



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

## **Grupo Temático N° 06: Género, mercado de trabajo y cuidado**

**Coordinadores: Laura Pautassi, Florencia Antoniou, María Eugenia Miguez, Andrea Voria y Giuseppe Messina**

---

### **Trabajo y género: la complejidad de atravesar el laberinto de cristal**

**Un estudio de caso en una empresa de transportes de pasajeros de la ciudad de Buenos Aires**

**Autor/a: Stefania Emilia Schettini**

**E-mail: stefaniaschettini@gmail.com**

**Pertenencia institucional: Universidad Nacional de La Matanza**

### **Introducción<sup>1</sup>**

A partir de la década de 1960, se incrementó la participación femenina en el mercado laboral. Esta inserción se debió a un mayor acceso de la mujer en el ámbito académico, disminución en las tasas de fecundidad y cambios en la estructura de las familias, en las cuales anteriormente se asignaba el rol de sostén de familia al hombre y actualmente, suele ser compartido o en algunos casos, en las familias monoparentales, esta responsabilidad la asume plenamente la mujer (Aspiazu, 2014; Moine, 2013).

Cuando comenzamos esta investigación, ya partíamos con una idea formada acerca de que tradicionalmente, a la mujer se le ha asignado una menor participación en los ámbitos sociales, culturales y laborales, estando ello basado en la relación asimétrica existente entre hombres y mujeres en perjuicio de éstas. Las mujeres siempre tuvieron que aferrarse a desentrañar luchas por la reivindicación de sus derechos, tal como ha ocurrido en la historia con el acceso al voto femenino y actualmente, evidenciado en las marchas que convocan millones de mujeres como el llamado “8M”, el movimiento “Ni una menos” y el reciente debate sobre la ley de despenalización del aborto.

---

<sup>1</sup> Esta investigación son los resultados de mi trabajo final de grado. Agradezco a las profesoras Dra. Gabriela Pontoni y Lic. Micaela Menafrá por la dirección en la realización del mismo.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

Estas luchas también se han trasladado a la esfera laboral, donde desde un comienzo, su inserción al mundo del trabajo productivo se atribuía a momentos de crisis económicas y sociales, donde la mujer debía insertarse en el mercado laboral “cuando éste tenía las peores condiciones para ofrecer” (Aspiazu, 2014, 184). A su vez, producto de la cultura patriarcal impuesta en la sociedad, se ha asignado a la mujer el rol de cuidado del hogar y la familia; hecho que se materializó con el proceso de industrialización donde el trabajo se separaba del hogar estableciendo así, la *división sexual del trabajo*. Esto se tradujo en segregación horizontal, destacando actividades típicamente masculinas y femeninas; y en segregación vertical, la cual remite un estancamiento de la mujer en áreas ocupacionales inferiores, limitando su acceso a puestos de jerarquía (Aspiazu, 2014).

Lo expuesto, nos convocó a investigar acerca de la forma en que el género actúa como un condicionante a la hora de pensar en el acceso de las mujeres a puestos de decisión. Para esto utilizamos la metáfora del laberinto de cristal, en la cual se expresa que las mujeres actualmente pueden acceder a puestos jerárquicos pero las mismas deben transitar un complejo camino en el cual se hacen presentes diferentes tipos de barreras que impiden su desarrollo laboral y profesional (Eagly y Carli, 2007).

En función de lo mencionado, nuestro trabajo tuvo por objetivo investigar el recorrido realizado por las mujeres que lograron sortear el “laberinto de cristal” y acceder a puestos de decisión en una empresa de transportes de pasajeros de media y larga distancia de la ciudad de Buenos Aires. Para ello indagamos en condicionantes establecidos en las barreras externas e internas de género, presentes en la segregación vertical. Frente a dicha problemática, buscamos relevar e identificar los mecanismos o capacidades desarrolladas por las mujeres bajo estudio para sortear dichas barreras.

Esta investigación se realizó durante el segundo cuatrimestre del año 2018; el diseño utilizado fue de tipo cualitativo y consistió en un estudio de caso sobre un grupo de mujeres que accedieron a puestos jerárquicos en una empresa que se caracteriza por contar en su mayoría, con personal masculino en sus distintos sectores y cargos. Aquí, investigamos el recorrido realizado por las mismas, desde su ingreso a la organización, hasta ocupar sus actuales puestos de mando. La información se relevó mediante entrevistas realizadas a las mujeres protagonistas del caso, indagando en cuestiones como la conciliación entre las labores de cuidado del hogar, la familia y el desarrollo de carrera, a fin de reconstruir las barreras internas atravesadas en el laberinto de cristal. Asimismo, se recabó información sobre los condicionantes devenidos de los roles estereotipados de género sobre las funciones atribuidas a las mujeres, a fin de identificar las barreras externas presentes en la empresa y en su conjunto, reconstruir los obstáculos surgidos en el recorrido laboral de las entrevistadas, hasta



llegar a tales puestos. Por último, relevamos las capacidades y herramientas desarrolladas por el grupo de mujeres seleccionadas, para afrontar y sortear dichas barreras.

### **Caracterización del contexto histórico en que aumenta la participación de las mujeres en el mercado de trabajo**

Para comenzar este abordaje teórico nos parece fundamental plasmar una breve definición del concepto género y su importancia para la comprensión de los fenómenos acontecidos en la sociedad y en las Relaciones Laborales. El género no solo se ve asignado a un cuerpo biológico, sino a una construcción social y cultural que inculca a las personas y sociedades quehaceres y “deber ser” por su condición masculina o femenina. A esta diferencia sexual se suma una desigualdad social que se caracteriza por asignar menor valor y jerarquía a lo femenino. A su vez, establece que tanto varones y mujeres en las sociedades tienen asignados espacios, tiempos, tareas y responsabilidades diferentes (Aspiazu, 2014).

Para dar cuenta del difícil camino atravesado en la trayectoria de las mujeres que optan por acceder a puestos de decisión, nos resulta útil el concepto de segregación ocupacional. Para comprenderlo, nos valdremos de las siguientes metáforas “muro de cristal”, “techo de cristal” y “laberinto de cristal” entendiendo esta última como la situación más representativa de nuestro caso de estudio, en las cuales se encuentra intrínseca la reconfiguración del género femenino en los diferentes momentos de la historia y su consecuente acceso a puestos jerárquicos.

El concepto de segregación ocupacional es utilizado para plasmar las inequidades de género ocurridas en el mercado laboral. Se entiende por segregación vertical a limitaciones o dificultades presentes en las mujeres en el acceso a ciertos puestos jerárquicos o de responsabilidad. “Es aquella que se da en el interior de un mismo sector de actividad, por la concentración de mujeres en los niveles inferiores de la escala y de los varones en los niveles de mayor jerarquía y calificación” (Aspiazu, 2014,185). Esto implica una barrera invisible que entorpece u obstruye el acceso de las mismas a puestos de poder o toma de decisión. Con el pasar de los años, la presencia de la mujer en el mercado de trabajo ha sido cada vez más representativa, para explicar este avance presentaremos algunas metáforas que muestran de forma articulada el camino recorrido hasta llegar a la metáfora sobre la que concentramos nuestro marco analítico de referencias teóricas: el *laberinto de cristal*.

Hasta las décadas del ‘60 y los ‘70, el acceso de la mujer al mercado laboral y las instituciones académicas era ínfimo, lo que indica que tanto las organizaciones de diverso tipo, como el ámbito académico, estaban superpobladas de hombres derivando esto, consecuentemente, en un acceso mucho



mayor de los mismos a puestos jerárquicos lo cual era aceptado pasivamente por la sociedad (Lupano, 2011).

