No es tan hostil como expatriarte si tu mujer o tu marido es profesional. Sobre todo porque todavía tenemos una sociedad donde no ha evolucionado tanto la cultura. Acá les ofrecés carreras internacionales a las minas y resulta que el marido no quiere, porque tiene que irse a qué... a hacer nada. La mina va a hacer carrera en Londres y el tipo va a quedarse de amo de casa en Londres. Y no todos los maridos o las familias están preparados para eso (Gerente, 33 años, casado, 1 hijo).

En la firma constructora la posibilidad de escalar a los niveles jerárquicos superiores tiene como condición *sine qua non* haber dirigido proyectos en el extranjero o en el interior del país. La mayoría de sus altos directivos son ingenieros que han pasado toda una etapa inicial de su carrera dirigiendo diversas obras en destinos diversos. Como señala uno de sus directivos, la carrera en la empresa es “la carrera de los proyectos”, a la cual considera ya de por sí sacrificada para los hombres y “aún peor” para las mujeres.

La verdad que no es una industria atractiva para las mujeres. Si vos querés hacer una carrera en esta empresa, tenés que hacer la carrera de los proyectos y eso significa irte a vivir a la obra. Muchas veces (porque le pasa a los hombres, digamos) te vas por tan poco tiempo a la obra, que no te podés mudar con tu familia, no podés cortar el colegio de los chicos. Imaginate que para una mujer sería aún peor (Director, 41 años, casado, 2 hijos).

En suma, la expatriación como factor de distinción de los futuros directivos implica posibilidades diferenciales – que aquí se analizan desde el punto de vista del género – de asumir este criterio de excelencia que parece prevalecer en las firmas globales.

5 Estrategias de ocultación, compensación y eficientización

Confrontando modelos de carrera codificados en clave masculina, las mujeres implementan estrategias diversas para confrontar el “techo de vidrio” que las aleja de la cima de la jerarquía profesional y organizacional. En ciertos casos la “neutralización del género” (LAUFER, 1982) es en una estrategia de adaptación que se sostiene invisibilizando los aspectos “femeninos” que contrastan con el modelo masculino. Sobre todo, como se señaló, las cuestiones ligadas con la maternidad, el cuidado de los hijos, la enfermedad: nada debe hacer suponer que el hecho de ser mujer implica posibilidades diferenciales de asumir la tarea managerial.

Millones de veces: ‘No contratemos mujeres que después se embarazan’. A eso ¿sabés cuántas veces lo escuché acá adentro? Cien mil veces. Hay una contra grande. Por eso trato de que nada de lo que yo haga influya... Que sea igual que un hombre (Directora, 36 años, casada, 1 hijo).

La carrera femenina de éxito parece ser aquella que se adapta al modelo dominante logrando hacer frente a las constricciones temporales y geográficas de la carrera, al mismo tiempo que resuelve la dimensión doméstica con servicios mercantilizados y, fundamentalmente, el apoyo del cónyuge. Como ellas mismas reconocen, la clave está en el apoyo familiar y en encontrar a la persona indicada para acompañar el proyecto.

Tenés que encontrar a la persona indicada para que esté en tu vida, para dividir tareas hogareñas de a dos y cuando uno está excedido, el otro contribuye, buscar el balance. Si te querés cargar con todo, te diría, es prácticamente imposible. Si tenés chicos, si tenés un marido machista y querés ser directora de una empresa... no sé, no conozco a nadie. La clave está en el apoyo familiar, si no, es una cosa o la otra, ya empezás a sacrificar posibilidades de crecer. Te quedás en un cierto nivel. Si la estructura no te acompaña, no, no lo veo. Hay un punto en el que tenés que plantar bandera y te quedás ahí. Decís: ‘No crezco más, porque el resto se va a caer. Hasta acá puedo’ (Directora, 42 años, soltera, sin hijos).

Si no se logra organizar una estructura adecuada que sostenga la dimensión familiar al mismo tiempo que el proyecto profesional la desestabilización de ambas esferas supone decidir en cual de ellas depositar tiempo, energías y trabajo. En definitiva supone optar por una de ambas. Además del firme apoyo que dicen recibir del cónyuge, las directivas entrevistadas confeccionan una red doméstica de soporte a

sus carreras que combina, según los casos, el apoyo familiar (de padres o suegros) con, fundamentalmente, servicios mercantilizados de atención del hogar (mucamas, niñeras etc.). Ahora bien, si la dimensión formal de la atención del hogar se cubre de este modo, la “mano femenina” del cuidado o *care* no se terceriza totalmente. En efecto, la procuración mercantilizada de bienes de uso y consumo doméstico no sustituye, sin embargo, la resolución completa de ciertas actividades (TOPALOV, 1979).

