

CUINAP | Argentina

Año 4 • **2023** | Cuadernos del INAP

Género y acceso laboral

Un estudio cualitativo de la participación
femenina en la Alta Dirección Pública
provincial

Ana Laura Rodríguez Gustá

132

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Género y acceso laboral

Un estudio cualitativo de la participación
femenina en la Alta Dirección Pública
provincial

Ana Laura Rodríguez Gustá

132

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Ing. Agustín Oscar Rossi

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Mag. Leandro Bottinelli

Director Institucional del INAP

Índice

1	Problemática de investigación	12
2	Marco teórico	17
3	Contexto general	23
4	Estrategia metodológica utilizada	29
5	La llegada a los cargos	35
6	La condición de género para el acceso a los cargos	37
7	Trayectorias y conocimiento sectorial	49
8	Redes profesionales y redes políticas	61
9	Personalidad, capacidades y compromiso	69
10	Dinámica del cargo con una persona de otro género	77
11	Conciliación, trabajo y familia	91
12	Las ambiciones y aspiraciones	104
	Conclusiones	112
	Referencias bibliográficas	121

Género y acceso laboral



**Ana Laura
Rodríguez
Gustá**

Obtuvo su PhD en Sociología por la University of Notre Dame (Estados Unidos), una maestría en Estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad por la Rensselaer Polytechnic Institute (Estados Unidos), y su título de licenciada en Sociología por la Universidad de la República (Uruguay). Es profesora titular de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) e investigadora independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de la Argentina. También se desempeña como profesora titular en la Escuela de Política y Gobierno de la UNSAM. Sus publicaciones más recientes son el artículo «Women's Policy Agencies and Government Ideology: The Divergent Trajectories of Argentina and Brazil, 2003-2019» en la revista *International Feminist Journal of Politics*; y el capítulo «The Women's Movement in Argentina» en la compilación *First Century Feminism: The Women's Movement in Latin America and the Caribbean* (2021), de Levy Charmain y Simone Bohn Twenty.

Colaboradoras/es

Lic. Verónica Mundt, UNSAM.

Lic. Ariadna Abritta, profesora Escuela de Política y Gobierno, UNSAM.

Mg. Natalia Magnético, UNSAM.

Mg. Iván Jacobsohn, becario doctoral CONICET, IIP-UNSAM/CONICET.

Lic. Celeste Cozzi, UNSAM.

Resumen

En esta investigación se indagan las condiciones de acceso de mujeres y hombres a la Alta Dirección Pública (cargos de secretaría y subsecretaría) en ámbitos provinciales. Se privilegia un nivel de análisis individual mediante un abordaje cualitativo y se toman tres jurisdicciones como casos aditivos (Chaco, Entre Ríos y Neuquén). Se examinaron las trayectorias de 68 personas (37 mujeres y 31 hombres) para capturar las biografías laborales y personales, los contextos institucionales y organizacionales de acceso al cargo, y las percepciones subjetivas respecto de los procesos de reclutamiento y selección de personas.

Las mujeres y los hombres que se desempeñan en secretarías y subsecretarías provinciales tienen historias distintas, prioridades diferentes y, también, estilos de gestión propios. Estas diferencias reflejan desigualdades que se expresan en los recorridos para la llegada a los puestos de jerarquía institucional. A todas luces, los entornos institucionales promotores de mayor igualdad tienen un papel fundamental para garantizar una mayor presencia femenina. No obstante, hay recursos que parecen aventajar a los hombres, particularmente el *recurso del tiempo* que produce exigencias específicas para las mujeres, especialmente por la maternidad.

Los caminos de acceso a los puestos son diferentes para mujeres y hombres, con carreras disímiles. La estructura de oportunidades parecería segmentada por género, con cierta *generización* de los recursos de las carreras: los hombres tendrían recursos propiamente políticos y ejecutivos, mientras que las mujeres acumularían recursos técnicos y profesionales cultivados en entramados laborales que exceden el ejecutivo provincial. A su vez, en el marco de estas diferencias, mujeres y hombres desarrollan distintos estilos de trabajo o perfiles que serían tomados en cuenta al momento de la designación. Los cargos de alta

conducción están *generizados*. El desempeño esperado refleja la preferencia por un trabajador masculino sin responsabilidades de cuidado, debido a las jornadas laborales que exceden los horarios regulares, el uso activo del fin de semana y el compromiso con cronogramas y agendas que son disruptivas de la vida familiar. Debido a la división sexual del trabajo, los hombres son los sujetos deslindados de la reproducción social y, por tanto, disponen de los recursos de tiempo necesarios para la alta conducción. Entre las mujeres, la maternidad incide en las posibilidades de acceso a la alta conducción con diferentes resoluciones según los recursos de apoyo que logren movilizar. Las desventajas que enfrentan las mujeres ponen en tensión las medidas institucionales que apuntan a corregir la presencia femenina.

Finalmente, mujeres y hombres se diferencian en sus proyecciones de carrera. Los varones presentan preferencias nítidas, pues aspiran a puestos de la política institucional y el manejo de recursos del poder del Estado, principalmente de la rama ejecutiva provincial. Como contrapunto, las mujeres tienen ambiciones más diversas y, en algún punto, más ambiguas. En la medida en que los cargos de la alta conducción y la política continúen con una impronta masculina, esta *generización* introducirá obstáculos específicos para las mujeres.

Palabras clave

Administración Pública provincial, generización del Estado, carreras laborales, institucionalidad de género.

Abstract

This research examined the conditions of access of both women and men to Senior Public Management (Secretary and Undersecretary positions) at the subnational level, taking an individual level of analysis by means

of a qualitative study that took three provinces as additive cases (Chaco, Entre Ríos and Neuquén). The trajectories of 68 people (37 women and 31 men) were analyzed to capture the work trajectories and personal biographies, the institutional and organizational working contexts, and the subjective perceptions about the recruitment processes to Senior Public Management.

As we present, the women and men who serve in provincial Secretaries and Undersecretaries have different trajectories, priorities and, also, their own management styles. These differences reflect inequalities that are expressed in the career paths towards their positions of institutional hierarchy. Clearly, institutional environments that promote greater equality have a fundamental role in guaranteeing a greater female presence. However, some institutional dimensions put men at an advantage, particularly the requisite of «time resource» that produces specific demands on women, due to their motherhood responsibilities.

The paths towards the positions of hierarchy are different for women and men, as they show dissimilar careers. The opportunity structure is segmented by gender and career resources are deeply gendered: men have political and executive resources, while women possess technical and professional resources cultivated in labor networks that exceed the provincial executive. In turn, women and men develop different work styles that would be considered at the time of appointment. We visualize that Senior Public Management is gendered because the expected performance reflects the preference for a male worker without caring responsibilities, due to long work, active use of the weekend, and commitment to schedules and agendas that are disruptive to family life. Due to the sexual division of labor, men are detached from social reproduction and, therefore, they have the «time resources» necessary for high-level leadership. Among women,

motherhood affects the possibilities of access to high-level leadership, with different resolutions depending on the resources they manage to mobilize for support. The disadvantages that women face put strain on the institutional measures that aim to correct the female presence.

Finally, women and men differ in their career projections. Men clearly aspire to high-level positions in institutional politics and the management of State power resources, mainly in the provincial executive branch. Otherwise, women have more diverse and, to some extent, more ambiguous ambitions. To the extent that senior management and political positions continue to have a male imprint, this gendering process will introduce specific obstacles for women.

Key words

Provincial public administration, gendering of the State, careers, gender institutionalality.

1

Problemática de investigación

La calidad democrática de las estructuras administrativas del Estado se observa, entre varios factores, en la medida en que los diferentes niveles decisorios reflejen la composición poblacional (Miller Johnston & McTavish, 2014). Desde la perspectiva de la burocracia representativa, las estructuras administrativas deberían asegurar el cumplimiento efectivo del principio de igualdad de oportunidades. Además, estas estructuras deberían evitar la captura de los cargos más codiciados por parte de una élite, sea esta definida por criterios étnico-raciales, de género o clase. También se argumenta que una burocracia más diversa tendría consecuencias en la eficacia y la calidad de bienes y servicios que se ofrecen al público, ya que se trataría de personal más atento a las diversas necesidades sociales (Elias, 2013). Dadas estas consideraciones, el liderazgo femenino en el Estado es un fenómeno relevante para la calidad democrática. La presencia de mujeres en los cargos públicos es una dimensión insoslayable de la justicia social y de las modernas democracias sustentadas en los principios de igualdad de oportunidades. Esto, a su vez, promovería nuevas formas de organización del trabajo vinculadas con una «gestión diversa».

Más allá de este horizonte normativo, el empleo público no está exento de discriminación, exclusión y segregación por razones de género (véase Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2014) por un estudio global, y Rodríguez Gustá (2020) por uno regional). En democracias

consolidadas, las investigaciones han demostrado que los cargos de decisión son ocupados en su gran mayoría por varones, asunto que trae consecuencias estructurales sobre el funcionamiento de la administración pública (Ricucci, 2009). La segregación horizontal y vertical es tan persistente que se ha introducido la metáfora «techo de cristal» para nombrar la escasa presencia femenina en puestos de alto nivel. Aun en condiciones altamente favorables para la incorporación de las mujeres, como las ofrecidas por los servicios civiles de los países nórdicos, ellas continúan subrepresentadas en la gerencia pública (Krøtel *et al.*, 2019). Entre países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las mujeres son únicamente un 29 % de la alta gerencia pública y un 26 % en los países de la Unión Europea (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2014).

Una mirada al empleo público de América Latina y de Argentina muestra que las trabajadoras estatales están concentradas en ciertas ocupaciones (Chudnovsky & Reyes Millán, 2021) y en puestos de medio tiempo (Bando *et al.*, 2019; OECD, 2017). En los cargos de alto nivel, no logran una representación paritaria (OECD, 2017; Rodríguez Gustá, 2020). A su vez, en los puestos políticos, las mujeres continúan siendo escasas: los gabinetes ministeriales tienen un promedio regional del 24 % de mujeres¹ y, los directorios de los Bancos Centrales, únicamente del 8 % (en 2015). A pesar de que las mujeres conforman poco más de la mitad de la fuerza de trabajo del sector público con un 51,0 % del personal estatal en 2018, estas desigualdades persisten aun siendo un contingente altamente calificado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Banco Interamericano de Desarrollo [OCDE-BID], 2020).

1 Información calculada para 20 países disponible en <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poder-ejecutivo-porcentaje-mujeres-gabinetes-ministeriales>

El conocimiento científico respecto de la presencia femenina en ámbitos decisorios de los poderes ejecutivos provinciales ha recibido una atención insuficiente (Rulli y Gallinger, 2019). Sin embargo, la investigación empírica coincide en señalar la relevancia de los puestos de alta conducción en el Poder Ejecutivo nacional y subnacional para la toma de decisiones y la distribución de recursos sociales, ya sean materiales o simbólico (González, 2014; Lodola, 2017).

En el caso de la Argentina, gran parte de la producción nacional se ha enfocado en el acceso de mujeres a cargos legislativos nacionales y subnacionales, con logros relevantes en materia de presencia femenina gracias a las leyes de paridad de género (Caminotti y Freidenberg, 2018). El trabajo de Barnes *et al.* (2019) sobre el acceso a cargos ejecutivos en las provincias mostró que, a diferencia de los países desarrollados, no existe una correlación positiva entre el nivel educativo alcanzado por las mujeres y su acceso a cargos en la alta gerencia. Independientemente de la disponibilidad de mujeres educadas y profesionales en la Argentina, existen barreras culturales basadas en percepciones tradicionalistas respecto de los roles de género que anulan el efecto de la educación para los cargos ejecutivos en las provincias.

Las investigaciones sobre la presencia de mujeres en la jerarquía del servicio civil en Estados Unidos y Europa señalan que la llegada de las mujeres a los altos cargos de gestión son el resultado de una compleja intersección entre los contextos políticos e institucionales y las condiciones biográficas e incluso subjetivas de las mujeres (Andrews & Ashworth, 2013; Miller Johnston & McTavish, 2014), así como también sus motivaciones, preferencias y opciones familiares. Todos estos son factores que facilitan o condicionan su acceso y permanencia (McGee, 2010; Rulli y Gallinger, 2023; Storvik & Schøne, 2008). Además, las inserciones en redes profesionales

y políticas inciden en cuándo y cómo llegan las mujeres a los vértices institucionales (Adams & Funk, 2012).

Este estudio cualitativo, centrado en mujeres y hombres en puestos de Secretaría y Subsecretaría provinciales, exploró los procesos que producen condiciones favorables y obstáculos para el acceso de las mujeres a cargos de decisión, tomando en consideración los contextos institucionales y las condiciones biográficas personales. La perspectiva de trayectoria biográfica se justificó en que las desigualdades de género son el resultado de procesos acumulativos de desventajas a lo largo del recorrido laboral, más que fruto de algunos episodios discretos cercanos al vértice institucional. Estas desventajas pueden entenderse como la sumatoria de barreras incrementales producidas a lo largo de la participación laboral, en las que influyen múltiples determinantes.

La contribución principal de este trabajo es el conocimiento original de los factores habilitantes y los cuellos de botella institucionales y personales que enfrentan las mujeres para acceder a la alta dirección en el ámbito subnacional. Existen escasos estudios que aborden, conjuntamente, las trayectorias laborales en el sector público a la luz de las biografías, por lo cual esta investigación es una contribución original en el nivel subnacional en la Argentina. Además, ofrece información concreta de cómo operan las prácticas de conciliación trabajo/familiar, las motivaciones de carreras, las redes institucionales y políticas que influyen en el reclutamiento de personas para la alta conducción. Los hallazgos principales muestran que las mujeres y los hombres que se desempeñan en secretarías y subsecretarías provinciales tienen historias distintas, prioridades diferentes y, también, estilos de gestión propios. Estas diferencias producen desigualdades, ya sea en las condiciones de partida como en los recorridos o caminos para la llegada a los puestos.

La organización de este informe es la siguiente: en primer lugar, se presenta el marco teórico que sirvió de guía para la investigación. En segundo lugar, se detallan algunas dimensiones contextuales del empleo público y el género en el ámbito nacional y provincial. En tercer lugar, se explica la metodología de investigación. En cuarto lugar, se profundiza en los hallazgos más destacados, para ellos se los organiza según por los principales ejes del marco teórico: las condiciones de llegada a los cargos, el desempeño en el cargo según la opinión de las/os entrevistadas/os, las responsabilidades entre el trabajo y la familia, y las ambiciones y aspiraciones de carrera de mujeres y hombres. En las conclusiones se recapitula la generización de los cargos de alta conducción para señalar que la impronta masculina introduce sesgos en la mentada estructura meritocrática de igualdad de oportunidades.

Marco teórico

Las instituciones «construyen» la segregación laboral por género mediante regulaciones y prácticas cotidianas. Las desigualdades de género se fabrican a partir de las reglamentaciones y las prácticas organizacionales, y las presunciones de género subyacen al diseño de tareas y responsabilidades. Cuando se crea un puesto de trabajo, este se diseña teniendo en cuenta creencias sociales de género acerca del desempeño de su potencial ocupante. Este «estructuramiento de género» también afecta las burocracias públicas (Martin, 2003).