La metáfora del *muro de cristal* alude a los primeros pasos de la mujer dentro de un mercado de trabajo monopolizado por hombres, el cual devenía de una cultura patriarcal impuesta por la división sexual del trabajo. Esto conllevaba a que su inserción se diera en condiciones de inequidad con respecto a sus pares hombres, limitándoles el acceso únicamente a ciertas actividades o puestos tipificados como femeninos y restringiendo plenamente el acceso de las mujeres a puestos de decisión. Nuestro caso de estudio representa una superación a este periodo del muro de cristal, dado que las mujeres seleccionadas no solo ingresaron al ámbito público en un rubro culturalmente asociado al género masculino (como el de transporte), sino que lograron acceder a puestos jerárquicos. Sin embargo, esto no significa que tal inserción no haya presentado mayores obstáculos en comparación a los hombres, de allí que en esta investigación busquemos analizar las barreras que han superado las mujeres bajo estudio para acceder a los puestos de mando que ocupan.

Superado el período que abarca la metáfora del muro, (iniciada a mediados del siglo pasado) a partir de la década de los años '80, la mujer ya había alcanzado un cierto nivel estable de inserción laboral, pero aquí se presenta una nueva barrera el "*techo de cristal*". La metáfora remite a barreras invisibles impuestas en la trayectoria laboral de la mujer las cuales limitan el acceso a puestos en lo más alto de la pirámide, permitiéndoles avanzar solo hasta niveles medios (Lupano, 2011). Aquí, se encuentra implícita la segregación vertical la cual implica barreras externas e internas de género.

Comenzaremos analizando las barreras internas de género, las cuales representan limitaciones impuestas desde la percepción misma de la mujer, generando en ella sentimientos de subvaloración e inseguridad sobre sus capacidades y sentimientos de culpa en lo que respecta a la conciliación entre el tiempo asignado a la familia y el trabajo. Esta situación de conciliación entre trabajo y familia, también remite al "trabajo remunerado y no remunerado", lo cual hace referencia al reparto desigual de tareas domésticas y de cuidado del hogar asignadas a la mujer (Aspiazu, 2014). En este sentido, este tipo de barreras impone una limitación en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad dado que plantea una sobrecarga de actividades que lleva a cumplir una jornada más extensa, asumiendo un doble rol. Esto ocurre porque, si bien la mujer ha salido al mercado de trabajo y comparte el trabajo remunerado con sus pares hombres, no ocurre lo mismo en la redistribución de las tareas domésticas (Moine, 2013). Podemos evidenciar que usualmente, el acceso a puestos de jerarquía demanda en la mujer la disponibilidad de tiempos para asistencia a congresos, viajes, mayor dedicación y



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

actualización permanente mediante capacitaciones o profesionalizaciones. También, es habitual que esa dedicación se traduzca en la falta de límites en horarios o espacios que no son compatibles con la vida familiar, lo cual implica una dificultad mayor en el desarrollo de carrera (Moine, 2013). Estas barreras son internas no solo porque actúan como condicionantes subjetivos propios de las mujeres construidos social y culturalmente, sino que además, suelen representar una limitación contemplada por las organizaciones a la hora de ser evaluadas o promovidas a un puesto de mayor jerarquía y responsabilidad, convirtiéndose también, en una barrera externa devenida de su rol estereotipado en la sociedad. Como podemos evidenciar, las dificultades para conciliar los tiempos que demandan tanto las actividades domésticas como las laborales y la falta de corresponsabilidad en las tareas familiares, actúan como un límite para el acceso de la mujer a puestos de mayor responsabilidad que exigen, a su vez, mayor disponibilidad de ellas hacia la empresa, de allí que esta situación se considere una barrera invisible pero presente, en el *techo de cristal*.

Otro tipo de barreras que enfrentan las mujeres al querer acceder a puestos de mando son las externas, las cuales remiten a los obstáculos impuestos por el contexto que las rodea, factores sociales, culturales, organizacionales que afectan el desarrollo profesional y personal (Cambriles, 2007). En este sentido, se hace referencia a cuestiones asignadas al género femenino o masculino que responden a patrones atribuidos al sexo biológico. Estos atributos son representados en características sociales y culturales, las cuales devienen en roles estereotipados que definen para hombres y mujeres, distintas tareas, funciones, espacios de participación, tiempos y responsabilidades (Aspiazú, 2014). A su vez, los estereotipos atribuidos al género masculino y femenino, son transmitidos a través de la cultura organizacional como un “conjunto de significados, valores y normas que comparte cada organización, dirigiendo las relaciones entre las personas, creando redes y atribuyendo significados, hasta el punto de llegar a establecer una identidad colectiva” (Barberá, 2002, 6). Estos valores e ideales son generalmente creados por los fundadores y los primeros líderes, los que se desarrollan y transmiten a los nuevos integrantes. Por lo tanto, se configura un modo de pensar que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una empresa, asimilando relaciones asimétricas entre el rol masculino y femenino (Lupano, 2011). De esta forma, se puede ver cómo el rol asignado a la mujer deviene de una cultura patriarcal y una transmisión de significados que la sociedad le atribuye, lo cual se traslada y plasma al interior de las culturas organizacionales. Así, la cultura patriarcal impone creencias acerca de lo que las mujeres y hombres pueden hacer en función de sus capacidades biológicas, donde



referencian que los hombres están mejor dotados para liderar, controlar y mandar, y las mujeres están más capacitadas para cuidar y obedecer (Barberá, 2011).

A su vez, encontramos dentro de la cultura organizacional la falta de promoción laboral de mujeres, evidenciada en reglas informales masculinas. Estas reglas son prácticas de relacionamiento interpersonal que responden a intereses asociados al género masculino como pueden ser almuerzos, salidas, partidos de fútbol, juegos de golf, etc. (Catterberg, 2014). Esto representa una barrera debido que, en ese tipo de relaciones interpersonales, también llamadas *networking*, se establecen lazos de confianza, que muchas veces y sobre todo en empresas con culturas más “tradicionales”, se convierten en un factor altamente requerido y/o necesario a la hora de buscar caminos que, “en el laberinto” conduzcan a posibles promociones (Catterberg, 2014).

Las barreras mencionadas son algunos de los condicionamientos que existen sobre las mujeres, las cuales explican por qué las mismas se encuentran con un “techo de cristal” al intentar acceder a los puestos de decisión y constituyen el motivo por el que las organizaciones orientan sus preferencias en la contratación y promoción de hombres.

### **Laberinto de cristal**

Como hemos anticipado, transcurridas casi las dos primeras décadas del siglo XXI, la mujer ha logrado una mayor incorporación laboral en la esfera pública. Según datos del MTEySS<sup>2</sup> la tasa de participación de las mujeres en Argentina ha variado de 36,8% en 1990 a 48,1% en el primer trimestre del año 2017 (MTEySS, 2017). De todos modos, su participación respecto a la fuerza de trabajo masculina sigue arrojando una disparidad de 43,1% mujeres frente a 66,3% para los hombres, según datos de la EPH<sup>3</sup> (MTEySS, 2017). Lo expuesto, deja ver que la segregación ocupacional continúa siendo un condicionante para las mujeres tanto en puestos u ocupaciones categorizadas como típicamente masculinas, así como en puestos jerárquicos. Pero esta segregación, mayormente vertical, ya no representa lo mismo. La imposibilidad de acceder a puestos jerárquicos viene mostrando ciertas modificaciones. El muro de cristal que impedía por completo el acceso de las mujeres a esos roles, puesto que eran lugares reservados exclusivamente para los hombres y esto era aceptado pasivamente, ha comenzado a resquebrajarse; lo mismo viene sucediendo con el techo de cristal. No obstante, más allá de ciertos avances en materia de ascenso profesional de las mujeres, también es cierto que éstas