La gerenta que habla a continuación ha logrado afirmar su carrera directiva sobre la base de una densa red de apoyo: dos personas de servicio doméstico, el aporte de sus padres y su marido. No obstante, la dificultad que sobrelleva concertar sus funciones manageriales con la atención de sus hijos hace que nunca se sienta del todo bien, como ella misma señala. Por un lado, si bien en su trabajo tiene horarios flexibles y puede estar presente en muchos de los eventos de sus hijos, en ocasiones de viajes o de reuniones importantes la ausencia se paga con reclamos. Por otro lado, la atención de la esfera del cuidado – como la elección del menú de la cena, por la cual pueden interrumpirla en medio de una reunión – hace presente el sentimiento de desigualdad de condiciones en relación con los hombres.

A ver... ¿cómo lo resuelvo? Tengo, primero, dos personas de servicio doméstico en casa, una que está con cama haciendo las cosas de la casa y otra que crió a los neños desde que nacieron, que es una persona muy piola que va a la puerta de la escuela con los chicos y se hace amiga de las mamás, para poder invitar a los amigos o arreglar, me resuelve muy bien eso. Después tengo apoyo de mi marido, obvio, y de mis papás, fuertemente, con una presencia importante. Pero la verdad es que los chicos te lo reclaman. Se torna difícil, si bien el trabajo acá es flexible... porque la verdad es que no faltó a una reunión de padres, aunque después implique que me tenga que quedar más tiempo acá o en mi casa trabajando. Pero a veces te coinciden viajes, reuniones, entonces no estás en alguna actividad... Tenés recriminaciones todo el tiempo. Nunca sentís que estás bien en ningún lado: en el trabajo sentís que en comparación con los hombres, le dedicás menos tiempo, porque de repente estoy en el medio de una reunión y me llaman para preguntarme qué hacen para cenar a la noche. Y cuando estás en tu casa, los chicos dicen: ‘Pero la mamá de tal lo va a buscar todos los días’. Tenés que saber sentirte segura vos, para bancártelo, nada más (Gerenta, 40 años, casada, 2 hijos).

La satisfacción mercantilizada de las necesidades del hogar no abarca aquellas actividades que se vinculan con el cuidado: el afecto, la elección del menú

de la cena, la presencia en determinados eventos etc. Incluso en los casos como el que se acaba de consignar, donde la red de sostén se encuentra bien estructurada, las mujeres ejecutivas deben cumplimentar roles domésticos – aunque sea de apoyo y logística – de los cuales sus pares hombres se ven desentendidos. En efecto, en ninguna de las entrevistas con managers varones fue posible encontrar argumentaciones en las cuales éstos se mostraran confrontados a resolver situaciones de este tipo.

La doble jornada que persiste supone que “seguir hasta muy tarde”, volver más eficiente el uso del tiempo y resignar tiempo personal sean otras de las formas bajo las cuales las directivas logran conciliar ambas esferas:

Cuando llegó la noche, ahí sí, tengo que estar a 150. Qué sé yo... voy al supermercado a las nueve y media de la noche si hace falta buscar un cuaderno o un ‘algo’. Sigo hasta muy tarde, sigo, sigo, sigo (Gerenta, 35 años, casada, 1 hijo).

Desde que tuve a los chicos me volví más eficiente, yo me tengo que ir cinco y media sí o sí porque la persona que los cuida se va y es toda una complicación. Te volvé más eficiente, al tener mayor complejidad de variables que manejar, se transfiere esa lógica de pensamiento. Cuando está todo más relajado, por ahí perdés el tiempo. Igual muchas veces me voy con cosas para hacer en casa (Rie.). Trato de no hacerlo porque es el tiempo de mi familia. Pero es muy agotador, porque siempre lo que terminás sacrificando es tu tiempo personal. Hacer gimnasia, no hago y tengo que hacer porque tengo la espalda que se me parte en dos, pero es lo que siempre vas dejando, el tiempo personal. Hoy por hoy, todavía al proyecto lo puedo seguir, logro que alguna manera cuajen los dos, pero si esto en algún momento se pone incompatible tendré que ver qué otras opciones plantear, qué otras opciones de relación laboral se pueden tener y si no, ya es una decisión personal mía, qué hago con esto (Gerenta, 38 años, casada, 2 hijos).

Reflexiones finales

La intención de estas líneas fue exponer la específica trama de relaciones que configura las desiguales oportunidades de carrera que experimentan las mujeres directivas de grandes empresas. El carácter elusivo de la desigualdad de género en las firmas de este estudio – el *ceiling glass* – supone que las posibilidades diferenciales de llevar adelante una carrera exitosa no se evidencien en los atributos formales de la profesión. No son, en efecto, la posesión de competencias es-

pecíficas o la lógica meritocrática las que explican la menor presencia femenina en los puestos jerárquicos. Es, en cambio, la particular trama de relaciones y exigencias bajo las cuales se organiza la carrera managerial lo que explican la desigualdad en el seno de las firmas. La velocidad de una carrera de éxito, los momentos del establecimiento en pareja, la gestación de los hijos, las exigencias de movilidad geográfica, las percepciones que asocian la maternidad de las directivas con el engorro de los reemplazos y los altos costos que esto supone, entre varias otras cuestiones que se fueron exponiendo a lo largo del artículo, ofrecen pautas de comprensión más certeras del particular techo de vidrio que persiste en las firmas argentinas. El singular modo en que se conciertan las exigencias la vida laboral y familiar es un componente explicativo central de la particular división sexual del trabajo de mando que se evidencia en este espacio.