Las investigaciones desde la perspectiva de la burocracia representativa mostraron las dificultades que las mujeres experimentan para el acceso y el ejercicio de los cargos más altos y en los ministerios más poderosos (Bearfield, 2009; Caceres-Rodriguez, 2011; Mastracci & Bowman, 2015). En Estados Unidos, por ejemplo, la lenta incorporación de mujeres en los puestos ejecutivos del Servicio Civil Federal produjo la metáfora del techo de cristal (Ricucci, 2009), entendida como «la barrera o el límite real o percibido más allá del cual pocas mujeres (u otras minorías previamente excluidas) pueden moverse en las estructuras organizacionales públicas y privadas» (Bullard & Wright, 1993, p. 189). En consecuencia, las burocracias estatales no son neutrales porque los decisores de alto nivel también reproducen sesgos en el reclutamiento y la promoción del personal. Los estereotipos sobre las habilidades y las destrezas de las mujeres son

elementos utilizados activamente en la «mesa chica» de las decisiones (Borner *et al.*, 2009). Así las cosas, las identidades personales como el género y la raza influyen en las decisiones respecto de quiénes son más aptos para el acceso a la jerarquía del Estado.

Desde la sociología organizacional, Acker (1990) calificó a las burocracias como entidades generizadas. En términos simples, las organizaciones construyen su jerarquía y la división del trabajo a partir de la distinción entre lo masculino y lo femenino, colocando a las mujeres en posiciones de subordinación y desigualdad respecto del acceso a las oportunidades y los recursos. Existen trabajos «asignados» para las mujeres y otros «reservados» para los hombres. Las percepciones culturales respecto del valor relativo de las mujeres y de los hombres informan los estándares y los procedimientos para la definición de las ocupaciones y la valoración de desempeño de las personas. Por ello, incluso las reglas y los procedimientos mentadamente universales y basados en los méritos estarían influidos por «instrucciones de género» (Steinberg, 1990).

Desde esta perspectiva, los puestos de mayor poder y responsabilidad se presentan en términos del mundo cultural masculino, como la racionalidad y el comando. Los requisitos para el desempeño laboral se confunden con los atributos asociados a la condición de género de su potencial ocupante (Stivers, 2002). Algunas investigaciones recientes muestran que los hombres poseen mayor «conocimiento experto» respecto de las mujeres (Caceres-Rodriguez, 2011). En Estados Unidos, Portillo *et al.* (2022) identificaron que aquellas personas con un estatus social bajo —por género o raza— no son reconocidas como figuras de jerarquía y, por ende, son disonantes con la imagen del ocupante «natural» del cargo. Inversamente, el empleo femenino es sensible a las visiones tradicionales sobre el papel de las mujeres como madres y cuidadoras, lo que colabora

con la segregación ocupacional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] *et al.*, 2013). Por ello cuando las mujeres acceden a cargos de autoridad, es en áreas de cuidado de personas y en cargos con menor poder de decisión.

A partir de estas reflexiones, es posible establecer que las prácticas de gestión institucional y de selección y promoción de personas son un primer conjunto de procesos que influyen en la presencia de mujeres en la jerarquía. En estas prácticas operan cuestiones, como la discriminación estadística y el prejuicio respecto de las destrezas de las mujeres para ocupar puestos de mayor nivel de decisión y manejo de recursos. Para ilustrar la vigencia de estos sesgos, una encuesta de 2014 en la Ciudad de Buenos Aires identificó que la mayoría de las personas señaló que las mujeres serían ‘menos confiables’ que los hombres en cargos de liderazgo y preferirían tener jefes masculinos². Inversamente, un relevamiento en el gobierno nacional de Chile encontró que la mayoría de las mujeres manifestaron que deben hacer mayores esfuerzos para demostrar sus capacidades y habilidades.

Solórzano Andrade y Martínez (2023) demuestran cómo en el contexto mexicano, aún con los avances en materia de género respecto de la representación política, las mujeres siguen escasamente representadas en los niveles superiores de la Administración Pública, debido a los estereotipos de género en relación con la maternidad. Según las autoras, la maternidad perjudica el acceso a la alta gerencia porque reduce sus posibilidades de ser elegidas y, además, refuerza patrones culturales que las llevan a autoexcluirse de la carrera profesional.

2 Para más información, ingresar a <http://www.condistintosacentos.com/como-afectan-los-estereotipos-de-genero-al-liderazgo-femenino/>

En un estudio reciente, Rulli y Gallinger (2023) analizan la evolución del acceso de las mujeres a los cargos en el poder ejecutivo y sostienen que son mucho más escasos que las posibilidades de acceso a las bancas legislativas en el nivel nacional. Siguiendo la literatura existente, avanzan en la comprensión de este proceso a partir de una correlación de variables estadísticas, como la cantidad de hijos e hijas, el tiempo insumido en las tareas de cuidado y los trabajos domésticos. Las autoras concluyen que las trayectorias laborales de las mujeres están delimitadas por el fenómeno de las paredes de cristal o muros invisibles que segmentan el desarrollo educativo y ocupacional de las mujeres y las concentran en sectores menos dinámicos y peor remunerados de la economía.

Un segundo conjunto de procesos, más propios de instituciones casi burocráticas, refiere a las redes políticas y profesionales que afectan la designación de personas. En estos contextos, el personal de la alta conducción no necesariamente proviene del «mercado interno de trabajo», ya que muchas veces se traen candidatas y candidatos «externos» a la organización, desde redes expertas (como redes temáticas especializadas) o redes de la vida política partidaria (McDonald *et al.*, 2009). Las redes donde están insertas las mujeres, ya sean políticas, académicas, e incluso empresariales, han sido señaladas como un factor determinante para su acceso a cargos gerenciales, tanto en el ámbito público como en el privado (Lalanne y Seabright, 2011). Algunos estudios sobre las burocracias latinoamericanas mostraron que las mujeres que ocupan puestos ejecutivos provienen de hogares económicamente privilegiados y estudiaron en colegios de élite (United Nations Development Programme [UNDP], 2012). La diversidad, los recursos y la conexión de las redes a las que pertenecen las mujeres con los nodos de decisión estatal son fundamentales para su acceso a la jerarquía (Blommaert *et al.*, 2020). Ely *et al.* (2011) mostraron que estas redes dependen de las condiciones biográficas de las mujeres

y, en muchas ocasiones, ofrecen alternativas estructuralmente limitadas que afectan las trayectorias laborales (Ibarra, 1993).

Un tercer conjunto de factores lo constituyen las ambiciones y las preferencias de las mujeres. La consideración del balance entre el trabajo y la familia parecería impactarlas negativamente para el acceso de jerarquías incluso en el ámbito estatal (Alkadry y Tower, 2006). Esto sería independiente, incluso, de la existencia de medidas de corresponsabilidad, como los esquemas laborales de medio tiempo, las guarderías y los lactarios. Algunas decisiones laborales parecerían encapsular a las mujeres en trabajos visualizados como «mommy track», los cuales merman sus posibilidades de promoción, al visualizarlas como escasamente «motivadas» (Rusconi *et al.*, 2013). Paralelamente, la forma en que se estructuran las preferencias y las «ambiciones» de las mujeres responde a las pautas provistas por la división sexual del trabajo e indican en la consideración de cuándo y cómo acceder y ejercer cargos de autoridad (Piscopo & Kenny, 2020). Estudios en ciencia política, por ejemplo, mostraron que las mujeres serían más «leales al partido», mientras que los hombres serían más «emprendedores» respecto de posicionar sus candidaturas (Holman & Schneider, 2018).

Un cuarto grupo de factores refiere a los rasgos globales de las organizaciones que afectan la distribución de género en las jerarquías. La cultura institucional incide en cómo las identidades de género se definen en la organización y se traducen en el lenguaje y en símbolos que colocan a las mujeres en desventaja (Kalev *et al.*, 2006; OCDE-BID, 2020). Esto puede producir diferencias en las condiciones de acceso en la medida en que algunos cargos y algunas tareas se asocien con el universo masculino y se reserven algunos puestos para las mujeres (Stivers, 2002). En otro orden de variable organizacional, basándose en la clasificación de políticas como

distributivas, redistributivas y regulatorias, Kerr *et al.* (2002) encontraron patrones de segregación por género en el servicio civil norteamericano.

Recapitulando, las condiciones de acceso de mujeres y hombres a la alta conducción resultan de la confluencia de diferencias individuales en las redes de pertenencia y adscripción, de las condiciones de vida y conciliación entre el trabajo y la familia, de consideraciones subjetivas en los recorridos laborales, así como también de las oportunidades construidas desde sus trayectorias laborales y los factores vinculados con la cultura institucional.

Contexto general

La Administración Pública Nacional comprende 22 jurisdicciones entre las que se encuentran 20 ministerios y los correspondientes organismos descentralizados, la Jefatura de Gabinete de ministros y la Presidencia de la Nación. En 2020, el total de puestos de trabajo ascendía a 383.146. El ámbito civil, con 186.875 personas, presenta una composición paritaria por género. De los diferentes escalafones de la Administración Pública Nacional —el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) es de carácter transversal y el más numeroso— se concentra en los ministerios y constituye el servicio civil en su interpretación más clásica. El SINEP tiene 61.664 personas y las mujeres son un 50 % (Instituto Nacional de la Administración Pública [INAP], 2021).

Argentina tiene un temprano recorrido regulatorio para asegurar condiciones de trabajo igualitarias, sin discriminación por género en la administración pública. La Ley 25.164 Marco de Regulación del Empleo Público de 1999 y su decreto reglamentario (1421/2002) establecieron los principios de igualdad y de igualdad de oportunidades para el acceso al empleo público y el desarrollo de la carrera, habilitando a las asociaciones sindicales a velar por su cumplimiento. Este decreto estableció, además, la prohibición de la discriminación por sexo de forma explícita. El primer Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública (Decreto 66/1999)

sentó bases normativas para el trato igualitario y sin discriminación³. El articulado del convenio recoge la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). Además, previó las «medidas necesarias» para fomentar la igualdad de género en la carrera «en todas sus dimensiones» (artículo 134), pero sin referencia específica a la función ejecutiva.

En 2006, el segundo Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública (214/2006) incorporó el principio de «igualdad de trato» y se amplió el concepto de no discriminación, incluyendo la no discriminación por género, sexo, orientación o preferencia sexual, además de otros atributos como la ideología, la actividad gremial, la religión y la edad (artículos 34 y 35). Las provisiones respecto del acoso sexual laboral se expandieron, con nuevas definiciones, como el hostigamiento moral y el acoso homofóbico (artículo 37). Esta normativa consolidó la Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato (CIOT) en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con representación sindical y del Estado, para velar por la igualdad de género y la no discriminación en el empleo público. Desde entonces, las medidas en favor de la igualdad de género se han expandido. En 2021, y a partir de ajustes desde 2018 (decretos 1086/2018, 668/2020, 414/2021 y 748/2021), se extendieron las licencias por nacimiento para la persona «no gestante» (de 5 días hábiles a 15 días corridos), se estableció la necesidad de lactarios y la eliminación del tope salarial para recibir beneficios por concepto de cuidado en la primera infancia, se modificaron las regulaciones horarias para cuidados especiales (para personas con discapacidad y trámites escolares de menores), así

3 Convenios Colectivos de Trabajo Generales 66/1999 y 214/2006, Decreto 668/2020 y Decreto 414/2021. Las leyes marco son: Ley 20.744 de Contrato de Trabajo (LCT) (1976), Ley 24.185 (1992) de Negociación Colectiva en la Administración Pública Nacional y su Decreto Reglamentario (1993), y Ley Marco 25.164 (1999) de Regulación del Empleo Público Nacional y Decreto Reglamentario 1421/2002.

como también licencias especiales por violencia de género y acceso a la salud integral por identidad de género.

Respecto de un entorno de ideas crecientemente favorable para las regulaciones en igualdad de género, en 2020 se aprobó por ley el Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo (Convenio 190) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Ley 27.580). Es el primer tratado internacional sobre las violencias y el acoso en el ámbito laboral. Además, la Ley Micaela 27.499 (2019) de capacitación obligatoria en género y violencia contra las mujeres en el Estado ha puesto en marcha una sensibilización masiva sin precedentes, para la totalidad de las/os agentes públicas/os en los tres poderes del Estado. Esta capacitación está monitoreada por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (creado en diciembre de 2019). Asimismo, el Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género en la Administración Pública Nacional (GNTPG) y el Programa Interministerial de Presupuesto con Perspectiva de Género y Diversidad (PPGyD) ofrecen herramientas concretas para las políticas públicas, que incentivan la adopción de medidas en una amplia gama de instituciones.

Este conjunto de regulaciones, sin embargo, no contempla medidas específicas para garantizar la presencia de mujeres en la Alta Dirección Pública. A pesar de ello, desde 2020, la Secretaría de Gestión y Empleo Público produce los informes «Brecha de Género en el acceso a los cargos directivos en la administración pública nacional», que permiten un monitoreo (Castellani, 2021). Respecto de redes informales, las funcionarias del grupo «Mujeres Gobernando» propugnan una agenda feminista, habiendo modificado protocolos para garantizar la presencia pública de mujeres⁴.

4 Para más información, ingresar a <https://www.cronista.com/economiapolitica/Mujeres-gobernando-de-que-trata-el-chat-de-100-funcionarias-que-planean-revolucionar-el-Estado-20200122-0030.html>

Selección de tres administraciones provinciales: Chaco, Entre Ríos y Neuquén

En la investigación se seleccionaron tres provincias: Chaco, Neuquén y Entre Ríos. A tales efectos, se combinó un criterio teórico de presencia de mujeres en cargos de secretarías y subsecretarías con otro de variación geográfica y de factibilidad de acceso.

Las provincias tienen variación en la representación de las mujeres y se seleccionaron de acuerdo con los criterios de proporciones de Kanter (1977). Esta autora clasificó los puestos de decisión según la presencia relativa o porcentual de mujeres⁵.

- Las mujeres son una minoría numérica en los ámbitos decisivos en grupos inclinados (*tilted groups*). Las proporciones oscilan entre 80:20 y 63:35. Sin embargo, se consideraría necesaria una «masa crítica» de un 30 % para transformar las dinámicas grupales en entornos más igualitarios.
- En los grupos balanceados las mujeres tendrían mayor presencia relativa e incluso paridad, tratándose de grupos decisivos con un rango entre 60:40 hombres y mujeres y 50:50 donde se observarían dinámicas propiamente igualitarias.

A partir de estas distinciones numéricas, se seleccionó Chaco porque el segmento de interés, secretarías y subsecretarías, conforman un grupo balanceado. Entre Ríos también presenta un grupo balanceado, pero más cercano a la paridad, por lo que consistió en un caso atractivo para su estudio.

⁵ La autora también contempla grupos donde la presencia de mujeres es simbólica (fenómeno del *tokenism*). Esto implica que las mujeres estén por debajo del 15 % en los niveles decisivos. Un relevamiento preliminar de la Secretaría de Gestión y Empleo Público no identificó porcentajes inferiores a un 25 % de mujeres en secretarías y subsecretarías.

Neuquén tiene, en ese mismo segmento de cargos, un grupo inclinado, pero supera el umbral mínimo del 30 % de mujeres para observar dinámicas de mayor igualdad. Asimismo, las tres jurisdicciones se escogieron por una cuestión de acceso práctico en diálogo con el Consejo Federal de Función Pública (CoFeFuP). A pesar de que la expectativa era identificar diferencias entre las provincias, debido a las diferencias porcentuales en la presencia femenina en la alta conducción, no se encontraron contrastes por provincias en ninguno de los ejes estudiados. El corte principal, independientemente de la jurisdicción, es el de género. En términos metodológicos, las provincias terminaron siendo casos aditivos, dado que los hallazgos respecto de las dinámicas de género son convergentes entre las tres.