---

<sup>2</sup> Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social

<sup>3</sup> Encuesta Permanente de Hogares 2017



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

solo logran acceder hasta ciertos niveles de la escala jerárquica de algunas organizaciones. Es decir, siguiendo las metáforas antes mencionadas, el muro de cristal se resquebrajó permitiendo el acceso de mujeres a puestos de mayor responsabilidad que eran ocupados mayormente por hombres, mientras que el techo de cristal simplemente ascendió en la pirámide organizacional, mostrando aún limitaciones en el acceso de las mismas, a puestos de primera línea jerárquica en muchas compañías. Por estas razones, las autoras Eagly y Carli (2007) introducen la metáfora del “laberinto de cristal”, argumentando que el techo de cristal resulta erróneo, debido que representa una barrera absoluta en un nivel alto en las organizaciones, simbolizando un obstáculo imposible de atravesar, el cual no considera las complejidades y variedades de desafíos que las mujeres deben afrontar hasta llegar a los puestos de mayor liderazgo (Eagly y Carli, 2007). De esta forma, el laberinto de cristal se convierte en una metáfora más atinada para representar dicha problemática, dado que ya no plantea una imposibilidad de acceso de las mujeres a los puestos de mando, sino que visualiza en el recorrido realizado por ellas hasta la meta, las experiencias, el despliegue de las trayectorias construidas y las marchas e interrupciones acontecidas por motivos como la maternidad, entre otros (Burin, 2008).

Esta metáfora permite asimismo, reconocer las desigualdades en el acceso y desarrollo laboral y profesional entre hombres y mujeres, en lo que respecta al desempeño de puestos jerárquicos, lo cual se manifiesta en la inequidad salarial, el tiempo que se demora en llegar a la promoción al puesto y cómo se produce ese acceso (por cuadro de reemplazo, contratación, etc.). El laberinto representa en las mujeres un dificultoso camino en el cual se encuentran barreras que limitan el acceso a puestos de decisión, pero estas barreras ya no son invisibles o imposibles de atravesar, como plasmaba la metáfora del techo de cristal. En efecto, las mujeres que suelen acceder a puestos de mando, muchas veces lo logran mediante la promoción interna en las organizaciones, por “ganarse la confianza del empleador”. Esto se manifiesta en su centralidad y eficiencia en el trabajo, la antigüedad y la posesión de contactos o mentores que actúan como factor imprescindible en la cultura organizacional, para acceder al puesto de mando (Barberá, 2003).



## **Construir empoderamiento: desarrollo de capacidades, herramientas y mecanismos para afrontar las barreras de género**

Tal como hemos mencionado, la cultura patriarcal se encuentra manifiesta en los ámbitos laborales, donde predominan los estereotipos que vinculan los espacios de decisión y jerarquía, al rol masculino. Pero en las últimas décadas, las mujeres han logrado atravesar el laberinto de cristal, flanqueando barreras unas veces invisibles otras no tanto, llegando a espacios antes vedados, lo que se traduce en un cuestionamiento de los estereotipos de género y una nueva construcción de estilos de liderazgo propios (Catterberg, 2014). Por lo expuesto, las mujeres ya no tienen el acceso totalmente restringido a puestos jerárquicos (como lo era en la metáfora del muro de cristal), sino que deberán atravesar mayor cantidad de barreras a diferencia de los hombres. Como mencionamos, el hecho de que la mujer haya accedido al puesto no implica que el camino ahora sea fácil, dado que deben “desempeñar su trabajo prácticamente solas enfrentándose a una cultura masculina y a una mayoría de hombres que continúan provocando una clara segregación de género” (Barberá, 2003, 271). De esta forma, en las siguientes líneas procuramos explicar las herramientas, capacidades y mecanismos que las mujeres han desarrollado para desafiar las barreras impuestas y lograr un espacio de oportunidad en su trayectoria hacia los puestos actualmente desempeñados.

Este proceso es necesario puesto que muchas veces, las organizaciones no brindan herramientas efectivas o políticas de desarrollo, lo que genera que las mujeres deban implementar sus propios mecanismos para lograr oportunidades efectivas en espacios masculinizados y poner en juego su capacidad para alcanzar la meta deseada. De aquí, que la mujer mediante esta inversión en sus capacidades logre un empoderamiento que le permita ejercer sus derechos, elegir el desarrollo de su trayectoria, controlar su propio destino, tomar decisiones estratégicas y disponer de recursos y oportunidades para optar por lo más conveniente para su desarrollo personal y laboral (Catterberg, 2014). A su vez, para que estas acciones puedan llevarse a cabo, es necesario un desarrollo en cuestiones subjetivas de la propia mujer, tales como autoestima, autonomía y creencia en la generación de cambios, que le permitan fortalecerse para desafiar y afrontar las barreras impuestas (Cambriles, 2007). La autoestima es muy importante dado que es la forma de percibirnos y valorarnos, una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus posibilidades siente que no llega los rendimientos que otros alcanzan y tiende a considerarse inferior a los demás. Por esto es que la autoestima puede



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

aprenderse y mejorarse con el objetivo de potenciar la capacidad de las mujeres para desarrollar sus habilidades, aumentando su nivel de autoconfianza y autoeficacia (Cambriles, 2007).

En tal sentido, algunos especialistas en estudios de género y trabajo señalan que “las mujeres que logran acceder a puestos de decisión no solo se caracterizan por sus sólidas capacidades técnicas, sino también por capacidades menos tangibles, subjetivas, que se manifiestan a través de actitudes, creencias y orientaciones” (Catterberg, 2014, 50). Tal es así, que en años recientes, el mercado laboral argentino ha manifestado un gran avance de las mujeres en nivel de la escala jerárquica dentro de las organizaciones. Si bien un factor muy importante en esta dinámica ha sido su nivel de educación académica o formal, la cual ha actuado en detrimento de la brecha establecida con sus pares hombres, dicha calificación no ha sido la única condición, sino que su empoderamiento combina formación con rasgos actitudinales que se han modificado en los últimos años.

Como hemos mencionado anteriormente, los estereotipos de género se encuentran presentes en la cultura organizacional y estos se traducen en rasgos de personalidad, maneras de establecer vínculos interpersonales, mecanismos de toma de decisión, carácter y liderazgo diferenciados entre hombres y mujeres. Sin embargo, los perfiles de las mujeres que logran sortear estas limitaciones, suelen contener rasgos actitudinales que les permiten tomar decisiones y administrar con mayor libertad sus carreras laborales. Son mujeres con iniciativa, aspiraciones profesionales, confianza en sus capacidades y potencial, junto a una buena cuota de entusiasmo, que comienza a moldear sus aspiraciones y objetivos desde que se insertan a una organización. Estas características subjetivas, en algunos casos, configuran trayectorias que les permite a algunas mujeres aprovechar las oportunidades que se le presentan para el desarrollo de su carrera (Catterberg, 2014). Algunos de estos rasgos son los que procuramos relevar en las entrevistadas, para de esta forma, identificar cómo operó en el acceso a los puestos de mando que actualmente desempeñan.

Complementariamente, dentro del desarrollo de estas capacidades se encuentra la de liderar equipos. Tradicionalmente, los roles estereotipados han atribuido al hombre el estilo de liderazgo *transaccional* donde la relación entre el líder y los miembros del equipo es una transacción entre quien decide los objetivos y medios para lograrlos y quien obedece y ejecuta las órdenes (Barberá, 2011). En tanto que el estilo *transformacional* se asocia a las mujeres por su carácter flexible para amoldarse a los cambios, optimizar los recursos, fomentar la innovación y su capacidad de iniciativa; este estilo promueve el trabajo en equipo y la cooperación (Barberá, 2011). Este tipo de liderazgo a su vez, potencia el desarrollo y rendimiento de los integrantes de los equipos, porque estimula el interés y la participación activa de los miembros incluyéndolos y generando una pertenencia al grupo (Barberá,



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**  
**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

2003; Novick, 2008). Bajo este concepto, a la mujer siempre se le ha atribuido un carácter más sensible o adaptable por su asociación con las tareas de cuidado, presentándose esto, como un obstáculo en el acceso y desempeño en puestos de decisión. Esto ocurre porque se estima que la toma de decisiones corresponde únicamente al líder del equipo y las mujeres son más democráticas dado que valoran el punto de vista de sus subordinados, los hacen partícipes en las decisiones y buscan un consenso (Cambriles, 2007).