Referencias

- BIELBY, W. T.; BIELBY, D. D. I Will Follow Him: Family Ties, Gender-Role Beliefs, and Reluctance to Relocate for a Better Job. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 97, n. 5, p. 1241-1267, 1992.
- BOURDIEU, P. L'esprit de famille. In: _____. *Raisons pratiques*. Sur la théorie de l'action. Paris: Seuil, 1994. p. 135-145.
- DALTON, M. Informal Factors in Career Achievement. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 56, n. 5, p. 407-415, 1951.
- _____. *Men Who Manage*. Fusions of Feeling and Theory in Administration. New York: John Wiley and Sons, 1959.
- DAVIES, C. The Sociology of Professions and the Profession of Gender. *Sociology*, Journal of the British Sociological Association, UK, v. 30, n. 4, p. 661-678, 1996.
- GLASER, B. (Ed.) *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1968.
- GUILLAUME, C. ; POCHIC, S. La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés*, Paris, v. 17, p. 79-104, 2007.
- LAUFER, J. *La féminité neutralisée*. Les femmes cadres dans l'entreprise. Paris: Flammarion, 1982.
- _____. La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel. *Revue Travail et Emploi*, Paris, v. 102, p. 31-44, avril-juin 2005.
- PAUGAM, S. *Le lien social*. Paris: PUF, 2008.
- ROTH, J. The Study of the Career Timetables. In: GLASER, B.G. (Ed.). *Organizational Careers*. Chicago: Aldine, 1968. p. 35-49.
- THARENOU, P. Going up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management? *The Academy of Management Journal*, New York, v. 44, n. 5, p. 1005-1017, 2001.
- TILLY, C. *La desigualdad persistente*. Buenos Aires: Manantial, 2000.
- TOPALOV, C. *La urbanización capitalista*. México: Edicol, 1979.
- WAGNER, A-C. *Les nouvelles élites de la mondialisation*. Une immigration dorée en France. Paris: PUF, 1998.
- _____. Les élites managériales de la mondialisation: angles d'approches et catégories d'analyse. *Entreprises et histoire*, v. 41, n. 4, p. 15-23, 2005.
- WINCH, G.; SCHNEIDER E. Managing the Knowledge-Based Organisation: The Case of Architectural Practice. *Journal of Management Studies*, UK, v. 30, n. 6, p. 923-937, nov.1993.

Notas

- 1 La utilización de los términos *manager*, *management*, *managerial*—de origen anglosajón—responde a la intención de emplear las categorías nativas con que los entrevistados definen a su profesión. Son estos términos, por otra parte, los que utiliza la literatura específica—tanto en español como en inglés—sobre el mundo de los negocios.
- 2 Hablo de “grandes empresas” en los términos en que lo hace la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), que recaba datos referidos a las 500 empresas privadas no financieras más grandes del país, disponible en: <<http://www.indec.gov.ar>>.
- 3 La jerarquía managerial en las grandes firmas argentinas puede esquematizarse del siguiente modo: el primer rango lo ocupa el presidente, CEO o gerente general, luego los directores (por lo general entre 5 y 10, según las firmas), luego los gerentes (unas 25 a 40 personas, en las firmas más grandes tienen una o dos subdivisiones jerárquicas internas) y, finalmente, los jefes de área (en proporción muy variable según el tamaño de la firma).
- 4 De las 20 mujeres entrevistadas, 14 viven en pareja (12 son casadas y 2 son solteras) mientras que 6 viven solas (5 son

solteras y una es divorciada). Las mujeres que viven solas tienen todas más de 35 años (36, 37, 38, 41, 42 y 50 años). Siete de ellas no tienen hijos, mientras que las 13 restantes tienen entre 1 y 2 hijos.

- 5 En el mismo sentido, en un interesante trabajo sobre el caso francés, Guillaume y Pochic (2007) encuentran correspondencias estadísticas significativas entre la configuración tradicional familiar (esposa en el hogar y familia numerosa) y el acceso a los puestos de dirección para los hombres.
- 6 A las mismas conclusiones llega Wagner (1998) para el caso francés y Bielby y Bielby (1992) para el norteamericano.

Florencia Luci

florluci@hotmail.com

Candidata doctoral por la École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) y la Universidad de Buenos Aires (UBA)

Investigadora del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la UBA y del Centre Maurice Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS) de París.

Profesora de la Carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA

Becaria de posgrado del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y de la Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

UBA – Instituto de Investigaciones Gino Germani

Pte. J. E. Uriburu 950, 6°
Buenos Aires – Argentina
CP: 1114