Tabla 1. Participación porcentual de mujeres en cargos de secretaría y subsecretaría por tipo de grupo demográfico

Jurisdicción	Porcentaje de mujeres en secretarías y subsecretarías	Total de secretarías y subsecretarías	Caracterización
Entre Ríos	46 % (23)	50	Grupo balanceado
Neuquén	35 % (13)	37	Grupo inclinado
Chaco	42 % (27)	64	Grupo balanceado

Fuente: elaboración propia a partir de las nóminas provistas por las provincias y con base en Kanter (1977)

La provincia de Chaco tiene un 42 % de mujeres designadas como secretarías y subsecretarías, y un 60 % de mujeres que ocupan cargos de Dirección General⁶. La provincia de Entre Ríos tiene, por normativa, un Gabinete

⁶ Relevamiento provisto por la Secretaría de Empleo y Gestión Pública el 28 de junio de 2022.

paritario (con tres ministras y tres ministros)⁷, aunque la distribución de funciones sigue las tipificaciones de género (Cerra *et al.*, 2023). En los niveles de secretaría y subsecretaría, la provincia tiene un 46 % de ocupantes femeninas, para un total de 50 cargos. A su vez, presenta un 38,1 % de directoras, y un 61,9 % de directores⁸. La provincia de Neuquén tiene un 35 % de secretarías y subsecretarías (en 327 cargos), con un 51,3 % de directoras (para 76 cargos)⁹.

7 Para más información, ingresar a <https://portal.entrerios.gov.ar/pf/institucional>

8 Procesamientos brindados por la Secretaría de Empleo y Gestión Pública el 28 de junio de 2022.

9 Procesamientos brindados por la Secretaría de Empleo y Gestión Pública el 28 de junio de 2022.

Estrategia metodológica utilizada

Lógica general

La investigación privilegió el instrumento de entrevistas cualitativas en profundidad a mujeres y hombres en cargos de secretaría y subsecretaría situados en diferentes ministerios. La entrevista permitió la reconstrucción de trayectorias biográfico-laborales que sirvieron para la identificación de las condiciones habilitantes y eventuales barreras para el acceso a la Alta Dirección Pública, diferenciadas por género. En primer lugar, se analizaron las condiciones de llegada al cargo. Se examinó si la condición de género influyó en la selección de las personas, también se indagó en el peso relativo de las trayectorias laborales y los conocimientos temáticos o sectoriales, la inserción previa en redes profesionales y redes políticas, así como los atributos de personalidades y las capacidades percibidas para el desempeño del cargo¹⁰. En segundo lugar, se abordó el desempeño del cargo según la condición de género, lo cual también remite a posibles criterios de selección para el trabajo según rasgos adscriptos de las personas. También dentro de desempeño del cargo, fue crucial abordar los desafíos respecto de la conciliación de las responsabilidades laborales y las demandas familiares, un asunto que generalmente pone en desventajas a las mujeres y que

10 Esta última dimensión se reconstruyó inductivamente, ya que no se consignaron preguntas al respecto en el formulario de entrevista. Pero los atributos de la personalidad y el temperamento emergieron en las narrativas en la pregunta abierta sobre los factores de acceso al cargo, especialmente entre los varones, razón por la cual se organizó el procesamiento y la redacción en torno a esta nueva dimensión.

ameritaba un análisis sistemático. Finalmente, se examinaron las ambiciones y las aspiraciones de carrera, como otro eje relevante que influye en la selección y la promoción de las personas a puestos de manejo de poder.

Metodológicamente, las personas entrevistadas se tomaron de las nóminas de secretarías y subsecretarías facilitadas por las provincias, con datos a marzo de 2023. En la selección realizada por la investigación, se maximizó la variabilidad temática y el tipo de organismo. Esto permitió entrevistar a personas de diferentes áreas de política pública y reparticiones a lo largo de distintos ministerios.

El material privilegiado para el análisis se complementó con 31 entrevistas a mujeres y hombres en otros puestos del Poder Ejecutivo provincial como grupo de control, que también relevó información de sus trayectorias, sumado a otras seis entrevistas a personal de recursos humanos de la provincia y expertas en género, según las necesidades de saturación de información. Las entrevistas a estos dos grupos tuvieron valor aclaratorio y de triangulación. De esta forma, la investigación consolidó 107 entrevistas (Tabla 2)..

Tabla 2. Total de entrevistas por categoría de relevamiento

Categoría	Total
Subsecretarías y subsecretarios	68
Grupo de control	31
Decisores e informantes clave	8

Fuente: elaboración propia

Perfiles básicos de las autoridades entrevistadas

Las 37 mujeres y los 31 varones en cargos de secretaría y subsecretaría presentan el mismo promedio de edad, con 46,8 años. Asimismo, ambos grupos tienen una edad mínima de 30 y una máxima de 69. Respecto de la estructura familiar, las/os entrevistadas/os tienen un promedio de 1,3 hijas/os. El promedio de la edad de las/os hijas/os es de 14,8 para ambos. Once mujeres y diez hombres no tienen hijas/os.

Sin embargo, los matices surgen al examinar el nivel educativo (Tabla 3). En términos generales, quienes ocupan los puestos de alta conducción muestran un alto capital educativo dado la elevada proporción de personas con credenciales universitarias. Esto sugiere que el perfil técnico es un criterio relevante para llegar a la jerarquía del Estado. A su vez, refleja la profesionalización de este nivel de gestión pública en las tres provincias examinadas.

Tabla 3. Nivel educativo por género (en %)

	Hombres	Mujeres
Secundario completo	10 %	5 %
Universitario completo	68 %	86 %
Universitario incompleto	10 %	0 %
Terciario	10 %	8 %
Otros	3 %	0 %
Total	100 % (37)	100 % (31)

Fuente: elaboración propia

La gran mayoría de las mujeres (un 86 %) cuenta con un nivel universitario completo, e incluso varias de ellas manifestaron tener posgrados en curso y ya culminados. Si bien los hombres también tienen un alto nivel educativo (un 68 % de ellos tiene nivel universitario completo), este porcentaje es menor en comparación con sus pares femeninas. Sin desconocer la posibilidad de que mujeres con credenciales académicas queden por fuera de estos cargos, quienes efectivamente acceden tienen un alto nivel educativo que sirvió de recurso fundamental para superar las eventuales barreras culturales.

Tomando a quienes cuentan con un grado universitario completo, la Tabla 4 revela perfiles temáticos diferenciados por género. La mitad de las mujeres se concentra en las profesiones de derecho y ciencias sociales, seguidas por contaduría y administración que convocan a prácticamente un cuarto de las entrevistadas. Por su parte, los hombres presentan una distribución más heterogénea entre disciplinas. Si bien derecho y ciencias sociales reúnen a un tercio de las/os entrevistadas/os, hay proporciones significativas en ingeniería y arquitectura, así como en contaduría y administración.

Tabla 4. Área del grado universitario por género (en %)

	Mujeres	Hombres
Contaduría y administración	23 %	24 %
Ingeniería y arquitectura	13 %	24 %
Otros	16 %	19 %
Derecho y ciencias sociales	48 %	33 %
Total	100 % (37)	100 % (31)

Fuente: elaboración propia

Se indagó el origen familiar en términos de perfil socioeconómico percibido (Tabla 5). Como se evidencia, surgen diferencias significativas entre mujeres y hombres.

Tabla 5. Perfiles socioeconómicos de familia de origen por género (en %)

	Hombres	Mujeres
Alto	0 %	0 %
Medio alto	19 %	35 %
Medio	55 %	32 %
Medio bajo	26 %	30 %
Bajo	0 %	3 %
Total	100 % (37)	100 % (31)

Fuente: elaboración propia

Poco más de la mitad de los varones declara provenir de un hogar de nivel medio y un cuarto de ellos informa que su familia de origen era de extracción social media a baja. Solamente un 19 % indica un origen medio alto, el cual resulta de una combinación de nivel educativo con ingresos y ocupación. Por el contrario, la mayoría de las mujeres, un 35 %, indica una familia de origen de sector medio alto. Aunque un tercio de ellas también proviene de sectores medios y medio bajos, respectivamente, es llamativa la proporción más alta cuya familia de origen (y, por ende, punto de partida) es de un nivel económico y educativo más alto que el de sus pares masculinos.

En tanto hallazgo preliminar, se presta para varias lecturas. Una de ellas es que las barreras de entrada para mujeres de clase media son mayores en comparación con las que enfrentan los hombres. Por lo tanto, a igualdad de condiciones de origen, se producen sesgos en detrimento de las mujeres. Al estar más exigidas, solamente es posible el reclutamiento de mujeres que ya cuentan con condiciones de origen social más elevadas. Otra interpretación posible (e incluso complementaria más que excluyente) podría deberse a que, gracias a una estructura familiar inicial de mayor bonanza económica, las mujeres pueden contar con la mercantilización necesaria para la conciliación del cuidado *vis-a-vis* el desarrollo profesional y su disponibilidad de tiempo para carreras jerárquicas. Alternativamente, el mayor nivel socioeconómico de origen podría vincularse con procesos discriminatorios de género y, en particular, un doble estándar evaluativo. En esta explicación, las mujeres, para ser designadas en la alta conducción, deberían mostrar un mayor capital humano, dado por contactos sociales del hogar de origen y de sus posibilidades educativas de partida.

En cualquier caso, al momento de acceder a cargos jerárquicos, las mujeres están más exigidas en términos de sus orígenes de clase que los hombres, mientras que, para ellos, la permeabilidad del Estado a las clases medias parecería ser la regla. Así, el mentado universalismo de clase de las burocracias dado por los méritos se ajustaría mejor para los hombres y menos para las mujeres.

La llegada a los cargos

En el acceso de las personas a los cargos inciden varios factores relevantes. Algunos son las características objetivas vinculadas con los trayectos laborales, la posesión de credenciales académicas y la experiencia acumulada dada por la antigüedad en el Estado. No obstante, otros factores son subjetivos y se vinculan con los atributos de la personalidad, así como también con condiciones adscriptas de los sujetos como el género. Asimismo, en estructuras donde las redes políticas pesan en la identificación y la selección de candidaturas, los espacios por donde circulen hombres y mujeres inciden en la consideración de su designación.

Esta investigación indagó en las condiciones que, en la opinión de las/os entrevistadas/os, habrían incidido en la designación para el cargo. Metodológicamente, son opiniones subjetivas acerca de un conjunto de condiciones personales, contextuales, e incluso contingencias y coyunturas que habrían considerado las autoridades para convocarlos¹¹.

Este apartado aborda, en primer término, la condición de género y su influencia en el acceso a los cargos. En segundo término, se examinan el peso dado por las/os entrevistadas/os a sus trayectorias laborales

¹¹ En la entrevista, primero se indagó, con una pregunta abierta, por el o los factores que darían cuenta del ofrecimiento del actual cargo, para luego seleccionar, a partir de un grupo de factores predeterminados, los que serían más relevantes, según interlocutoras/es.

y conocimientos formales y prácticos. En tercer término, se analiza el papel atribuido a las características de la personalidad como factores que también podrían explicar por qué las autoridades designaron a las personas entrevistadas en el puesto de conducción. Estos tres ejes muestran significativas diferencias de género, sugiriendo distintas rutas de acceso a los puestos jerárquicos, según se trate de mujeres u hombres.

La condición de género para el acceso a los cargos

La investigación recogió la opinión de las personas de la muestra respecto de si su identidad sexo-genérica habría influenciado su designación¹². Acerca de esta consulta, las respuestas fueron muy contrapuestas (Tabla 6). Las mujeres aparecen divididas. Buena parte de ellas (17) expresó que su condición tuvo alguna incidencia en su elección para el puesto, mientras otra porción análoga (16) respondió negativamente. Como contrapunto, la mayoría de los entrevistados (26 en 31) descartó que la condición de género haya incidido en su designación, mientras cuatro respondieron que, en su calidad de varones, tuvieron alguna ventaja¹³.

12 Se preguntó: «¿Usted considera que el hecho de ser mujer/hombre influyó de alguna manera en su selección para el puesto que ocupa actualmente?».

13 Mujeres y hombres difieren en la respuesta: las entrevistadas tomaron en cuenta su género y la situación de las mujeres en el acceso al cargo, mientras que los hombres no respondieron respecto de cómo su condición masculina incidiría en el acceso al puesto y contestaron a partir de cómo es o sería el proceso de selección de mujeres al cargo.

Tabla 6. Influencia de su condición de género en la designación por género (en %)

	Mujeres	Hombres
No influyó en la designación	(16) 43 %	(26) 84 %
Sí influyó en la designación	(17) 46 %	(4) 13 %
No sabe/no contesta	(4) 11 %	(1) 3 %
	(37) 100 %	(31) 100 %

Nota: números absolutos entre paréntesis

Fuente: elaboración propia

Los hombres y los cargos de gestión como sujetos a-genéricos

Mayoritariamente, los entrevistados refirieron a la ausencia de sesgos de género —y, por ende, de preferencias por los varones— al momento de su designación. El adecuado funcionamiento de una lógica basada en la meritocracia para el reclutamiento de las personas constituye el principal argumento. Así, la distribución de oportunidades —en este caso la compensación con un cargo de gestión jerárquico— se daría a partir del talento, el esfuerzo y las destrezas individuales. Se trataría así de un principio que legitimaría la selección de personas en la burocracia estatal y permitiría procesos de reclutamiento a-genéricos.

Reflejando este principio y según se desprende de las narrativas, las «capacidades» de las personas aparecen como el valor fundamental de la designación: «Si bien hoy está el tema del género en el tapete de todos, no pasa porque sea hombre o mujer sino por una cuestión de capacidad» (64 M, NQ). Análogamente: «Yo creo que, si hay alguna mujer con mi misma

capacidad o mayor, pues la podría haber convocado tranquilamente» (35 M, ER). A esto se sumarían las trayectorias y las características de la personalidad como los criterios principales que informarían las decisiones de asignación de responsabilidades, independientemente del género: «Yo creo que tiene que ver con el formato de cada uno» (37 M, ER). El principio meritocrático como sustento de la igualdad de oportunidades tendría su mayor evidencia, según varios entrevistados, en la alternancia de género que se observa en el cargo que desempeñan.

Dada esta valoración de los logros personales y de la relativa ausencia de obstáculos por razones de género, alguna voz criticó las acciones afirmativas por redundantes e innecesarias. Este tipo de medidas irrumpirían una lógica de designación basada en las capacidades, la cual sería la normativamente deseable para garantizar la efectiva igualdad de resultados. A propósito de ello, un entrevistado fue expresivo en este punto: «Creo que hay un avance natural de la mujer que me parece interesante y han demostrado que van avanzando en función de su esfuerzo, su conocimiento y su dedicación. Entonces poner cupo me parece una huevada. Siempre me pareció una huevada y creo que la realidad va a poner las cosas en su lugar» (33 M, ER).

En consecuencia, los argumentos parecerían apuntar a la existencia de una estructura de igualdad de oportunidades que descansa en atributos individuales observables y ponderables por parte de quienes toman las decisiones. Así las cosas, mujeres y hombres avanzarían a la par en la jerarquía institucional. Las diferencias entre ellos serían de orden individual y no las produciría su género.