Desde esta perspectiva, buscaremos relevar e identificar los mecanismos, capacidades o herramientas desarrolladas por las mujeres que configuran nuestra unidad analítica para superar los obstáculos surgidos en su recorrido laboral, dado que entendemos que al haberse insertado en una organización que cuenta con una dotación predominantemente masculina, característica propia de la actividad del transporte, esto pudo haber generado una dificultad extra en el acceso a los puestos jerárquicos en los que actualmente se desempeñan. A su vez, entendemos que el hecho de que se atribuya a la mujer un estilo de liderazgo dócil puede también haber actuado como un condicionante a la hora de ser promovidas a puestos de mando, por lo tanto, veremos en sus experiencias, los mecanismos desarrollados por las entrevistadas para vencer estos estereotipos de género vinculados a sus capacidades para asumir cargos jerárquicos y sortear así, el laberinto de cristal.

En relación a los objetivos definidos en nuestro trabajo, realizamos entrevistas a cuatro mujeres que constituyen nuestras unidades de análisis, las mismas son: **Gerente de Recursos Humanos (informante clave), Jefa de Tesorería y Comercial, Jefa de Administración y Contratos, Jefa de Boleterías**. De esta forma, presentamos lo expuesto por nuestras 4 entrevistadas con el objetivo de analizar su percepción frente a la conciliación entre el rol asignado a la mujer con respecto a cuidados de la familia y sus responsabilidades laborales, a fin de establecer las barreras internas presentes en el recorrido que supone el laberinto. Asimismo, exponemos luego cómo vivenciaron las barreras externas presentes en la promoción y desarrollo de sus carreras devenidas de los roles estereotipados de género y manifiestas en la cultura organizacional. Sumado a ello, contamos con una informante clave la cual, además de ser parte nuestras unidades de análisis, nos brindó la postura de la organización respecto al tratamiento y reconocimiento de las barreras de género que subyacen en el accionar de la empresa y cómo afectan el recorrido laboral de las mujeres en su interior.

**Barreras internas y distribución de roles: la articulación entre las responsabilidades familiares/domésticas y el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres.**



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

En el caso de las mujeres con responsabilidades familiares, su desarrollo profesional suele verse afectado a causa del reparto de tiempo dedicado a las funciones y tareas laborales y familiares. Por este motivo, luego de relevar la información obtenida por las entrevistadas acerca de su percepción respecto al rol de cuidado que insume la vida familiar y la posibilidad de compatibilizarlo con las actividades laborales, todas coincidieron en que si bien esto presento una dificultad extra fuera de la jornada laboral, hicieron lo imposible para cumplir con las exigencias devenidas de ambos espacios de participación. Si bien en el hogar pueden contar con personas con quienes compartir la responsabilidad, las mismas siguen quedando a exclusivo cargo de la mujer, quien al incorporarse a la esfera del trabajo productivo no se desligó de su rol culturalmente atribuido. Aquí se destaca el doble rol asignado al género femenino desde “el trabajo remunerado y no remunerado” entendiendo que la mujer, fuera de la jornada que desarrolla en la empresa (trabajo productivo), debe cumplir además, con las responsabilidades derivadas de su rol al interior del hogar, de cuidado materno y conciliar demandas tales como encargarse de la salud de sus hijos o llevarlos a un acto escolar. Esta barrera adquiere especial relevancia cuando hay hijos menores en las familias, los cuales requieren mayor atención y cuidado, que obviamente recae en sus madres (Vozzi y Lafuente, 2017). Hemos podido ver como este factor ha influido en nuestras entrevistadas en el abandono de sus estudios académicos, lo cual refleja una característica típica de las trayectorias laborales femeninas, ya que las mujeres, en general, suelen abandonar o interrumpir su desarrollo profesional y laboral justamente, en las edades reproductivas (entre los 25 y 35 años) a causa de la maternidad o el cuidado de hijos pequeños (Vozzi y Lafuente, 2017). Tal como hemos mencionado anteriormente, estos roles de género al interior de los hogares impactan exclusiva y negativamente sobre el desempeño de la mujer en el ámbito extra doméstico, puesto que para el hombre, las tareas devenidas del cuidado del hogar y la familia, no representan una contradicción para participar en la esfera pública ni afectan su inserción laboral y desarrollo profesional. Tal como planteaba Burin (2008), las dificultades de conciliación entre responsabilidades familiares y laborales no se les plantean a los hombres, lo cual deja en evidencia las inequidades entre ambos géneros respecto a sus posibilidades de desarrollo profesional.

A su vez, se puede evidenciar otro de los atributos presentes en las barreras internas de género, el sentimiento de culpa que representa en la mujer, desatender las funciones o responsabilidades que asume tanto en su trabajo productivo como en el reproductivo. Tal como afirmaba Barberá (2002-2003), en las entrevistadas se evidencia esa tensión constante entre la relevancia que deben o pueden darle a uno u otro rol cuando estos se superponen y que las lleva a cuestionarse acerca de qué funciones y responsabilidades priorizar. Esta culpa, se manifiesta en sentir que se está incumpliendo



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

con las demandas culturalmente establecidas y naturalizadas por ser madres, no pudiendo estar presentes en el crecimiento de sus hijos o en actividades como actos escolares, a causa de tener que cumplir con las exigencias laborales; y a su vez, esta culpabilidad se da inversamente cuando las mujeres por cuestiones personales y familiares deben solicitar permisos para ausentarse de sus trabajos, incumpliendo con sus responsabilidades laborales. Estos, son algunos condicionantes que hace que las mujeres se planteen abandonar o retrasar su desarrollo profesional, cuando cuentan con hijos pequeños (Moine, 2013).

Como se observa, para las mujeres no resulta fácil conciliar sus obligaciones familiares con las laborales, exige una gran organización personal, un gran esfuerzo y una fuerte carga de estrés adicional (Barberá, 2003). Es real que asumir la carga de cumplir con las responsabilidades devenidas de ambas esferas de participación (la doméstica/familiar y la laboral), se traduce en una inequidad para el desarrollo laboral de las mujeres en relación a sus pares hombres, puesto que ellas se ven sumidas en una doble función que por lo general, condiciona su acceso a mejores salarios y mayores oportunidades de crecimiento profesional.

En base a lo presentado hasta aquí, podemos observar que, en el recorrido por el laberinto de cristal de las mujeres que conforman nuestra unidad de análisis, éstas han manifestado que si bien la maternidad y los roles de cuidado fueron y son un factor condicionante a la hora de acceder o ser promovidas a puestos jerárquicos, en sus casos, no constituyeron una barrera imposible de sortear. Las mujeres, desde sus inicios mostraron gran perseverancia por conciliar ambos roles, intentando cumplirlos "de manera correcta". Desde sus perspectivas, todas supieron hacerle frente a esa gran barrera que reprime las posibilidades de ascensos, e "intentar articular" las demandas impuestas por el rol estereotipado y claramente asignado a la mujer respecto al cuidado del hogar, con el desarrollo de sus carreras profesionales.