Sin embargo, estos mismos interlocutores parecen reconocer que esta estructura de igualdad de oportunidades no se desarrolló en el vacío. Por el contrario, su consolidación estaría asociada a un entorno normativo e

institucional favorable a la igualdad y la no discriminación por género. La gran mayoría de los entrevistados destacó el criterio de paridad de género con el que se tomarían las decisiones en su provincia, al momento de la conformación del gabinete ministerial por parte de la máxima autoridad política. Algunas respuestas lo ilustran: «la cuestión de la equidad de género la había pedido el gobernador o al menos la manifestaba a la hora de la designación de cargos» (15 M, CH). Además, la presencia de mujeres en la Vicegobernación de Chaco y de Entre Ríos tuvo un enorme valor simbólico y envió una señal cultural a los decisores respecto de la mayor visibilidad que debían tener las mujeres en la conducción. Para algunos entrevistados, estas autoridades constituyeron «un hecho histórico» en cuanto a la representación femenina en la vida institucional y habrían sido protagónicas en la remoción de sesgos al momento del reclutamiento para la alta conducción. En particular, en Entre Ríos, la existencia de una ley de paridad para todas las ramas gubernamentales se destacó como instrumento legal beneficioso para el trato igualitario: «Acá todo tiene que ser *fifty fifty*, no solamente el Poder Ejecutivo sino el Legislativo, el Judicial, los partidos políticos, las asociaciones, hasta los Colegios Profesionales» (36 M, ER). Asimismo, en las tres provincias, fueron mencionadas otras políticas públicas de género de carácter transversal, como la iniciativa de un presupuesto de género y la implementación de la Ley Micaela de capacitación obligatoria contra la violencia de género en el Estado como condiciones coadyuvantes a la igualdad de oportunidades entre los géneros.

Más allá de la agenda institucional, los entrevistados reconocieron significativas transformaciones demográficas en los mercados laborales como condiciones que abonaron a una mayor igualdad de oportunidades y que habrían hecho del género un atributo menos saliente para la designación de personas en puestos de autoridad. Varios de ellos señalaron el elevado número de ministras, secretarías y subsecretarías, y otros la creciente

presencia de mujeres en los ámbitos profesionales, referido como un «fuerte proceso de feminización de la fuerza de trabajo» (32 M, ER).

Por cierto, para que estas transformaciones más estructurales dieran resultados igualitarios, se argumentó que actualmente, en contraste con el pasado reciente, existiría un mayor número de decisores comprometidos con la igualdad y menos proclives a la discriminación en contra de las mujeres. Sin desconocer sesgos históricos, la apertura que considera a las personas por sus destrezas sería, en estos momentos, una práctica instalada: «Sin duda ser hombre ha favorecido a todos los hombres desde que me acuerdo, pero en estos últimos años se ha empezado a dar otra lucha de fuerza. Se ha empezado a reconocer mejor la jerarquía que tienen las mujeres en distintos espacios políticos y no se las desestima» (15 M, CH). Adicionalmente, se ponderó tanto la ausencia de «una mirada machista» de algunos ministros y también la presencia de mujeres en puestos de decisión, todos ellos resultando ser actores estratégicos y porteros (*gatekeepers*) para la remoción de estos sesgos y el reclutamiento igualitario. Resultó particularmente interesante el señalamiento de mujeres con «una mirada muy feminista» (29 M, ER), favoreciendo especialmente procesos decisorios sin discriminación.

En suma, autoridades políticas influyentes, normativas que propiciaron la paridad en la vida políticas, sensibilización respecto de las dificultades y violencias que enfrentan las mujeres y la presencia de decisores con criterios ecuanímes respecto de las destrezas de las personas, parecerían haber abonado a la consolidación de estructuras de igualdad de oportunidades sin interferencias para la adecuada evaluación de los méritos individuales.

No obstante, unos pocos interlocutores expresaron que las mujeres continuarían enfrentando desventajas. Algunos entrevistados mencionaron

el «ambiente machista» y el hecho de que la condición femenina incidiría, por razones culturales, de forma negativa en el liderazgo y en la conducción de equipos: «Creo que sigue siendo un ambiente un poco machista y lamentablemente, si bien no considero tener un liderazgo diferente al de muchas mujeres, la posición de género lo hace diferente» (58 M, NQ). A su vez, en algunas áreas de política pública el predominio masculino es más saliente que en otras, por lo que las mujeres podrían enfrentar mayores dificultades para lograr un puesto jerárquico: «No creo que haya sido el hecho de que sea hombre, pero sí debo reconocer que fue una cartera que siempre estuvo ocupada por hombres porque predominan dirigentes sindicales y sabemos que en la dirigencia sindical predomina el hombre» (29 M, ER). Finalmente, otros interlocutores indicaron que la demanda de tiempo de un cargo de gestión es una dificultad material que afectaría principalmente a las mujeres, en tanto responsables casi exclusivas de la vida familiar. Situaciones tales como intervenir en situaciones de emergencia, la plena disponibilidad horaria según las necesidades de la agenda del gobernador y salir a los medios de forma asidua serían condiciones que pondrían a las mujeres en desventaja, debido a las interferencias que introducirían en la dinámica familiar. Como desarrolló uno de los entrevistados:

Hay emergencias muy continuadas. Se pasa factura en lo personal y por ahí es más difícil que encuentres mujeres, por el hecho de la gran cantidad de tiempo que tienen que dedicarle. Pero creo que cualquier género lo puede hacer tranquilamente, no es que tenés que ser hombre. Sí o sí, para poder hacerlo, tiene que tener ganas, voluntad y asumir ese costo en las familias. Entiendo que seguramente va a ser más difícil y más duro para una mujer, pero lo puede hacer perfectamente (14 M, CH).

Así las cosas, el denominado «costo en las familias» sería una característica de los puestos de responsabilidad y los hombres estarían más inclinados a asumirlos, independientemente de las capacidades individuales.

Las mujeres y la condición de género

Como se mencionó, las mujeres están divididas respecto de la influencia de su condición de género en su designación. Un total de 17 entrevistadas expresó que las autoridades habrían privilegiado la selección de mujeres para los puestos de secretarías y subsecretarías. Estas decisiones se observarían en áreas de política muy diferentes y no, exclusivamente, en materia de políticas sociales que están más asociadas con gestoras femeninas. Una interlocutora vinculada con el sector productivo expresó que conocía la existencia de cierta «preferencia» por la contratación de una mujer, señalando que varias profesionales fueron entrevistadas para el puesto. Otra interlocutora manifestó que, en su área, enfocada en derechos humanos y género, no solamente se priorizó que la autoridad fuera una mujer, sino que, además, se buscó un perfil de perspectiva feminista.

Ahora bien, la condición de género se habría sumado a un conjunto de atributos relevantes para el ejercicio de la función. En otras palabras, se trataría de un «combo», es decir, de varios criterios simultáneos para la consideración de su selección. En términos simples, a los méritos individuales como las capacidades y la formación se sumaría el hecho de ser mujer como un valor específico. En consecuencia, las ventajas dadas por la condición de género serían secundarias y complementarían las habilidades personales y las trayectorias, por lo que aparece como un factor aditivo más que explicativo para el acceso al cargo. En sus palabras, las autoridades priorizarían elementos, como «la formación, la capacidad, la intelectualidad» (6 F, CH), e incluso: «por trabajar, por estar formada, por perfeccionarse. Es un combo porque creo que también hay hombres que son muy capaces de llevar adelante una secretaría, pero la condición de mujer para mi sector fue clave, de mujer trabajadora formada y capacitada» (50 F, ER).

Estas entrevistadas señalarían una lógica de meritocracia ponderada o matizada en función de corregir errores en la representación femenina en la estructura burocrática. Así, los criterios universalistas asociados con las capacidades individuales continúan siendo el umbral mínimo de selección de personas, pero las autoridades también habrían incorporado cuestiones más propias de la justicia social para garantizar la presencia de mujeres en la conducción institucional. En términos más abstractos, el criterio de género entra en consideración para corregir las consecuencias negativas no esperadas del universalismo y asegurar el mentado «universalismo benigno» (López Novo, 1994). Como resume una interlocutora perteneciente a un área de política pública tradicionalmente masculina, su condición de mujer se sumó a su formación especializada y capacidades: «Soy ingeniera, más que nada tuvo que ver con mi trabajo, si bien después suma el hecho de ser mujer. Estamos como en línea con todo esto del empoderamiento, pero también yo no sé si quien me nombró lo tuvo en cuenta. Es mucho más difícil para una mujer insertarse en el mundo de la energía. Puede haber sumado, pero no creo que haya sido el factor decisivo» (45 F, ER). Como resultado, la corrección por merecimiento no sustituye ni opaca la lógica de méritos y enmienda algunas injusticias en los procesos de selección de las personas.

Así las cosas, algunas interlocutoras reconocieron que las autoridades se inclinaron por las mujeres para conformar equipos mixtos, al indicar, por ejemplo, que fue una «cuestión de visión del ministro», o que las autoridades querían poner en marcha la ley de paridad: «El secretario quería poner en práctica la ley de paridad, dijo “necesito una mujer en el equipo”. Yo entre los directores era la única mujer y él necesitaba tener otra mirada, por lo menos fue lo que dice, él quería darle otra impronta a la secretaría. Sí tuvo que ver porque nuestro secretario quería una mujer» (52 F, ER). Asimismo, las vicegobernadoras también habrían abierto estructuras de

oportunidad para otras mujeres, sugiriendo el peso de actores clave con agenda feminista los procesos de reclutamiento para la alta conducción institucional: «La vicegobernadora es mujer y ha trabajado en una ley de paridad de género y ha sido muy generosa con todas las mujeres que estamos en la gestión» (45 F, ER).

Además del entorno institucional, las entrevistadas mencionaron otras transformaciones sociales, como la mayor conciencia de los derechos de las mujeres. En particular, fueron mencionados los movimientos de mujeres y las movilizaciones feministas, actores ausentes en las narrativas masculinas. Estas movilizaciones habrían sido significativas en momentos electorales, cuyas demandas influyeron en el armado de los equipos de gestión: «Este espacio institucional siempre estuvo a cargo de un varón. Entonces también era un pedido, una demanda de la militancia política y sobre todo de las mujeres, de nosotras las feministas, que los espacios estén ocupados por mujeres. En 2019, las elecciones estuvieron muy marcadas por el empuje de la vicegobernadora» (25 F, CH).

No obstante, algunas pocas entrevistadas, quienes también afirmaron que su condición de género influyó en su designación, fueron menos optimistas al momento de expresar las razones detrás de su reclutamiento. Dada la persistente segregación ocupacional traducida en la tipificación de áreas de política como «propias» de mujeres, su llegada al puesto respondería a estos procesos, más allá de sus credenciales y trayectoria. A propósito del campo de intervenciones en materia de derechos de la infancia y la familia, una interlocutora reflexionó acerca de cómo los espacios de cuidado de personas están asociados a las mujeres, en tanto reproducción de la división sexual del trabajo en el ámbito público: «Nos siguen poniendo ahí. Donde los cargos en economía son hombres, en desarrollo social o estos espacios, son mujeres. Es como que cuidamos, entonces vamos a espacios

de cuidado y no es consciente tampoco» (53 F, NQ). Análogamente, otra entrevistada manifestó que «hay un paradigma en creer que nosotras las mujeres en esta función somos indispensables [como familia, infancia y adolescencia]; no quiere decir que yo lo crea. Pero por las funciones que nosotros cumplimos, de alguna manera es una subsecretaría muy atada al género femenino. Sí sé que no había en la terna una persona de género masculino» (68 F, NQ).

Otras 16 entrevistadas afirmaron, *prima facie*, que su condición de género no influyó en su designación. Sin embargo, y a diferencia de los hombres, no argumentaron que esto se produjo por una lógica de méritos. En efecto, varias de ellas fueron críticas respecto de la igual valoración de las credenciales de mujeres y hombres al aseverar que estuvieron sometidas a un doble estándar que las pondría en desventaja. Una de ellas manifestó que su designación tuvo como exigencia adicional un mayor perfil educativo, requisito no exigido para sus antecesores masculinos. En sus palabras: «Este cargo es la primera vez que ha sido ocupado por una mujer y es por mí. Ya estuvo ocupado en cuatro gestiones y fueron hombres. Esto sí me parece que también aporta a esa pregunta: soy la primera mujer, pero también soy la primera profesional en ocupar el espacio. Entonces, a las mujeres también nos ponen una vara un poquito más alta siempre, tenemos que validar otras cosas» (42 F, ER). En esta misma línea de dificultades específicas de las mujeres, otra entrevistada expresó que la condición de la maternidad no colocaría a las mujeres en pie de igualdad, constituyéndose en un obstáculo importante en la estructura de oportunidades para las carreras: «La condición de madre sin que tengas a alguien que te apoye en la crianza de tus hijos me parece que es un condicionante» (24 F, CH).

Ahora bien, y al igual que en la totalidad de la muestra, estas entrevistadas concordaron con los cambios normativos, culturales e institucionales del

entorno en favor de la igualdad en tanto condiciones que favorecieron la reducción de discriminaciones que se observaban en el pasado. Nuevamente, fueron mencionadas las leyes de paridad y las vicegovernadoras, así como las ministras quienes las convocaron para el cargo. Asimismo, estas entrevistadas para quienes el género no habría influido en su designación, la eficacia y protagonismo de los movimientos de mujeres y los resultantes procesos de empoderamiento son fundamentales: «Yo creo que no tuvo que ver [ser mujer], pero también es un trabajo que venimos andando todo el género hace un tiempo. Hay cuestiones de andar y pasar y atreverse a marcarlas que tienen que ver con la cuestión de género y tienen que ver con una cuestión de educación y de valores» (51 F, ER). En consecuencia, en estas narrativas, los contextos de mayor fuerza feminista llevarían a que se reduzcan los sesgos al momento de la selección.

Síntesis

Mayoritariamente, los varones sostienen que el género no es una condición relevante para el acceso a los cargos y, específicamente, no incidieron en su designación. Se esgrime una lógica de méritos de los atributos individuales que favorece una estructura de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. Como contrapunto, buena parte de las entrevistadas consideró que ser mujer sí influyó en su designación, pero como un factor más en el conjunto de destrezas y trayectorias demostradas. Desde esta perspectiva, su designación fue el resultado de una lógica meritocrática ponderada o ajustada, al tomar en cuenta la necesidad de una mayor representación femenina, pero sin desplazar el valor de los méritos. Resultó interesante observar que las entrevistadas que sostuvieron que la condición de género no incidió en su acceso al puesto, de todas formas, señalaron un conjunto de dificultades que habrían sufrido en tanto mujeres, como el doble estándar o los desafíos de la conciliación entre el trabajo y la familia. En relación

con estos estereotipos y carga familiar, estas mujeres coinciden con una marcada minoría de varones quienes admitieron que el ambiente político, en ocasiones, «machista» más las demandas horarias de los cargos con costos en las familias, desincentivarían a selección de mujeres para la alta conducción. Finalmente, tanto para las mujeres como para los hombres, la estructura de oportunidades que permitiría el acceso de las mujeres a los cargos se vincularía con las transformaciones en favor de la igualdad de género en el entorno legal, institucional y cultural —como las medidas de paridad de género, las movilizaciones de mujeres, la presencia de vicegubernadoras con agendas colindantes con el feminismo y la voluntad de consolidar la igualdad en los gabinetes—.

Trayectorias y conocimiento sectorial

Las personas entrevistadas refirieron a sus trayectorias laborales, conocimientos y experiencia acumulada como los factores fundamentales en su designación. Unánimemente, para ambos géneros, estas trayectorias con desempeños eficaces demostrados fueron las condiciones más relevantes que habrían tenido en cuenta las autoridades. Es posible organizar las narrativas en dos dimensiones distintivas de trayectoria laboral: (a) el conjunto del recorrido laboral, en tanto proceso de acumulación de experiencias y (b) el conocimiento sectorial de la política pública, es decir, saberes específicos vinculados a la gestión. En ambas dimensiones, las narrativas no muestran diferencias de género, excepto por un leve énfasis de las mujeres destacando destrezas técnicas del conocimiento sectorial. Con todo, un análisis descriptivo cuantitativo de los cargos ejercidos anteriormente marca recorridos que diferencian a hombres y mujeres.