El hecho de que las entrevistadas tomen como un logro personal el haber podido articular o conciliar las responsabilidades derivadas de la vida familiar y laboral, nos da la pauta que ellas no se cuestionan tener que asumir ambos roles, sino que los han naturalizado e internalizado como un deber ser y hacer que les corresponde llevar a cabo por pertenecer al género femenino, lo cual pone en evidencia cómo pese a ser profesionales y asumir puestos de responsabilidad en la empresa, los roles de género asignados a la mujer se hacen presentes en el recorrido de sus laberintos de cristal. Esto contribuye a ampliar la brecha entre hombres y mujeres, en lo que respecta a oportunidades dentro del mercado de trabajo, debido al permanente debate que se les presenta a ellas para conciliar los tiempos y responsabilidades laborales y familiares, lo cual se dificulta ante la falta de corresponsabilidad en la



repartición de tareas propias del hogar. Es ante este escenario que la mujer, tal como expresaron las entrevistadas, debe esforzarse doblemente para mantener el equilibrio y la armonía entre ambas esferas, ser reconocida y respetada laboralmente, procurando ser “la mujer maravilla”.

### **Barreras externas: cultura organizacional y estereotipos de género presentes en las oportunidades e igualdad de trato en la promoción de las mujeres a puestos de mando**

En la siguiente sección de nuestra investigación buscamos indagar desde la perspectiva de las mujeres seleccionadas, los estereotipos o prejuicios de género respecto a oportunidades de promoción y desarrollo observados en la empresa bajo estudio, para llegar a los puestos jerárquicos que ocupan, a fin de reconocer las barreras externas sorteadas.

De lo expuesto en las entrevistas, podemos inferir que estamos frente a una organización que cuenta con una fuerte cultura patriarcal, la cual se identifica por una dominación, gestión y participación mayoritaria de varones sobre mujeres. Así, podemos visualizar cómo la cultura organizacional, entendida como un conjunto de significados, creencias y valores, que generalmente son ideados por los dueños o primeros líderes, y se transmiten a las diferentes generaciones que ingresan a trabajar en la empresa, se expresa en acciones que benefician más al género masculino que al femenino (Barberá, 2002; Lupano, 2011).

Cada testimonio resulta esclarecedor a los fines de identificar todos los prejuicios y visiones estereotipadas respecto al género femenino presentes en la cultura de la empresa y que se manifiestan en este caso, en los procesos de selección e ingreso del personal. En este sentido, observamos una fuerte connotación negativa hacia la fuerza de trabajo femenina vinculada a la maternidad (por parte de la cúpula directiva), que sirve de argumento para impedir su contratación en la compañía, dando lugar a un marcada segregación ocupacional que condiciona no solo que las mujeres sean promovidas dentro de la empresa sino que directamente, impiden su inserción (Aspiazu, 2014).

Por otro lado, podemos detectar, que si bien hemos analizado el rol de maternidad y tareas de cuidado doméstico como una barrera interna, aquí también se manifiesta como un barrera externa (Moine, 2013), dado que la conciliación y la falta de corresponsabilidad en ese plano, son considerados como factores limitantes desde el lado de la organización, a la hora de promover y contratar a una mujer, por la dificultad que en el imaginario de quienes lideran la compañía, supone el desdoblamiento de las tareas ligadas a lo femenino respecto de lo masculino. Es decir, las mujeres en dicho imaginario no pueden "concentrarse" en su rol profesional del mismo modo que lo hacen sus pares hombres



producto de la asignación de su doble rol (productivo/reproductivo). Algo que sin dudas, no se les exige ni social ni culturalmente (mucho menos en el plano laboral), a los hombres.

Continuando con los roles estereotipados de género que subyacen en la cultura de la empresa, observamos como rasgo de ello que, el hecho de la organización pertenezca a un rubro tradicional e históricamente caracterizado por contar con mayor dotación masculina, como lo es el rubro de transportes de pasajeros, conlleva a la práctica de una segregación horizontal. Tal como hemos definido, esta segregación se caracteriza por la distribución desigual de sexos en diferentes sectores de actividad, estableciendo una división de puestos y ocupaciones específicamente femeninas y otras específicamente masculinas (Aspiazu, 2014). Nuestro caso es una muestra empírica de esa segregación puesto que la empresa cuenta con una dotación de 194 empleados de los cuales solo 27 son mujeres, lo que simboliza apenas el 13,91% de su dotación total. Esta condición a su vez representa una dificultad extra en el acceso de mujeres a puestos jerárquicos. De acuerdo a sus testimonios, advertimos una preferencia por parte de la empresa en la promoción de hombres hacia puestos de mando, lo cual responde a los lineamientos de la cultura patriarcal y a la vez, da la pauta que las mujeres no solo gozan de menores oportunidades en cuanto a ascensos dentro de la estructura jerárquica de la organización sino que para hacerlo, deben cumplir con ciertos requisitos específicos, que no tienen que ver precisamente, con su formación. En este sentido, podemos destacar que si bien todas las entrevistadas accedieron a puestos de mando, esto se debió en parte, a dos factores muy influyentes para esta organización: la antigüedad y la construcción de ciertos lazos de confianza. De esta manera, podemos confirmar que “las mujeres suelen acceder a sus puestos por promoción interna tras ganarse la confianza del empleador [...] al demostrar por años su centralidad en el trabajo y valía profesional” (Barberá, 2003, 271). Aquí, se evidencia también, otra diferencia en el trato establecida en función de los estereotipos de género por la cual la mujer debe demostrar su centralidad en el trabajo para generar lazos de confianza con el empleador y ser considerada para una promoción interna, mientras que el hombre obtiene esta confianza con el empleador al compartir prácticas de relacionamiento informal que responden a intereses asociados al género masculino como pueden ser almuerzos, salidas, partidos de fútbol (Catterberg, 2014).

Podemos evidenciar, tal como vienen manifestando las entrevistadas también, que desde la organización no se promueven políticas de desarrollo de carrera, ni hay un procedimiento establecido formalmente para llevar a cabo las promociones o ascensos, como podría ser una evaluación de desempeño. Las promociones suelen ocurrir de manera informal (e incluso discrecional o “a dedo”), por cuadros de reemplazo, dado que según argumentan y por el tipo de actividad que se desarrolla en



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

la empresa, se requieren perfiles laborales con conocimientos muy específicos en el rubro y por ello recurren a sus propios trabajadores antes que contratar nuevos para asumir puestos de decisión. Sin embargo, esta mecánica genera y acentúa un círculo vicioso, dado que como han manifestado las entrevistadas, desde el cambio de firma acontecido en el año 2012, la contratación de mujeres ha disminuido producto de las nuevas políticas establecidas. De esta forma, el contar con una nómina mayoritariamente masculina, sumado a una cultura organizacional abiertamente patriarcal, da por resultado que los puestos de mando continúen ocupándolos varones (en mayor medida), lo que remarca aún más en la organización, la segregación vertical.

Para esta investigación seleccionamos una muestra de mujeres que han alcanzado puestos jerárquicos en la empresa caso de estudio; sin embargo, ello no fue sencillo sino que debieron atravesar un intrincado laberinto de cristal. En este sentido, reconocieron que para llegar allí, debieron sortear distintas barreras impuestas; de hecho en sus testimonios pudimos visualizar que todas mencionaron haber tenido que redoblar sus esfuerzos para demostrar que tenían la capacidad para lograrlo y vencer los significados y valores atribuidos a los roles de género dentro de la cultura organizacional. En sus relatos, se manifiesta otro prejuicio respecto a los roles estereotipados de género que subyacen en la cultura de la empresa actuando en detrimento de las mujeres, dado que la menor exigencia ejercida hacia los hombres en puestos de mando, responde a una cultura patriarcal la cual sostiene que los varones están mejor capacitados para liderar o dominar equipos de trabajo naturalmente. Por su parte, sobre la mujer operan los estereotipos devenidos de su doble rol, que desalientan su colocación en puestos de mando ya que se supone que tendrán menor disponibilidad para asumir tales responsabilidades y al mismo tiempo, se le atribuye al género femenino un carácter dócil y sensible incompatible con la idea de líder. Es en base a estas creencias y prejuicios construidos culturalmente, que a ellas se les exige mucho más una vez que logran acceder a puestos de decisión (Moine, 2011).

Conforme a los relatos que hemos recuperado de las entrevistas realizadas, interpretamos que en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres seleccionadas se hicieron presentes las barreras externas actuando como una limitación en su trayectoria. Tal como afirma Llorens (2018) en su artículo, lamentablemente la situación atravesada por nuestras entrevistadas respecto a los prejuicios de género que debieron afrontar en tanto barreras externas, se refleja en la generalidad de las organizaciones, donde se evidencia que pese a los esfuerzos y preparación de las mujeres, aún persisten visiones estereotipadas vinculadas por ejemplo, al ausentismo por maternidad, que llevan los empleadores a prescindir de ellas, coartando sus posibilidades de desarrollo profesional.



En nuestro caso de estudio, estas barreras externas se manifestaron expresamente, en los roles estereotipados presentes en la cultura organizacional, implicando por un lado, que las mujeres tuvieran que desempeñarse en el puesto que actualmente ocupan sin un nombramiento formal y siendo representadas por un hombre. Al desocuparse el puesto fueron tenidas en cuenta gracias a su antigüedad, a su centralidad y dedicación en las tareas y por “haberse ganado la confianza” de sus superiores. Pero incluso habiendo llegado al puesto tan ansiado, las mujeres tuvieron que esforzarse doblemente y enfrentar mayores exigencias que las impuestas a los jefes a quienes reemplazaron, para que las reconozcan y valoren como líderes al igual que a sus pares varones. Complementariamente, gracias al aporte de nuestra informante clave, evidenciamos que la organización no promueve políticas de promoción ni oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, sino que el acceso a los puestos jerárquicos se da más bien por cuadros de reemplazo, basados en los conocimientos técnicos requeridos para desempeñarse en tales puestos, pero con una clara inclinación hacia los hombres para asumir tales vacantes por considerarlos naturalmente más aptos para el liderazgo.

### **Empoderamiento para desarticular barreras de género, desarrollo de capacidades y herramientas de las mujeres en puestos de mando**

En este apartado buscamos responder relevando las capacidades, mecanismos o herramientas desarrollados por las mujeres que configuran nuestra unidad de análisis para sortear las barreras de género atravesadas en el laberinto de cristal y acceder a los puestos de decisión que actualmente ocupan.

Tal como hemos visto a lo largo de toda la investigación, los roles estereotipados de género establecen formas de actuar, pensar y proceder diferentes entre hombres y mujeres. Esto se traduce en capacidades distintivas que inciden en características actitudinales, sus formas de vinculación e incluso, modos de liderazgo (Catterberg, 2014). Desde esta perspectiva, vemos que las mujeres que quieren desarrollar su carrera y acceder a puestos de mando deben luchar con los condicionantes establecidos a su género. Esto implica cuestionar tales estereotipos y prejuicios construidos socialmente y valerse del desarrollo de herramientas y capacidades propias para ejercer de manera efectiva el cargo (Catterberg, 2014). Así es como el acceso a puestos de mando se da en mujeres que confían en sus capacidades y tienen aspiraciones a futuro, lo que configura su objetivo desde que ingresan en la organización y les permite aprovechar las oportunidades de promoción que se les presenten (Catterberg, 2014). Para evidenciar estos rasgos actitudinales que cooperan en el acceso de la mujer a puestos jerárquicos, indagamos sobre la autoconfianza de las entrevistadas. La totalidad de



las entrevistadas manifestó tener confianza en el logro de su objetivo hasta llegar al puesto de mando, lo cual fue fundamental para que mantuvieran la constancia y perseverancia necesaria para avanzar en la organización, pese a los prejuicios que subyacen en la empresa respecto al personal femenino, por los cuales se considera como factor negativo la maternidad, dado que a la compañía le significa mayores niveles de ausentismo de la mujer y menor dedicación a su trabajo. Este estereotipo se evidencia en los testimonios de las entrevistadas, a través de los cuales, se observa una reticencia por parte de la empresa para adjudicarles el cargo que ya ejercían informalmente ante el bajo rendimiento de su superior, a quien por ser hombre, no se lo cuestionaba en su rol de jefe.

En lo expuesto por nuestras unidades de análisis, vemos cómo se manifiesta la autoconfianza y la persistencia utilizadas como una herramienta para sortear las barreras impuestas por el contexto de la empresa de cultura patriarcal y machista. Las mujeres que suelen acceder a puestos de mando no solo se caracterizan por poseer conocimientos técnicos o estudios universitarios, las mismas deben contar además, con una marcada personalidad representada a través de actitudes, creencias y orientaciones (Catterberg, 2014). De esta forma, evidenciamos que la cuestión actitudinal resulta primordial para desafiar las barreras impuestas por el laberinto de cristal para llegar a los puestos jerárquicos. Tal como han manifestado las entrevistadas, han tenido que demostrar siempre y constantemente, una actitud predispuesta y contraída hacia el trabajo y mantener una personalidad “fuerte” decidida y con presencia, para no ser avasalladas por los condicionantes implícitos en la cultura masculina de organización.

Esto se manifestó por ejemplo, imponiendo restricción en los horarios de llamados fuera de la jornada laboral, en las decisiones tomadas por las mismas al momento de conciliar responsabilidades y en el redoble de sus esfuerzos para acceder al puesto, procurando así, sortear los obstáculos “invisibles” del laberinto, demostrando que el prejuicio establecido en las mujeres como dóciles, no articula un condicionamiento para ejercer un liderazgo efectivo. De hecho, sobresale en uno de los relatos expresados por las entrevistadas respecto a lo que debieron poner en juego las mujeres para alcanzar el puesto de mando describiéndolo con la palabra “supervivencia”, la cual manifiesta una actitud defensiva para sobrevivir laboralmente en un cargo jerárquico, siendo la mayoría del personal ocupado en esos puestos, masculino; lo cual representa que si las entrevistadas no hubieran mostrado un carácter y personalidad fuertes, no habrían sido tenidas en cuenta para desarrollar el mando requerido. Tal como expone Barberá “Son las actitudes de las mujeres, y no sus aptitudes las principales responsables de su desarrollo profesional” (2002, 58). Precisamente, las entrevistadas pudieron lograr un empoderamiento, desarrollando una cuestión actitudinal por sí mismas para desafiar



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.  
Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

y enfrentar los rasgos propios de los roles de género introducidos en la cultura organizacional, a fin de hacer valer sus capacidades y recursos, generar un espacio de decisión y lograr libertad y autonomía en su desempeño, considerando que, como mencionamos anteriormente, la empresa no ofrece ningún tipo de herramienta institucional para el desarrollo de carrera.