Tabla 7. Motivos principales que considera relevante en su designación por género (en %)

Motivos	Mujeres	Hombres
Trayectoria laboral	92 % (34)	94 % (29)
Redes políticas	43 % (16)	61 % (19)
Redes profesionales compartida con autoridad	65 % (24)	58 % (18)
Sin vínculo político	38 % (14)	19 % (6)

Nota: números absolutos entre paréntesis. Para cada celda, los porcentajes se calculan a partir del N total de mujeres (37) y hombres (31).

Fuente: elaboración propia

El recorrido de los hombres

Para la mayoría de los hombres (29 en 31, según la Tabla 7), el haber alcanzado el puesto actual fue el fruto de «toda una trayectoria» de desempeño demostrado y múltiples responsabilidades ejercidas satisfactoriamente. Los entrevistados se refirieron a su pasaje por diferentes ministerios y organismos, generalmente dentro de un mismo campo de política pública. Además, ellos consideraron que su carrera previa, principalmente en la burocracia provincial, tuvo un peso fundamental al momento de su designación. Estos recorridos laborales habrían abonado a la construcción de perfiles que serían escasos. Como resume un entrevistado, el trayecto previo lo posicionó como un candidato óptimo para la gestión ejecutiva provincial: «Es una conjunción un poco de todos esos. Yo creo que fui la cabeza, la imagen en un pueblo tan grande en la zona metropolitana de Resistencia; y atender y hacer mi trabajo bien» (11 M, CH).

Algunos entrevistados describieron una trayectoria marcada por ascensos paulatinos que combinaron puestos profesionales, asesorías e incluso cargos de alta conducción. Varios señalaron haber transitado una «escalera» dentro de la administración que les permitió acumular un capital gracias a la sucesión de desempeños: «Yo soy ingeniero. Soy un técnico. Fui inspector de obra, arranqué manejando equipos de inspección, luego jefaturas de inspección en obras. Después en la empresa autárquica fui gerente general de ingeniería. Fui presidente de la empresa autárquica. Todo eso me ayuda a ejercer como subsecretario porque conozco las empresas desde adentro» (62 M, NQ). Otros interlocutores, por el contrario, relataron trayectorias con episodios significativos o hitos que habrían acelerado los ascensos. Gracias a resultados extraordinarios, un entrevistado describió cómo una efectiva reorganización de las tareas lo condujo a su actual designación. Otros hitos están dados por responsabilidades ejercidas en situaciones de emergencia permitieron avances significativos en las carreras.

Al mirar el recorrido laboral de forma cuantitativa, la enorme mayoría de los varones proviene de cargos del Poder Ejecutivo provincial (25 en 31) como se muestra en la Tabla 8. Solamente dos de ellos pasaron del sector privado directamente a un cargo de gestión. Así, las ramas ejecutivas provinciales conformarían un mercado interno de trabajo de donde se reclutan los candidatos para la gestión.

Tabla 8. Sector de pertenencia del cargo inmediato anterior por género (en %)

	Mujeres	Varones
Poder Ejecutivo provincial*	65 % (24)	81 % (25)
Otros cargos públicos, cargos privados y tercer sector	35 % (13)	19 % (6)
Total	100 % (37)	100 % (31)

Nota: números absolutos entre paréntesis

* Incluye agencias provinciales

Fuente: elaboración propia

Al desglosar el puesto precedente, los hombres muestran una mayor concentración en cargos de designación política que las mujeres. Según la Tabla 9, ocho varones de los 31 entrevistados ya estaban en puestos de conducción del Poder Ejecutivo provincial antes de la posición actual, como secretarías, subsecretarías y presidencias de entes autárquicos, lo cual reafirma la relevancia de los mercados internos de trabajo como camino de reclutamiento para los varones.

Dentro de la trayectoria laboral, algunos cargos, tareas y responsabilidades son de mayor impacto que otros. Consultados acerca de la experiencia laboral que más habría potenciado en su trayectoria (Tabla 10), más de la mitad de los hombres menciona un puesto en el Poder Ejecutivo provincial (17 en 31), a diferencia de las mujeres. Al indagar en las narrativas, una gran parte de estas menciones refieren a cargos profesionales de carácter técnico y de asesoría y una minoría a designaciones políticas. Estos desempeños precedentes habrían sido relevantes porque les permitieron un aprendizaje en materia de «saber hacer» gestión en niveles técnicos y operativos.

Tabla 9. Cargo inmediato anterior en el Poder Ejecutivo provincial por género (en %)

	Mujeres	Hombres
Secretaria/o o subsecretaria/o presidenta/e en ente autárquico	25 % (6)	32 % (8)
Coordinadora/or	17 % (4)	16 % (4)
Directora/or	29 % (7)	24 % (6)
Asesoría	8 % (2)	24 % (6)
Otros	21 % (5)	4 % (1)
Total	100 % (24)	100 % (25)

Nota: números absolutos entre paréntesis. Se toma como N para el cálculo de porcentajes el total de mujeres y hombres en un cargo previo en el Poder Ejecutivo provincial.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Cargo que potenció la trayectoria laboral por género (en %)

	Mujeres	Hombres
Poder Ejecutivo provincial	27 % (10)	55 % (17)
Otro cargo del sector público (excluye anterior)*	30 % (11)	26 % (8)
Sector privado, ONG y sindical	19 % (7)	16 % (5)
No puede identificar un único cargo (recorrido completo)	16 % (6)	3 % (1)
Otros	8 % (3)	0 % (0)
Total	100 % (37)	100 % (31)

Nota: números absolutos entre paréntesis

* Poder Legislativo, Ejecutivo nacional y municipal, universidades, etc.

Fuente: elaboración propia

El conocimiento sectorial entre los hombres

Los entrevistados consideran que en su designación pesó el conocimiento sectorial, entendido como la experiencia práctica de la política pública: «[Las autoridades] conocían mi experiencia en cuanto a lo que era mi desempeño en la administración pública como para poner un poco de orden» (34 M, ER). De las narrativas, este conocimiento práctico surge de la experiencia de micro nivel, como los «vínculos con el sector» y el «trabajo en el territorio», que permitieron una cercanía «con la comunidad, con lo cotidiano». Un interlocutor remarcó que el «vínculo estrecho» con actores del sector resultó su «principal virtud»: «Quizás la palabra vínculo suene mal, pero diría el desenvolvimiento objetivo que tengo con todos los sectores involucrados» (18 M, CH). Otro entrevistado, con cuatro décadas de trayectoria dentro de un mismo ministerio, señaló su «experiencia importante. Era una cara visible. Y siempre he trabajado en el sector y conozco el organismo. Y eso ayudó mucho, tener un bagaje de información que es muy útil» (33 M, ER).

Así las cosas, el conocimiento sectorial ganado en desempeños anteriores sería estratégico al momento de llenar vacantes. Un entrevistado comentó: «Venía a llenar un vacío que había en el funcionariado respecto de cómo tratar o de cuáles son las inquietudes o qué está pasando por la cabeza del movimiento ambiental en la provincia» (20 M, CH). Análogamente otro interlocutor mencionó que su designación dependió de «la experiencia que tengo en la actividad y el hecho de haber creado la ley de la provincia que se aplica actualmente. Yo la elaboré, o sea que conocimiento en la materia tengo sobrado» (34 M, ER).

Los entrevistados consideraron que las autoridades tomaron en cuenta la posesión de credenciales universitarias y las especializaciones formales,

con términos como «formación profesional», «preparación profesional» y «capacidad profesional». Uno de ellos destacó el valor de haber combinado el hecho de ser «un profesional del área» con la «trayectoria del curriculum» (refiriéndose al trabajo en el sector público y privado). Otro interlocutor refirió al empalme entre los saberes universitarios y los aprendizajes prácticos en función de la resolución de problemas de gestión:

Mi preparación profesional está muy relacionada a gran parte de las actividades que desarrollo. Vos no nacés sabiendo, vos llegás con un cúmulo de conocimientos de nivel de Facultad y todo lo demás; en el mundo real vos tenés que ir desarrollando y aplicando esos conocimientos. Uno va adquiriendo todos los días experiencia y lo que va aprendiendo es la capacidad de resolver (64 M, NQ).

Así, la formación se menciona en sentido amplio, donde los saberes universitarios se empalman con los recorridos prácticos.

La trayectoria entre las mujeres

Prácticamente la totalidad de las mujeres (34 en 37) menciona su trayectoria laboral como explicación central de su designación en el cargo (Tabla 7). Las interlocutoras expresaron que su valor como potenciales ocupantes radicaba en haber transitado por diversos sectores del Estado, ya sea por uno o más organismos provinciales como asesoras, profesionales, o incluso, en algunos casos, habiendo desempeñado cargos de responsabilidad. Esto les habría valido la construcción de una amplia trayectoria en múltiples instituciones, así como también dentro de una misma jurisdicción con perfiles propiamente sectoriales. En suma, al igual que los hombres, el cargo actual derivó de una sucesión de puestos precedentes que reflejarían una carrera profesional consolidada.

Las entrevistadas atribuyen que su trayectoria por diversos sectores del Estado les valió una mirada comprensiva de los problemas de gestión y el recorrido laboral se expresa en una sucesión de cargos. Esto tendría valor para las autoridades porque le daría «continuidad a la gestión pública» (44 F, ER). Algunas entrevistadas refirieron a su cargo de asesoría en la misma secretaría donde hoy desempeñan la gestión política: «Si me preguntás los motivos por los que fui designada, como oficina técnica, lo que se priorizó acá fue la cuestión de profesionalidad y de experiencia» (44 F, ER). En términos análogos, otra expresó que su puesto actual fue «una continuidad a un desarrollo laboral que ya vengo transitando, una carrera en la gestión pública» (40 F, ER).

Al igual que entre los varones, algunas entrevistadas tuvieron trayectorias marcadas por hitos o episodios fundamentales. Algunas de estas situaciones extraordinarias se vincularon con situaciones de emergencia. Así, un desempeño con características singulares les valió una exposición pública y que sus nombres circularan rápidamente en la mesa de decisiones. De acuerdo con algunas narrativas, la pequeña escala de la provincia habría ayudado a esta visibilidad: «un lugar no tan grande, entonces también empezás a ser convocada» (48 F, ER).

Para la mayoría de las mujeres, el cargo anterior fue ejercido en el Poder Ejecutivo provincial (24 en 37), aunque en menor proporción que los hombres (Tabla 8). A su vez, poco más de un tercio de ellas proviene de otros sectores públicos (nacional y municipal) y privados, como organizaciones no gubernamentales, sindicatos y, en menor medida, de la práctica profesional privada. A diferencia de los varones, una menor proporción de mujeres desempeñó, de forma inmediata anterior, responsabilidades de alto nivel, como secretarías o subsecretarías provinciales (6 en 37). Esto muestra que las carreras previas de las

entrevistadas son más variadas, por lo que los caminos para el acceso al cargo son más heterogéneos que entre los hombres.

Al analizar los puestos que, para las entrevistadas, potenciaron su trayectoria laboral, aparecen nuevas diferencias respecto de los entrevistados (Tabla 10). Algunas mencionan cargos del Poder Ejecutivo provincial como los de mayor impacto —principalmente puestos de dirección—, mientras otras recordaron la relevancia de puestos ejercidos en el sector público más en general donde predominan responsabilidades ejercidas en el ámbito municipal. En consecuencia, las mujeres acceden a la alta conducción desde una mayor diversidad de puestos previos del sector público y con formaciones laborales en ramas y niveles del Estado más diversos que los hombres.

Los cargos precedentes habrían permitido procesos de aprendizaje en torno a la gestión, al igual que los varones, pero a diferencia de ellos, se les atribuyó aprendizajes relacionales o de interacción con los actores, una dimensión con menos énfasis narrativo entre los varones. Con esta información, y siempre tomando el cargo precedente, las trayectorias femeninas además de ser más variados que las de los hombres, tendrían una menor vinculación relativa con la jerarquía del Poder Ejecutivo provincial.

El conocimiento sectorial de las mujeres

Al igual que los hombres, las interlocutoras valoraron su conocimiento sectorial como un activo para su consideración al cargo. En la opinión de las entrevistadas, este recorrido habría facilitado conocimientos fundamentales, tanto en los aspectos técnicos del trabajo (como, por ejemplo, los saberes adquiridos respecto del presupuesto), como en los prácticos y cotidianos

(«conocimiento del territorio»), como la oportunidad de obtener experiencia en temáticas especializadas, convirtiéndose en «cuadro técnico» (28 F, CH).

Las entrevistadas mencionaron como activos su «conocimiento del territorio» y el «conocimiento práctico» de las situaciones y los problemas por resolver (3 F, CH), en particular con cercanía con las poblaciones destinatarias de las intervenciones públicas. Estos serían saberes «intangibles» que implican interacción con los actores (1 F, CH). A propósito de ello, una entrevistada comentó que «no todos los políticos conocen a la gente y el territorio. Para mí esa es una fortaleza fuerte y me la han marcado» (14 F, NQ). Varias entrevistadas, al igual que sus pares masculinos, mencionaron el conocimiento sectorial adquirido en situaciones muy específicas de carácter extraordinario, como las naturales y sanitarias. Por ejemplo, las erupciones volcánicas implicaron la articulación con actores locales para la construcción de red de contención. La formación se diferenció de la experiencia ganada en función de la antigüedad laboral. Como ejemplifica una entrevistada, considera «haber llegado por capacidad en algunas cuestiones. No te digo tanto experiencia, porque no tenía experiencia en cargo público, pero sí por ahí en esa visión de qué buscaban en un equipo y haber encontrado la capacidad» (24 F, CH).

A diferencia de los varones, las mujeres parecerían incorporar, con mayor énfasis, la especialización técnica dentro del conocimiento sectorial. Aquellas entrevistadas en espacios altamente especializados resaltaron que los conocimientos minuciosos de las políticas sectoriales fueron la razón de su nombramiento, señalando, por ejemplo, la experiencia concreta en el armado de licitaciones para obras, las tareas de inspección y el vínculo con los contratistas, entre otras cuestiones. Algunas consideraron que, al transitar por diferentes equipos de gobierno, lograron «idoneidad en los trámites» (43 F, Entre Ríos), en particular en aquellas oficinas

de gobierno consideradas «muy técnicas» en su perfil, y ello les valió la designación. En otras opiniones, el conocimiento sectorial se traduciría como familiaridad con las metodologías y técnicas de trabajo. En la voz de algunas interlocutoras, fue importante, por ejemplo, contar con conocimiento acerca del «sector empresario» en áreas productivas estratégicas, gracias a una especialización adquirida en experiencias laborales en el sector privado. En política social y afines, el conocimiento sectorial fue dado, por ejemplo, gracias a la colaboración en la producción legislativa en asuntos vinculados con la atención a las familias.

Síntesis

Prácticamente la totalidad de las personas entrevistadas refirieron a su trayectoria laboral y conocimientos como los factores fundamentales para su designación al cargo. Estas trayectorias permitieron la construcción de perfiles escasos que resultaron atractivos para las autoridades. Sin embargo, mujeres y hombres tienen trayectorias diferentes. Un alto número de varones ya estaba ejerciendo un puesto en el Poder Ejecutivo provincial al momento de su designación. A su vez, es en esta rama y nivel del Estado donde identifican el puesto de mayor impacto en su trayectoria porque habría facilitado el «saber hacer» en materia de gestión pública. Por el contrario, una menor proporción de las entrevistadas respecto de los entrevistados estaba ejerciendo un puesto en el Poder Ejecutivo provincial. Algunas previenen de otros puestos del sector público (como el nivel municipal y el nacional). Al mencionar el puesto de mayor impacto en su vida laboral, las mujeres mencionan cargos del sector público y también de afuera del Estado.