Las mujeres entrevistadas, también se valieron de su estilo de liderazgo para alcanzar los puestos jerárquicos que hoy ocupan y sortear los estereotipos que la rodean en este sentido, ya que se suele caracterizar el liderazgo femenino como “blando” y dócil asociado con cualidades comunitarias y por tanto, no apropiado para puestos de decisión (Eagly y Carli, 2007). En este sentido, las entrevistadas expresaron tener que enfrentar un doble desafío: evidenciar que podían aplicar un estilo de liderazgo efectivo y no ejecutar un estilo de liderazgo transaccional (Barberá, 2011) (atribuido al rol masculino y centrado solamente en la consecución de las tareas), para no repetir lo enfrentado por ellas en el laberinto de cristal. De todas las entrevistas, identificamos que las mujeres han vencido esta barrera que se imponía en su acceso a puestos jerárquicos por establecer un estilo de liderazgo diferente al desempeñado por un hombre y han articulado estos prejuicios a favor de su gestión. Esto lo lograron, desarrollando un liderazgo participativo a los miembros de su equipo de trabajo, así como comportamientos cooperativos para incentivar el grado y nivel de compromiso con sus empleados (Barberá, 2003; Cambriles, 2007; Catterberg, 2014). Si bien actualmente las mujeres son aceptadas y reconocidas por su personal a cargo y pares como capaces para el desempeño de un puesto de mando, algunas de las entrevistadas manifestaron que inicialmente, debieron sortear los cuestionamientos y prejuicios para ejercer el cargo por tratarse de una empresa altamente masculinizada.

Indagando respecto a las herramientas y capacidades desarrolladas por las mujeres para sortear el laberinto de cristal, pudimos evidenciar que las entrevistadas se valieron de una cuestión actitudinal para desarticular las barreras de género presentes en su recorrido laboral dentro de la empresa y acceder a puestos jerárquicos. En este sentido, el desarrollo de autoestima y autoconfianza, actuaron como estímulo desde el momento que ingresaron en la organización, la cual cuenta con una cultura patriarcal presente y una marcada segregación ocupacional. A su vez, lograron un empoderamiento que les propició autonomía, espacio para la toma de decisiones, libertad y potencialidad de su desarrollo. Asimismo, pudimos observar que uno de los condicionantes impuestos a estas mujeres a la hora de promocionarlas para asumir los cargos de mando, se vinculaba con el supuesto estilo de liderazgo dócil que se le atribuye al género femenino. Sin embargo, las mujeres bajo estudio también lograron sortear esta barrera utilizando ese liderazgo transformacional como una modalidad de cooperación y mayor participación de sus subordinados, lo que les permitió ser respetadas en una



organización caracterizada histórica y tradicionalmente, por contar con una amplia plantilla de personal masculino y con mayoría de hombres ocupando los puestos de mando.

### **Conclusiones**

Tal como hemos mencionado a lo largo de este trabajo, en la actualidad las mujeres, a diferencia de otros tiempos, han ganado terreno en diversos espacios laborales que anteriormente eran impensados para ellas. Pero esto no implica que el desarrollo del camino para llegar a tales lugares de decisión haya sido sencillo ni mucho menos, que estuvieran libres de condicionamientos diferenciados respecto a los requisitos que suelen solicitarse a sus pares masculinos

Mediante el relevamiento y análisis de los datos, pudimos evidenciar que las barreras internas se hicieron presentes en la conciliación entre actividades domésticas, familiares y laborales. La dificultad expresada por las entrevistadas en este punto, refiere al doble rol asignado, dado que si bien la mujer se ha insertado en el sector productivo, espacio anteriormente asignado solo al género masculino, también sigue asumiendo casi exclusivamente, el cuidado de hijos y tareas domésticas atribuidas social y culturalmente, al género femenino. Esta tensión entre ambos espacios genera en ellas un sentimiento de culpa al decidir qué rol deben priorizar, dado que se debaten entre desatender sus funciones vinculadas al cuidado familiar o doméstico (como asistir a actos escolares o estar presente en el crecimiento de sus hijos); o incumplir con las responsabilidades laborales, (por ejemplo ausentándose por enfermedad de hijos). Por otro lado, al intentar articular sus múltiples obligaciones se sientan exhaustas y desde la perspectiva de la organización, este doble rol actúa como un factor condicionante para ser consideradas en promociones a puestos que requieren una mayor disponibilidad horaria. Si bien nuestras entrevistadas manifestaron la dificultad de articular ambas esferas, esto no resultó una barrera imposible de sortear; no obstante, todas ellas se vieron en la obligación de redoblar sus esfuerzos para no desatender las demandas que requiere el cuidado del hogar y las responsabilidades devenidas de su rol desempeñado en la organización, logrando acceder al puesto de mando.

En nuestro análisis, pudimos ver cómo las mujeres tienen tan internalizada y naturalizada la relación de cuidado doméstico al género femenino, que no les permite visualizar de manera clara, que es una pauta establecida culturalmente. En la actualidad estamos cursando un proceso de cambio de paradigma y de roles en la estructura familiar (Aspiazú, 2014). Ya no es el hombre el único sostén de familia, dado que la mujer ha ocupado un importante lugar en el mercado de trabajo compartiendo ese rol o, hasta en algunos casos, asumiéndolo de manera exclusiva, como suele suceder en las familias



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

Buenos Aires, 7, 8 y 9 de Agosto de 2019

monoparentales. Pero esta reconfiguración de tareas no se ha hecho presente dentro de los hogares. Creemos que es un tema pendiente la repartición equilibrada de tareas en la vivienda o corresponsabilidad familiar, dado que una nueva división de roles en el cuidado familiar y doméstico actuaría en detrimento de las diferencias establecidas en el mercado laboral en relación al género femenino. Por esto, consideramos que pensar y proponer en la esfera pública políticas destinadas a una mayor homogeneización de las normativas que se aplican a hombres y mujeres, como las licencias por maternidad y paternidad más equitativas, permitirá que ambos padres puedan igualar la responsabilidad respecto al cuidado de los hijos. Complementariamente, la creación de instituciones de servicio de cuidado estatales o públicas (puesto que las privadas presentan costos elevados impidiendo que muchas puedan acceder a su pago), evitaría que la mujer deba retirarse del mercado laboral en edades reproductivas y continuar así, su desarrollo de carrera. Creemos que articulando este tipo de propuestas se reduciría la segregación ocupacional tan impuesta en las organizaciones y aportaría igualdad de derechos, obligaciones, trato y oportunidades a ambos sexos.

Paralelamente, los roles estereotipados de género subyacen en la cultura organizacional, presentándose en la vida profesional de la mujer como barreras externas. De lo relevado, pudimos evidenciar que las mujeres entrevistadas vivenciaron estas barreras devenidas de la cultura patriarcal presente en la empresa al momento de ser promovidas a sus actuales puestos, lo que demuestra una clara valorización y preferencia de la fuerza de trabajo masculina, por sobre la femenina. Esto pudimos comprobarlo, en la restricción impuesta a la contratación femenina a partir del cambio de firma acontecido en el año 2012, donde algunos de los argumentos para tal determinación fueron la maternidad y los tiempos de ausencia que ésta representa en las organizaciones, acentuando aún más la segregación horizontal propia en la actividad de transportes, la cual se considera típica y tradicionalmente masculinizada, reflejándose esto claramente, en la empresa caso de estudio. También, pudimos visualizar cómo actuaron los prejuicios establecidos en el personal femenino en lo que respecta a la disponibilidad horaria para el desarrollo de actividades laborales e informales pero ligadas al trabajo, y cómo esto adjudica, en el imaginario de la empresa, una menor concentración de la mujer en el desarrollo profesional por su doble rol (productivo y reproductivo), ubicando a los hombres en una mejor postura a la hora de una promoción a un puesto de mando.

De hecho, si bien la totalidad de las entrevistadas expusieron que lograron sortear los obstáculos del laberinto que significó acceder a puestos jerárquicos, tuvieron que demostrar a través de los años, que podían desplegar sus responsabilidades y funciones de igual o mejor manera de lo que se le hubiese exigido a un hombre. Esto, en parte se debió a que desde la empresa no se promueven



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

formalmente políticas de desarrollo de carrera y la promoción suele darse por cuadros de reemplazo. Por este motivo, todas comenzaron en la organización con el objetivo de progresar, y esto se fue consolidando a medida que adquirieron antigüedad, mostraron un eficiente desempeño y lograron “ganarse la confianza” del empleador. Sin embargo, la totalidad de las entrevistadas declararon haber desempeñado el rol de mando mucho antes de ser formalmente promovidas, esto implica que estaban realizando la labor de sus superiores, pero por las creencias y funciones atribuidas culturalmente a hombres y mujeres, vinculadas a la capacidad para liderar, era un hombre quien llevaba el cargo de Jefe ( Barberá, 2002).