En suma, los varones tienen un trayecto en el Poder Ejecutivo provincial que se comporta como un mercado interno de trabajo con dos consecuencias:

permite ganar experiencia ejecutiva específica y, además, habilitaría la creación de un pool de donde más fácilmente son reclutados para la alta conducción. Las mujeres acceden a la alta conducción desde una mayor diversidad de puestos precedentes y con experiencias laborales más heterogéneas que los hombres en cuanto a rama y nivel del Estado.

Redes profesionales y redes políticas

Fue posible reconstruir las redes profesionales y las redes políticas y se evidencian diferencias en las opiniones de mujeres y hombres respecto del valor de estas redes para su designación. Entre los varones, las redes políticas son más relevantes que las profesionales. Esto no excluye que los hombres reafirmen su perfil técnico, pero, a diferencia de las entrevistadas, describen su inserción en la política con más detalles. Como contrapunto, las entrevistadas otorgan una menor mención relativa a las redes políticas como factores para su designación y jerarquizan sus redes profesionales.

Los varones: redes políticas y redes profesionales

Una gran parte de los entrevistados (19 en 31) señaló su circulación por redes políticas y de «militancia» como aspectos relevantes para ser considerados para el cargo (Tabla 7). Solamente seis entrevistados expresaron que estas redes no tuvieron peso para su designación. En consecuencia, la mayoría de los varones mencionó alguna forma de inserción en este tipo de redes como una condición que habría favorecido su acceso a la gestión pública.

Uno de los mayores beneficios que los entrevistados sugieren respecto de su circulación por espacios políticos es la oportunidad de demostrar y dar a conocer sus capacidades y saberes profesionales ante quienes toman decisiones. Estas redes los habrían potenciado en cuestiones, como

cultivar «contactos y conocimiento personal» (15 M, CH) y la oportunidad de «que uno genere los contactos, las condiciones para que te sirvan esta posibilidad de tener el cargo político que uno tiene» (9 M, CH). Como comentó un interlocutor: «En general la militancia política te da visibilidad y contactos y parte del compromiso que ven que vos tenés con el partido. Cuando me inicié en la tarea lo que menos pensaba era ser director provincial. Ni idea tenía qué era un director provincial» (64 M, NQ). Algunos interlocutores mencionaron que el compromiso o la adhesión política habría permitido un «boca a boca», es decir, la difusión de su perfil entre las autoridades, un proceso favorecido por la escala pequeña de las provincias. Según describió un interlocutor: «El Gobernador me conoce, me conoce más por la actividad específica en acción de territorio, de lo técnico-político, no solamente por la militancia» (9 M, CH). Así las cosas, las redes políticas facilitaron el posicionamiento de las personas, de forma de ganar «confianza» (10 M, CH), una relación de cercanía que permite la reducción de incertidumbre en la selección de candidatos a un puesto.

Ahora bien, la inserción en redes políticas es una oportunidad para integrar un posible pool de candidatos, pero un mayor compromiso o intensidad militante no se traduce linealmente en un cargo de secretaría o subsecretaría. La política si bien «es un elemento, no es el principal» (9 M, CH). Es decir, la inserción en espacios políticos, por sí misma, no resultaría suficiente para el acceso al puesto.

En el acceso a la alta conducción, los vínculos políticos quedarían mediados por cuestiones como la formación, el desempeño técnico y los atributos que demanden las tareas. Un puesto de gestión, en la opinión de los entrevistados, demandaría la combinación de varios requisitos simultáneos de distinta índole: «yo creo que es una combinación de cosas» (58 M, NQ). Por ello, «solo con la política no hubiese sido posible acceder» (13 M, CH).

En términos de los entrevistados, «no fue un detonante», «no fue un factor decisivo», «me lucía más por el trabajo que por la militancia». Uno de ellos ofrece un comentario ilustrativo:

... por supuesto que uno como miembro del Ejecutivo provincial siempre participa de las campañas electorales y siempre pone el hombro en todas las actividades que se llevan adelante en una campaña electoral, pero en el caso mío no fue el factor decisivo para que motive mi designación (60 M, NQ).

Dado que los cargos de gestión jerárquica no serían, en estas narrativas, un premio positivo directo a una trayectoria militante individual, otras razones o criterios toman relevancia para la designación de personas. Los interlocutores consideran que su selección al puesto se explicaría por «un compendio». Resultan particularmente relevantes los trayectos laborales y las capacidades individuales. Los entrevistados destacaron la formación y se refirieron a los cursos de especialización y posgrado concluidos o en curso. Para buena parte de ellos la combinación de perfil técnico y político le habría valido el acceso al cargo. A propósito, un entrevistado señaló que, a pesar de venir de una familia de «viejos militantes del peronismo», su trayectoria y sus saberes profesionales fueron fundamentales para el nombramiento, al punto de considerarse un «técnico al servicio de una gestión» (14 M, CH). En la misma línea, otro destacó su trayectoria técnica sumada al compromiso político como una «combinación perfecta» al construir un perfil con un «sentido social para ser un buen gestor público» (13 M, CH).

Como contrapunto, cinco entrevistados fueron enfáticos respecto de su falta de vínculos políticos, al descartar este tipo de experiencia como un factor influyente en su designación: «Estoy acá por ser técnico, no por ser político» (30 M, ER); «no soy político, no tengo gente política en mi familia, no conozco políticos. Salvo a la ministra y a su marido» (11 M, CH);

«no fui activo políticamente» (63 M, NQ); «yo soy de carrera; no entré por ningún compromiso político ni nada, soy un técnico. Si bien el cargo es político, soy un ingeniero que creo que lo que desencadenó es el trabajo técnico que he desarrollado» (62 M, NQ).

Independientemente de las redes políticas, poco más de la mitad de los varones (18 en 31) mencionó sus redes profesionales de pertenencia y circulación como factores facilitadores para su designación, si estas redes son más importantes entre las mujeres (Tabla 7). La mentada trayectoria laboral o «camino hecho» permitió que los entrevistados transitaran por varias redes de gestión pública. Estas tramas laborales los potenciaron como eventuales candidatos para el puesto: «Me parece que tiene que ver todo con un conocimiento. Cuando hace ocho años desembarca la Dirección con mi persona como director a cargo, ahí es donde me conocen y empiezan a establecer relaciones, o sea, no vino por fuera» (30 M, ER). Del material recabado, las redes profesionales se conforman, en parte, a la luz de mercados internos de trabajo y se mantienen mediante vínculos técnicos.

En suma, la experiencia laboral compartida con autoridades es una importante razón de la llegada al cargo actual, ya que, según los entrevistados, el desempeño técnico probado les habría valido la «confianza» de las autoridades para su designación a puestos de responsabilidad.

Las mujeres: redes profesionales y redes políticas

La mayoría de las entrevistadas (24 en 37) afirmó que las redes profesionales fue un factor importante que explica su acceso al cargo (Tabla 7). De hecho, estas redes técnicas de política pública, forjadas a la luz de las trayectorias laborales, son el segundo factor de peso para las entrevistadas.

Las interlocutoras ganaron visibilidad gracias a su conocimiento técnico, destrezas personales y su «compromiso» con la tarea: «la ministra con la que estamos trabajando me conoce ya desde cuando trabajamos asistencialmente las dos. Nos conocimos en lo asistencial digamos» (39 F, ER). Se trataría de redes donde se valoran los perfiles técnicos, desarrolladas en vinculación con la gestión pública. Estos entramados profesionales permitieron un conocimiento cercano de las entrevistadas con las autoridades, en algunos casos desde hace algunas décadas, habiendo desarrollado lazos de amistad a partir de lo profesional. Para algunas pocas, estas redes se tejieron desde la inserción en el sector privado.

Al igual que entre los interlocutores, en estas redes forjaron vínculos de «confianza» con las autoridades, al compartir años de trabajo conjunto:

Con ella [la autoridad quien la designó] vengo trabajando en experiencias de trabajo autogestivas; trabajamos muy bien juntas como equipo y nos hemos convocado mutuamente y a mí me gusta muchísimo trabajar con ella, nos entendemos muy bien; entonces yo le acompaño, no sé si lo haría con otra persona. Yo la quiero acompañar a ella (48 F, ER).

Interesa señalar que, entre las mujeres, el criterio de «confianza» aparece dissociado de la pertenencia política y se inscribe entre lo personal y lo profesional: «Para mí es la confianza que me tiene la actual secretaria que somos como un buen equipo de trabajo juntas. Ella confía más en mí, cree que soy capaz de hacer un montón de cosas» (48 F, ER).

Estas redes profesionales son relativamente fáciles de consolidar por la escala de las provincias. Varias entrevistadas comentaron que las provincias son «chicas» y esto permite que sus perfiles sean conocidos en el campo de la política pública: «era conocida en la provincia por haber planteado, las

primeras leyes de ampliación de derechos. (...) Como somos una provincia chica hay una identificación clara del perfil» (66 F, NQ).

Las redes políticas, para las mujeres, tendrían un menor valor. Varias reconocieron que estas fueron condiciones habilitantes para su acceso al cargo (16 en 37), si bien una buena parte señaló la ausencia de todo vínculo político (14 en 37) (Tabla 7). Entre quienes valoran su compromiso político, los factores relevantes para su acceso al cargo serían su pertenencia al partido gobernante y sus múltiples vínculos con el sistema político en general. Otra vía de activación de las redes políticas se vincula, primariamente, con lo gremial más que con la afiliación partidaria. En efecto, dos entrevistadas manifestaron que su designación se debió a que sus nombres fueron propuestos por asociaciones gremiales en las que militaban, más allá de ser adherentes del partido de gobierno en las provincias.

Al igual que entre sus pares masculinos, las redes políticas aparecieron como una condición habilitante para el acceso a un pool de posibles candidatas. En sus opiniones, la política imprimió valor agregado en «poder saber hacer gestión» (39 F, ER), aspecto importante en el manejo de la política pública. Así concebida, las redes políticas habrían ofrecido la oportunidad de acumular ciertos saberes y transitar por los circuitos de donde se recluta para la jerarquía del Estado. En la opinión de las entrevistadas, esta militancia resulta relevante como manifestación del «compromiso» con el trabajo y de trabajar para un modelo de gestión pública o «paradigma».

En la misma línea que los varones, las entrevistadas argumentaron que las simpatías y el activismo político serían insuficientes para dar cuenta de su llegada al cargo: la militancia política «no es determinante». Las entrevistadas consideran que las redes políticas son condiciones necesarias, pero no son suficiente, ya que se ponen en juego otros criterios para las

designaciones. Así, existirían mediaciones entre la política y el ofrecimiento de un cargo de gestión de alta responsabilidad.

En estas decisiones, por lo tanto, las redes políticas serían un criterio adicional entre «un conjunto» más amplio de condiciones y requisitos que son tomados en cuenta en la selección de subsecretarías y subsecretarios. Estos otros atributos, según las entrevistadas, explicarían por qué algunas personas con redes políticas son convocadas para la gestión ejecutiva mientras otras no. Al igual que los varones, las mujeres destacan la capacidad profesional demostrada y la experiencia laboral. Sin desmerecer el peso de la militancia política, la selección para autoridades de gestión sería un «combo» (4 F, CH) —término también utilizado por los entrevistados— por lo que la formación, las destrezas personales y la trayectoria son dimensiones fundamentales puestas en la mesa de decisión. Es necesaria la combinación con la experiencia técnica de tal manera de contar con perfiles de gestión que reúnan, por un lado, la «confianza» que supone un puesto de jerarquía (y que maneja situaciones de incertidumbre), con los saberes especializados complejos o «plataforma de formación». En términos de una interlocutora:

El técnico solo no sirve. El que es técnico-técnico solo, sin una mirada política y social tampoco sirve. Sí creo que es un mix, un buen mix entre las dos cosas lo que se necesita hoy. Ese modelo de político de antes que solo hacía política y no tenía ni idea y que pedía que las cosas salgan como sea, no va más porque los tiempos han cambiado. Se necesita una plataforma de formación (...). Ese mix es decisivo a la hora de elegir una persona. La mirada política, pero la formación técnica sólida y el saber dónde estás parado, no llegar a un puesto solamente por mérito político o por haber sido militante o por haber sido fiel a un gobernador. Me parece que la conjunción de las dos cosas hace que funcione (45 F, ER).

La relevancia parcial de las redes políticas para el acceso a las Subsecretarías tiene su evidencia más clara en la alta proporción de entrevistadas que manifestaron no tener militancia, e incluso haber tenido una afiliación diferente a partido que la convocó para el cargo. La ausencia de vínculos políticos se pondera positivamente en algunas opiniones por los grados de libertad que les habría permitido en la gestión: «entré sin mochila, sin compromiso político con nadie» (68 F, NQ) y por un camino exento de particularismos del mundo de la política: «No tengo un vínculo político partidario. No tengo un padrino; no formo parte de un partido ni me pusieron a dedo; la secretaria me eligió, pero no por una cuestión política partidaria» (48 F, ER).

Síntesis

Las mujeres y los hombres se distinguen por el valor relativo de las redes políticas y las redes profesionales. Entre los varones, las redes de militancia política fueron un factor importante, ya que enfatizaron y jerarquizaron estos espacios como elementos importantes para su acceso al puesto, como contrapunto a lo expresado por las mujeres para quienes las redes profesionales tienen precedencia causal—de hecho, son el segundo factor de peso mencionado por las entrevistadas para su acceso al cargo—. Sin embargo, las redes políticas son únicamente una condición habilitante y se requieren destrezas, experiencias y formación técnica que acompañen. Esto no excluye que los hombres tengan redes técnicas y las mujeres redes políticas. Pero, en el balance, las redes de inserción están fuertemente generizadas, en tanto las políticas parecerían constituir un canal propiamente masculino de acceso a la alta conducción, mientras las profesionales son privilegiadas por las mujeres. Esta distinción entre recursos políticos manejados por los varones y recursos técnicos más frecuentes entre las mujeres muestran caminos segmentados, diferenciados por género.

Personalidad, capacidades y compromiso

Las cualidades personales, como los rasgos de la personalidad, las capacidades individuales y la formación son aspectos que las personas entrevistadas destacaron como factores decisivos para su nombramiento. Los interlocutores, bajo el término «cualidades personales», «personalidad», «formación» y «compromiso», se refirieron a un conjunto de rasgos de personalidad, así como a destrezas, que les habría valido el nombramiento.

Sin embargo, como se muestra en la Tabla 11, las mujeres y los hombres se diferencian en el énfasis relativo de factores en su designación. Un 71 % de los varones (22 en 31) destacó algún atributo de su perfil, ya sea su personalidad o compromiso, mientras que esto ocurre en la mitad de las mujeres (18 en 37). El perfil individual es, para los varones, el segundo factor de peso de su designación al cargo luego de la trayectoria, a diferencia de las mujeres, para quienes la personalidad y las capacidades en tercer lugar de importancia luego de las redes profesionales¹⁴.

¹⁴ Respecto del grupo de control, los factores de la personalidad son de todas formas más relevantes entre mujeres y hombres que ocupan puestos de secretaría y subsecretaría. Esto se debe al hecho de que, en el grupo de control, se entrevistaron personas que accedieron por concursos administrativos donde pesaron otras evaluaciones.

Tabla 11. Rasgos de personalidad por género (en %)

	Mujeres	Hombres
Perfil individual en general	49 % (18)	71 % (22)
Personalidad y destrezas	38 % (14)	55 % (17)
Compromiso y responsabilidad	24 % (9)	39 % (12)

Nota: números absolutos entre paréntesis. Porcentajes calculados con base 37 para las mujeres y 31 para los hombres.

Fuente: elaboración propia

El análisis cualitativo permitió profundizar cómo son presentados estos atributos. Las narrativas distinguen un perfil político-ejecutivo propio de los hombres asociado a la negociación, mientras que las mujeres parecerían construir un perfil ejecutivo-relacional inclinado a las relaciones humanas.

Los varones y un perfil político-ejecutivo

Las características de personalidad mencionadas por los entrevistados pueden resumirse en dos dimensiones: una política, referida a sus capacidades para el diálogo, la negociación y el consenso con los actores del área; y otra ejecutiva, que abarca las capacidades de resolución de problemas y, en menor medida, el manejo de grupos de trabajo.

Respecto de la dimensión política, los entrevistados resaltaron sus habilidades para el diálogo, la «paciencia» para negociar y llegar a consensos y sus «dotes políticas» para enfrentarse con múltiples actores. En consecuencia, resultó importante saber argumentar, persuadir y convencer. Estos rasgos, en su opinión, los posicionaron como los candidatos para mediar, acordar y encontrar un «término medio» en la gestión cotidiana:

En el cargo tengo que trabajar para consensuar, hay que tener aplomo a la hora de sentar actores distintos por intereses distintos. Hay que tener una paciencia doble. En muchas reuniones uno tiene que terminar de árbitro y consensuando con muchos actores. Hay que tener un ida y vuelta interesante y mediar porque empiezan los reclamos. Es un trabajo en el que el consenso es gran parte de lo que todos los días tengo que buscar. Tiene más que ver con la personalidad (37 M, ER).

Lo importante es saber buscar un término medio, dialogando, escuchando y vinculándose con el otro. Lo que buscaron en mí es mi espíritu conciliador y de conciencia social de que los problemas; por más que uno tenga una postura y le parece que es la correcta, a veces buscar soluciones implica ceder, convencer respecto de su postura y buscar un término medio y tener capacidad para convencer al otro y explicar las diferentes situaciones (60 M, NQ).

Los interlocutores se refirieron a su temperamento al señalar su «postura firme en las decisiones con un objetivo claro»; la «humildad de querer formar parte de un equipo»; el «no ser persona conflictiva» y «no pisar cabezas»; así como «actitudes empáticas».

La dimensión ejecutiva del perfil aparece al enfatizar características personales. como la «actitud proactiva», el «liderazgo», la disposición a la «resolución de problemas» y el «pragmatismo» frente a los obstáculos de gestión. Gracias a estos atributos, los entrevistados afirmaron que producen resultados efectivos de política pública y, además, son capaces de asumir las demandas del trabajo más allá de lo «justo y necesario», acorde con su «vocación de servicio». Así, los entrevistados mantienen una imagen de sí mismos como gestores públicos no ritualistas que ofrecerían soluciones adecuadas, rápidas y oportunas a los problemas:

Soy una persona muy orientada a la solución de problemas, intento ir directamente hacia la solución y eso lo había demostrado durante todo el tiempo que trabajé en el ministerio. Esto ha sido reconocido, tanto por quien estaba antes a cargo de la subsecretaría como por la ministra, como uno de los rasgos más importantes a la hora de decidir mi designación (20 M, CH).

Es la capacidad de resolución, el pragmatismo que vos tenés en la resolución de problemas, porque vos todos los días en la actividad de tu puesto tenés elementos que son coyunturales y tenés que estar trabajando en eso. Muchas veces lo importante queda relegado por lo urgente, entonces tenés que agudizar la resolución de problemas y no ser dubitativo (64 M, NQ).

Este perfil político-ejecutivo demanda un compromiso significativo respecto de la disponibilidad de tiempo. Los entrevistados refirieron al hecho de que «no tengo horario, no tengo fin de semana» y «trabajo todo el tiempo para la función». Las jornadas de horarios extraordinarios e incluso «24/7» fue un comentario recurrente. Según uno de ellos:

Yo me considero una persona de extremo compromiso. No tengo horario, no tengo fines de semana; que no quiere decir que no tenga vida personal. Pero para mí la función pública es dedicarle las 24 horas del día y si no, dedicarme otra cosa» (17 M, CH).

En esta misma línea, otro interlocutor expresó:

Ese recorrido de toda la provincia, el trabajo con todos los municipios, sin fines de semana, sin feriados, tener que salir a cualquier hora porque se inundaba una localidad y te llamaba el intendente, fue una de las cosas más agotadoras de la gestión (14 M, CH).

El uso del tiempo se vincula, además, con términos tales como la disciplina y el rigor laboral: «yo creo que me he caracterizado por ser una persona

con mucho esfuerzo en la gestión, dedicándole muchas horas del día a gestionar» (35 M, ER).

Aunque en menor medida, los interlocutores comentaron acerca de su capacidad para gestionar recursos humanos, básicamente refiriéndose a sus habilidades para armar y gestionar grupos: «lo que desencadenó es el trabajo técnico que he desarrollado. Técnico y de lo mal llamado manejo de personal, la organización de grupo de equipo, crear equipos de trabajo. Tengo ciertas condiciones para eso, para crear grupos de trabajo y equipo» (62 M, NQ).

Las mujeres: un perfil ejecutivo-relacional

Las mujeres se refieren a su personalidad y capacidades individuales como los factores fundamentales para el acceso a su cargo con menor frecuencia y énfasis narrativo que los varones. Entre las interlocutoras, surge un perfil con dos dimensiones. Una primera dimensión es ejecutiva y, al igual que los varones, está enmarcada como capacidades de resolución de problemas. Como contrapunto, una segunda dimensión es relacional, referida a los atributos de vinculación en los grupos humanos. Las entrevistadas valoran la capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, los vínculos no jerárquicos, la disposición a «cuidar» al personal y la atención a las personas.

La dimensión ejecutiva, al igual que los varones, refiere a las actitudes proactivas e innovadoras. En sus narrativas, emplearon términos como: «estar metida en todo», «buscar soluciones», intentar dar «respuestas», «empuje» y «resolución de problemas». La orientación a la solución de problemas mostraría su versatilidad tanto en las tareas que están

dispuestas a asumir como en los propios temas que son capaces de abordar. En sus expresiones:

Soy una persona muy activa, proactiva, si tengo que sacar fotocopias saco fotocopias, no tengo dificultades para encarar las actividades y él [la autoridad] es muy dinámico, muy operativo, le gusta que los equipos estén ensamblados, que las cosas vayan saliendo y creo que tengo aptitudes para poder generar esa dinámica que él quería y que no había tenido en los cuatro años anteriores (52 F, ER).

Siempre dando respuestas o intentando dar respuesta, buscando la manera de resolver las adversidades que se presentan diariamente y eso me posibilitó que yo pueda continuar en el Estado, por brindar o intentar brindar siempre una respuesta, siempre estar disponible para la gestión, para hacer nuestra tarea (22 F, CH).

Los atributos del temperamento en tanto «carácter fuerte» fueron señalados: «es el carácter que tengo, de decisión como rápida, me han dicho eso, tengo un carácter fuerte, tengo claridad en el sí o en el no, no ser ambigua. Eso me ha ayudado, me lo han dicho» (14 F, NQ).

La segunda dimensión refiere a las habilidades y las destrezas para la gestión de personas y grupos. Los términos empleados fueron «articular», «trabajo en equipo», «sostener lazos», «buena relación interpersonal», «cadena de favores», «atender problemas de la gente», entre otros. En palabras de una entrevistada:

Es la cadena de favores, vivo en cadena de favores y entonces para mí es esa la actitud que tuve. Tengo una mezcla de administrativa funcionaria y tengo una capacidad para atender problemas de la gente, que hacen que se deje de ser tan fría una subsecretaría como la mía, que ve todo números; y eso me hizo seguir sosteniendo los lazos de la gente que estaba ahí (24 F, CH).

Estas destrezas son calificadas como «lo humano»: «También va en cómo una sabe vincularse y sabe brindarse. Los vínculos humanos juegan mucho las instancias de construcción» (42 F, ER). Así, la capacidad de gestionar equipos descansa en una «buena relación» interpersonal, con una impronta de los vínculos humanos. Este atributo, de acuerdo con una de las entrevistadas, redundante en relaciones laborales respetuosas: «yo cuido a cada uno de ellos, como ellos también me cuidan a mí, o sea, somos un equipo realmente, y si cada uno desempeña su tarea alegremente es porque se siente respetado y se siente cuidado» (22 F, CH).

Algunas mujeres manifestaron su involucramiento afectivo como un rasgo temperamental, calificado como «pasión» y «amor por lo que una hace», lo cual se manifiesta en áreas muy disímiles de política pública:

Mi función es algo que a mí me encanta, yo estoy capacitada para trabajar en esto, pero lo hago más como una pasión, el tema de la temática de género, la temática de mujeres, la temática de trata por fines de explotación sexual; con ese mismo criterio tratamos de trabajar en la subsecretaría. A mí me encanta lo que hago, me apasiona la temática (65 F, NQ).

Desconozco por ahí que pudo haber visto el ministro en mí que no haya visto en los otros colegas que entrevistó; tal vez el entusiasmo. A mí me apasiona mi trabajo, soy muy apasionada por hacer cosas (3 F, CH).

En este perfil ejecutivo-relacional, las entrevistadas colocan el compromiso y la capacidad técnica juntos. El «compromiso» con la tarea y el trabajo en el Estado fueron señalados por las interlocutoras: «tenemos que cuidar el Estado, tenemos que ser parte del Estado, y eso te lo da la militancia y te lo da el haber estado del otro lado tirando piedras» (53 F, NQ). El «compromiso» se señaló como un rasgo «bastante difícil de encontrar» en algunas áreas de política pública, por lo cual ellas serían un perfil

escaso. Junto con la responsabilidad, la «capacidad de trabajo» fue otro factor realzado: «Yo creo que soy un animal trabajando, tengo mucha capacidad de trabajo» (14 F, NQ).

Síntesis

Los varones destacan su perfil político-ejecutivo como el segundo factor relevante tomado en cuenta por las autoridades para el acceso al puesto actual. Además de la capacidad de negociación y las habilidades resolutivas, este perfil aparece asociado con la disponibilidad de un tiempo laboral que excede ampliamente una jornada regular de trabajo. En contrapunto, las mujeres dan menor relevancia a los atributos de la personalidad y presentan un perfil ejecutivo-relacional orientado a resolver problemas y a atender y cuidar vínculos personales. En alguna medida, las características de este perfil pertenecen al marco del universo simbólico de lo femenino.

Dinámica del cargo con una persona de otro género

Se indagó la percepción de qué pasaría con el desempeño del puesto si una persona de otro género lo ocupara. Este análisis proyectivo arroja luz sobre las condiciones esperadas de la función según los roles socialmente asumidos por mujeres y hombres. La información recabada permitió identificar la existencia, al menos discursivamente, de estilos de trabajo atribuidos a las mujeres y los hombres, respectivamente¹⁵.

Las respuestas de mujeres y hombres muestran importantes contrastes: respecto de si una persona de otro género cambiaría las dinámicas del cargo, la mayoría de las mujeres respondieron afirmativamente (25 en 37), mientras que la mayoría de los varones consideraron que una mujer en el ejercicio del puesto no produciría alteraciones en el desempeño laboral.

¹⁵ Las argumentaciones de las mujeres y los hombres son diferentes. Las mujeres reflexionan a partir de su propio desempeño e indican cómo y en qué medida su condición de mujer hace una diferencia en el puesto que ocupan. Ellas respondieron reconociendo los cambios que imprimieron a su gestión. Por el contrario, los varones responden de forma general, ya que enfocan su explicación a partir de las características de la tarea específica del trabajo y de las dinámicas del sector de política pública.

Tabla 12. Una persona del otro género cambiaría la dinámica del cargo (en %)

	Mujeres	Hombres
Una mujer cambiaría positivamente la dinámica	68 % (25)	26 % (8)
No se cambiaría la dinámica	22 % (8)	74 % (23)
Respuesta ambigua o no contestó	11 % (4)	0 % (0)
Total	100 % (37)	100 % (31)

Nota: números absolutos en paréntesis

Fuente: elaboración propia

Las mujeres y los estilos de gestión: generización y disputa por la condición de estatus

La mayoría de las entrevistadas indicó que su presencia trajo consecuencias en la dinámica del cargo, ya que modificó las prácticas de trabajo de la oficina (20 en 37). Solamente ocho contestaron negativamente (Tabla 12). Para la mayoría de las interlocutoras, ellas habrían mejorado el clima laboral. Un análisis más detenido a las narrativas muestra matices al momento de calificar estas transformaciones ocurridas por su condición de género.

Para diez entrevistadas, la respuesta remite a una significativa generización de su estilo de gestión y desempeño: los cambios en el trabajo se explican por ventajas intrínsecas que tendrían las mujeres para el puesto y apelan a los atributos culturales del universo simbólico asociado con lo femenino. Como contraste, otras catorce entrevistadas afirmaron que, por su condición femenina, la dinámica del cargo cambió, pero ofreciendo narrativas más neutrales respecto de los atributos mentadamente femeninos y disputando

más explícitamente el poder burocrático. En este grupo, destacan las voces que afirman que su presencia ha servido para remover violencias de género.

En el primer estilo de gestión, que llamamos generizado (Tabla 13), los afectos y la sensibilidad propios de las mujeres llevarían a un mejor trato personal: «Creo que hay una forma amorosa de percibir la tarea que es muy femenina, que es muy de la energía de lo femenino. Ser mujer en esto te da una visibilidad distinta, una sensibilidad distinta y un trato distinto ante situaciones críticas de las cosas» (49 F, CH). Como contrapunto, las mujeres centradas en las estrategias para mejorar la posición laboral parten del reconocimiento de las desventajas asociadas con el género. Este último estilo de gestión apunta a las necesidades colectivas de las mujeres como grupo social con menor estatus en la distribución del poder y el reconocimiento. Es posible contrastar ambos estilos en tres dimensiones emergentes de las narrativas: el cuidado, los vínculos y las relaciones y el manejo del poder (Tabla 13).

Respecto del cuidado, en el estilo generizado aparecen cualidades que habrían hecho una diferencia en la gestión, como la «escucha» y la «paciencia» frente a las personas. Algunas entrevistadas utilizaron el término «mirada más maternal» ya que, por su condición de género, cuidarían de sus equipos de trabajo y de los actores de la política pública. Los atributos femeninos vinculados con los afectos y su ventaja para la comprensión de las personas son explícitamente articulados en este testimonio:

El ser mujer tiene esto de poder abarcar muchos temas en un mismo momento, de tener empatía y tener una sensibilidad especial para con las personas. Las mujeres somos perceptivas por excelencia; te sentás a la mesa a discutir y a conversar y ayuda el ser mujer porque entendés un poco más el sentir (46 F, ER).

Tabla 13. Estilos de gestión de las mujeres por dimensión central

	Estilo de gestión <i>generizado</i>	Estilo de gestión orientado a mejorar la posición de las mujeres
Dimensión del cuidado	«Mirada maternal» en las personas Contención	Respecto y prevención de violencia machista
Dimensión relacional	Empatía Calidez a la gestión	Empatía entre mujeres (solidaridad) Condiciones para la conciliación Igualdad de condiciones
Dimensión del poder	Afectos en función de las necesidades de superiores jerárquicos	Disputa del poder masculino

Fuente: elaboración propia

Varias refirieron a que lograron generar condiciones físicas y ambientales cómodas para las personas, como la decoración de la oficina, la disponibilidad de café y las condiciones de seguridad física. Estas circunstancias colaborarían con el bienestar personal de entre las/os integrantes de los equipos y el sentimiento de valor. Como se ilustra en el siguiente comentario: «Yo decoré la oficina, empecé decorando, comprando cosas, implementé carteles, implementé condiciones de seguridad. Creo que ellas, ellos, no tenían ni una taza ni para tomar un café, no tenían cafetera, no tenían nada. Ellos deben estar bien y considerarse importantes para ejercer la función» (50 F, ER).