En concordancia con lo expuesto, pensamos que sería necesario un cambio de ideología por parte de la cúpula en lo que respecta a los prejuicios subyacentes sobre el personal femenino, para que desde la organización y mediante la gestión de Recursos Humanos, se trabaje en una reconfiguración de políticas respecto a la selección y contratación de mujeres. A su vez, colaboraría con esta idea, la generación de un taller que promueva el desarrollo de competencias y capacidades para puestos de mando, de modo que el acceso a los mismos sea evaluado de manera equitativa e igualitaria para ambos sexos y no se dé por prácticas de relacionamiento informal, que representan para las mujeres, una mayor limitación por la falta de disponibilidad horaria. Complementariamente, y si bien esto en algunas ramas de actividad existe aunque no se ha generalizado o aplicado concretamente, desde los sindicatos y el sector empresarial deberían comprometerse en el tratamiento de la segregación ocupacional ligada a cuestiones de género utilizando como herramienta la negociación colectiva o convenios colectivos de empresa, para imponer un cupo mínimo de mujeres en las organizaciones y en puestos jerárquicos, a fin de mermar las barreras impuestas en el laberinto de cristal.

Respondiendo al último de nuestros objetivos de investigación, buscamos relevar las capacidades y herramientas desarrolladas por las mujeres para sortear dichas barreras. La totalidad de nuestras entrevistadas expuso que desde un inicio sintieron la fortaleza, las ganas, la confianza en sí mismas y el “empuje” que motivó el desarrollo de su carrera. Las mujeres manifestaron que su acceso al puesto, en gran parte, fue por una cuestión actitudinal, considerando que al ser una empresa con casi un 87% de personal masculino, propio del rubro de transportes, este factor significó una dificultad extra para ellas, en llegar a ocupar tales cargos. A su vez, desafiaron el rol estereotipado de género que adjudica a la mujer un tipo de liderazgo dócil y sensible. Esto lo lograron utilizando ese liderazgo transformacional como una forma de cooperación y mayor participación de sus subordinados, lo que les permitió ser respetadas en sus puestos de mando, procurando así, establecer un estilo de gestión



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**

**LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS EN EL ESCENARIO ACTUAL.**

**Condiciones estructurales y alternativas frente a la crisis**

BUENOS AIRES, 7, 8 Y 9 DE AGOSTO DE 2019

diferente al desempeñado por los hombres que antecedieron su cargo y de esta forma, no repetir las inequidades que ellas mismas debieron sufrir en el desarrollo de su carrera. Nuestra interpretación de los datos construidos, analizados a la luz del marco teórico propuesto, nos permite decir que si bien las mujeres han logrado sortear muchas de las barreras impuestas para poder superar la segregación vertical de género que se establece para acceder a los cargos jerárquicos, es necesario no solo la acción y compromiso de las mujeres, sino una postura activa de las organizaciones y los estados gubernamentales en buscar la forma de articular las exigencias y demandas respecto a los roles de cuidado del hogar, promover la formación y capacitación para los puestos de decisión y establecer políticas formativas que enfatizen no solo en el desarrollo de conocimientos técnicos/teóricos, sino también actitudinales, para que de esta forma, la mujer cuente con empoderamiento, autonomía y autoconfianza para acceder a cargos jerárquicos.



## **Bibliografía**

- Aspiazu, Eliana (2014), “Conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares: una revisión teórica con enfoque de género”, *Investigium Ire: Ciencias Sociales y Humanas*, V (1), 177-194. Versión en pdf, disponible en <http://dx.doi.org/10.15658/CESMAG14.05050111>
- Barberá Heredia, Ester; Amparo Ramos; Maite Sarrió y Carlos Candela (2002), “Más allá del techo de cristal. Diversidad de género”, *revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, N°40, 2002, p. 55-68. Versión pdf, disponible en [http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Estudios03.pdf)
- Barberá Heredia, Ester; Amparo Ramos y Maite Sarrió (2003), “Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género”, *Anuario de psicología*, vol.34, N°2, 2003, p. 267-278. Versión pdf, disponible en <https://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61740/88525>
- Barberá Heredia, Ester; Amparo Ramos y Carlos Candela, (2011), “Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres”, *Psicothema*, V. 23, n°2, pp 173-179. Disponible en <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3867>
- Burin, Mabel (2008), “Las ‘fronteras de cristal’ en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización”, *Anuario de Psicología*, V. 39, (1), abril-2008, pp. 75-86. Versión en pdf, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97017401006> ISSN 0066-5126 [18-09-08]
- Cambriles Torralba, Maricruz (2007), “Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género; posicionamiento de la mujer ante el empleo”, *Proyecto Equal 'E-Andaluzas en la Sociedad Red' iniciativa comunitaria 2004-2007*, Sevilla, Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental. Versión pdf, disponible en [http://copao.cop.es/files/contenidos/art\\_1.Diagnostico\\_2.pdf](http://copao.cop.es/files/contenidos/art_1.Diagnostico_2.pdf)
- Catterberg, Gabriela (2014), “Género en el trabajo. Brechas en el acceso a puestos de decisión”, *Programas de las Naciones Unidas para el desarrollo Argentina, Argentina*, V8. Versión en pdf, disponible en [www.ar.undp.org/content/dam/.../PNUD%20ARGENTINA%20\\_Aportes\\_8.pdf](http://www.ar.undp.org/content/dam/.../PNUD%20ARGENTINA%20_Aportes_8.pdf)



- Eagly, Alice y Linda L. Carli (2007), “Planificación de carrera. Las mujeres y el laberinto del liderazgo”, Harvard Business Review, V1, septiembre 2007. Disponible en <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Llorens, Francisco (2018), “Por qué las mujeres no llegan a puestos jerárquicos en las empresas”, Apertura, N° 292, Junio 2018. Versión digital, disponible en <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Por-que-las-mujeres-no-llegan-a-puestos-jerarquicos-en-las-empresas-20180613-0001.html>
- Lupano Perugini, Maria Laura (2011), Liderazgo, género y prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes, Tesis doctoral, Carrera Psicología, Universidad de Palermo
- Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (2017), Las mujeres en el mundo del trabajo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Dirección de equidad de género e igualdad de oportunidades en el trabajo. Versión digital, disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_ctio\\_documentodetrabajo.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_ctio_documentodetrabajo.pdf)
- Moine, Maria Beatriz (2013), “Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura ocupacional”, Ciencias Económicas, V1, (10), (2013), pp. 21-45. Versión en pdf, disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5522966>
- Novick, Martha (2008), El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003-2007, Santiago de Chile, Naciones Unidas, CEPAL.
- OIT (2018), “Perspectivas sociales y de empleo en el mundo”, Tendencias del empleo femenino 2018 avance global, OIT disponible en [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf) [18-09-08]
- Vozzi, Florencia y Rocio, Lafuente (2017), “Desigualdad de género en el mercado laboral argentino actual”, Congreso nacional de estudios del trabajo, Ponencia, Centro de Estudios para el Desarrollo Nacional Atenea, Buenos Aires. 2 al 4 de Agosto 2017. Versión digital, disponible en [https://www.aset.org.ar/2017/ponencias/6\\_Vozzi\\_Lafuente.pdf](https://www.aset.org.ar/2017/ponencias/6_Vozzi_Lafuente.pdf)