De esta manera, las entrevistadas reconocen que su marca es lograr «cuidar» a las personas con «detalles» de carácter personal y particular, como los recordatorios de los cumpleaños o la disponibilidad de refrigerios en las

reuniones. El resultado de este estilo de gestión sería la «contención» y la «comodidad» de los actores:

Todos mis antecesores fueron varones y la experiencia general no ha sido muy buena. Yo le doy una calidez a la gestión. Hago que [los actores de la política públicas] se sientan cómodos, cálidos, estén contenidos, tengo el detalle de llamarlos para su cumpleaños. Cada vez que yo los invito siempre les tengo preparado un café, les tengo preparado un mate, la naranjita preparada; esas cosas que son detalles muy femeninos (6 F, CH).

En contraste, para quienes narrarían un estilo orientado a mejorar la posición de las mujeres en la burocracia, su designación habría creado un lugar de trabajo más cuidadoso de las personas al erradicar y prevenir violencias machistas. Esto trae relaciones más respetuosas al desnaturalizar y deslegitimar estas violencias y los climas autoritarios asociados al ejercicio masculino del poder burocrático, reflejado en mayores niveles de respeto: «Antes de que yo entrara a este cargo, había una violencia laboral terrible, es lo que relatan y siguen relatando y todos los días surgen cosas nuevas, muchas prácticas violentas y machistas propias de varones que ejercen el poder desde el cargo, pero también desde su lugar de varones» (25 F, CH).

Para algunas interlocutoras, su presencia en el cargo promovió la adopción de medidas más propiamente feministas y la adecuada implementación de intervenciones en favor de la igualdad de género, como la Ley Micaela¹⁶: «Le hemos dado una gran impronta de Micaela, de perspectiva de género, de incorporación de programas de acciones y de presupuestos. Se necesitaban mujeres con formación. Se necesitaba de la presencia de una mujer sí (66 F, NQ)».

¹⁶ La Ley Micaela, sancionada en 2018, establece la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres.

Es importante que seamos mujeres; todas las direcciones de la secretaría están compuestas por mujeres y me parece que eso sí le da una impronta interesante e importante que hay que valorar y sostener. Tenemos en cuenta la perspectiva de género en nuestro trabajo; tratamos de que eso se traduzca, se actualice. No puede ser de otra manera ahora. No puede haber un jurado conformado por tres hombres. En una convocatoria, hasta el lenguaje del reglamento ya no puede ser el mismo (48 F, ER).

Además, entre estas entrevistadas, existe una manifiesta disconformidad con la expectativa de rol de que las mujeres «contengan» afectivamente a las personas de sus equipos en sus problemas del mundo privado. Más aún, algunas voces fueron críticas de algunas conductas que, precisamente, parten de estereotipos del papel femenino: «Estas cosas a mí no me pasarían si yo fuese varón. Que venga la gente a contarme durante dos horas sobre un problema familiar, no tengo problema, pero a veces no tengo ganas. Se asume que porque soy mujer tengo que escucharlo» (2 F, CH).

En cuanto a la segunda dimensión de interés, que aquí llamamos relacional, las entrevistadas que esgrimen un estilo *generizado* de gestión, comentan acerca de los lazos «humanos» con su llegada al cargo. Estas «cercanías» permiten «confianza» con la población que recibe las intervenciones del Estado, apelando a atributos como la «escucha» y la «paciencia»:

La vinculación que yo tengo junto a mi equipo, en su mayoría somos mujeres, la trabajamos de una manera muy particular a diferencia de los hombres. Las cercanías que nosotras generamos, la comodidad, la confianza que generamos con los vecinos cuando realizamos los diseños participativos sería distinta si lo liderara un hombre y tuviese mayoría de participación masculina en el equipo. Mis compañeras de equipo se vinculan de otra manera y son más detallistas que mis compañeros; no quiero hacer diferencia, es lo

que yo siento y veo, así que sería distinto el acercamiento a la ciudadanía. La escucha es distinta, nuestra paciencia también es distinta (22 F, CH).

Así las cosas, en el estilo *generizado*, es determinante el papel que desempeñan los afectos en la calidad de las tareas. Esto marcaría una diferencia respecto de si un varón ocupara el mismo puesto. Algunas entrevistadas consideraron que ellas modificaron la dinámica laboral porque «lloran» y «empatizan» y se «equivocan» y sabrían pedir «perdón». En este sentido, el siguiente testimonio ilustra el papel de los afectos como rasgo distintivo de las mujeres en el cargo:

Este cargo le queda mejor a una mujer, quizás lo desempeña mejor una mujer. La mujer si tiene que llorar, llora al empatizar con una situación. Yo no tengo reparo, no estoy privándome de cómo se me ve, lo vivo de una manera sumamente real. Si tengo que pedir disculpas lo hago, si tengo que pedir perdón, lo hago, si tengo que reconocer que me equivoqué, lo hago. Muchas veces quizás el varón es un poquito más cerrado o entabla la relación o la situación de otra forma, más formal (4 F, CH).

A diferencia de este estilo de gestión *generizado*, las mujeres que propugnan un estilo asociado con la mejora de la posición laboral de las mujeres también refirieron a la «empatía», aunque en términos diferentes. La empatía estaría orientada a la vinculación entre mujeres de tal forma de generar lazos que las entrevistadas califican de «solidaridad» para introducir condiciones de trabajo más beneficiosas. En las narrativas, se valoraron «los tiempos» de las trabajadoras, por lo que esta solidaridad se traduciría en prácticas que permitan un entorno laboral más afín a las necesidades de quienes tienen responsabilidades maternas. Al reconocer las dificultades asociadas con la conciliación entre el ámbito laboral y familiar, las entrevistadas señalaron que el cambio de género en el cargo colaboró a alivianar estas tensiones. Así las cosas, las mujeres gestionarían a partir del reconocimiento de las restricciones que impone

la maternidad en el desempeño laboral, especialmente cuando se trata de la primera infancia. A esto se suman prácticas cotidianas laborales que mejoran las condiciones del trabajo y permitan un adecuado rendimiento laboral, gracias al manejo de un esquema horario con mayores flexibilidades, según se describe en este comentario:

Me siento en mucha comunión con las minas que laburan. Les cuesta mucho dejar a sus hijos porque no tienen la suerte que yo tengo de tener una red para poder venir a laburar con tranquilidad. Muchas de mis compañeras vienen con una inquietud de que los pibes quedaron solos, quedaron a cargo de la vecina, que iba a ir una cuñada a cuidarlos. Nos hace vernos a las mujeres desde un lugar mucho más respetuoso y mucho más empáticamente. La mujer tiene un lugar súper relativo en el sistema de protección (23 F, CH).

Asimismo, se admite que la «mirada» es de reconocer y comprender las demandas por flexibilidad que requiere la maternidad, en especial para evitar la penalización laboral que ocurre bajo jefes masculinos:

Las que trabajamos en la subsecretaría en su mayoría somos madres. Hemos charlado de la flexibilidad que yo puedo darles en cuanto a reuniones en el colegio, ir a buscar a sus hijos, cualquier inconveniente que haya. La subsecretaría trata de esto que militamos, de poder aplicarlo al interior de la subsecretaría. Si no, estamos es un discurso vacío de contenido si yo como subsecretaria no puedo generar esos ámbitos de trabajo donde las mujeres se sienten tranquilas. Ahí cambiaría si fuera un varón, no creo que tenga esa mirada porque lo he discutido con otros Subsecretarios que decían: 'todos los días se le enferma el hijo; tiene que ir a buscarla a la escuela', el rezongo lo tienen por esas cuestiones. Soy madre y entiendo la cuestión del cuidado y trato de generar ese espacio de lo que tanto militamos, que son las políticas y cuidado y en igualdad de condiciones (41 F, ER).

Estas entrevistadas describen lazos de sororidad, al comentar acerca de las redes de camaradería y solidaridad cultivadas con otras mujeres que no se reduce únicamente a solidaridad de afectos, sino que también busca potenciar el desempeño al señalar que no hay «techo»:

Acá no hay límites y nosotras, si hay algo que no tenemos, es techo; nosotras, por lo menos todas las mujeres o muchas mujeres con las que yo trabajo, nos impulsamos una a otra, trabajamos mucho codo a codo, entendiéndonos, cubriéndonos también. No sé si pasaría con un varón esa camaradería que se genera» (68 F, NQ).

Respecto de la tercera dimensión, la del poder, entre las mujeres que adoptan un estilo *generizado*, el capital afectivo que ellas acumularían a partir del cuidado de los vínculos humanos no aparece vinculado con créditos político-burocráticos directos. Así, el maternar y el cuidar no se asocian, en las narrativas, con la mejora de los resultados en las políticas públicas, en términos de su eficacia, eficiencia o sostenibilidad. Esta perspectiva *generizada* estaría construida en función de la gestión política de las autoridades y no se visualiza como un capital propio relacionado con sus ambiciones profesionales, institucionales y políticas. Como resume una interlocutora: «Si yo genero un buen vínculo con los intendentes, le estoy generando al gobernador un buen vínculo también con toda la fuerza territorial porque creo que también ese es mi rol» (6 F, CH).

En contraste, en esta misma dimensión, el segundo grupo de entrevistadas reconoce que su autoridad es desafiada por parte de hombres y también mujeres. La condición de mujer, en su experiencia, las pondría, de por sí, en situaciones de menor poder por su menor estatus social. En tanto el poder de las mujeres siempre es disputado, varias entrevistadas describieron anécdotas donde se las cuestionó a pesar del mandato de autoridad asociado con su puesto jerárquico. Esta disputa de la autoridad de las mujeres se

observaría en sectores muy disímiles de la política pública. Una entrevistada relata las dificultades de ejercer el cargo en un área masculinizada:

El sector es muy masculinizado, hay muy pocas empresas lideradas por mujeres o donde las mujeres participan en puestos de toma de decisión; hay empresarios que les cuesta mucho hablar conmigo por una cuestión de autoridad. Esto te genera muchas dificultades, porque muchas veces te saltan, por así decirlo; es duro. Me han mandado a lavar los platos cuando estaba haciendo recorridos. Es un sector bastante machista (26 F, CH).

Estas entrevistadas describieron un conjunto de esfuerzos adicionales para reafirmar su autoridad en un entorno institucional «machista» que posiciona a los hombres parecerían ser la única fuente legítima de autoridad, independientemente de la posición jerárquica. La impersonalidad de los cargos burocráticos se tensa, precisamente, cuando el poder es ejercicio por las mujeres:

El principal problema que yo tengo es hacia adentro. Cuando digo «hay que hacer esto» se sabe que hay que hacerlo, pero hay una apertura permanente a lo personal, en exceso. Entonces si hubiese un varón acá, que de hecho se los dije, se resuelve. Te cuento otra situación: estaba yo sentada con un compañero, pero que no tenía ningún cargo, o sea, un compañero que tiene peso político, pero no tiene ningún cargo y, una persona lo miraba a él todo el tiempo y yo intenté buscar estrategias para que me mire hasta que en un momento le dije «él no te va a dar ninguna respuesta acá». Eso me pasó en lo micro, en lo cotidiano, de taparte con la palabra; algunos no entienden que cuando vos hablás y sos la jefa, vos hablaste y vos cerrás, de acuerdo a la organización de la palabra (2 F, CH).

De esta forma, las entrevistadas destacaron las restricciones que enfrentan en el manejo de recursos de poder.

Los varones y la neutralidad del desempeño

La mayoría de los varones afirmó que un cambio en el género del ocupante del cargo no modificaría la dinámica del cargo (23 en 31). Para estos interlocutores, las variaciones en el desempeño laboral se deberían a atributos netamente individuales. Estas características comprenderían cuestiones tales como las capacidades, la experiencia de las personas, la antigüedad laboral, así como la «personalidad» en general y, más específicamente, las habilidades para la conducción y el liderazgo de equipos. Asimismo, los entrevistados comentaron de la relevancia de la capacidad de «resolver problemas», de la responsabilidad con la que asumen la función y la disponibilidad personal y de tiempo para el desarrollo de las tareas. Otros aspectos del comportamiento, como «la conducción», también surgieron de las narrativas como inherentes a los cargos de gestión. Además, el «compromiso» con la institución, el cargo y las políticas, sería otra cuestión definitoria en el desempeño e independientemente del género: «Pasa más por las ganas de involucrarse, de tener la capacidad de gestión y el compromiso de llevarlo adelante. En este cargo pasa por tener ganas de resolver el problema y estar comprometido con el sector» (21 M, CH).

Todas estas características estarían distribuidas aleatoriamente entre las personas, y no dependerían de los atributos de sexo o género, en las opiniones recabadas. Así las cosas, para los varones pesan los perfiles de formación y trayectoria profesional, más que los determinantes estructurales asociados con la condición masculina. En suma, para la mayoría de los varones, la dinámica del cargo depende de características individuales propias, de cómo «es la persona» y cómo se vincula, a partir de sus intereses, con la función. Coincidentemente, las ocho mujeres para quienes el género no cambiaría la dinámica del cargo, concuerdan con

sus pares masculinos en jerarquizar las capacidades individuales como la experiencia y la dedicación al trabajo en tanto los factores fundamentales. Análogamente, estas entrevistadas también se refirieron al ejercicio de la función en tanto dependiente de las experiencias y la formación individuales y no del género.

Con todo, seis entrevistados presentaron matices respecto de estas opiniones, incorporando una reflexión más crítica del papel contextual del género de las personas. Para ellos, una mujer tendría mayores dificultades en el ejercicio del poder por su condición femenina. Estos interlocutores señalaron las restricciones derivadas de los estereotipos culturales sobre la autoridad de las mujeres y la maternidad de las trabajadoras. Además de que el ambiente laboral continuaría siendo «bastante machista», afirmaron que las mujeres tendrían obstáculos en el ejercicio de su liderazgo por el escaso reconocimiento a su autoridad. Los desafíos a la voz legítima de las mujeres en el poder burocrático tendrían sus raíces en las actitudes y comportamientos de los propios varones —y la amenaza subliminal de la pérdida de poder que esto podría representar—, así como también de las mujeres quienes parecerían cuestionar o validar la autoridad femenina en la conducción estatal:

Hay un machismo notorio. Lo veo con nuestra jefa. A ella le cuesta la relación con varios intendentes y con algunos sectores adentro del gobierno que todavía son bastante más conservadores. Hay un poco de desafío a la autoridad. No tengo ninguna duda de que para una mujer le sería más difícil enfrentarse a un ministro o a un intendente (17 M, CH).

Para estos interlocutores, los cargos de responsabilidad tienen horarios que no son convergentes con las demandas de cuidado de las mujeres, particularmente con hijas/os pequeñas/os. Son cargos requieren «libertad» o ausencia de restricciones impuestas desde el ámbito doméstico y esta

mayor disponibilidad aventaja a los hombres por la división sexual del trabajo. Según los entrevistados:

La mujer es madre y tiene mucha responsabilidad con sus hijos, a no ser que tenga hijos grandes y le pueda permitir la libertad que necesita este lugar. Este lugar depende mucho del tiempo porque hay muchas sorpresas. La semana pasada iba a tener un zoom con vos y me llamó la ministra y estuve una hora y media reunido con la Ministra resolviendo temas. Un viaje surgió dos horas antes de irme de mi casa. Capaz que son distintos los tiempos que pueden manejar los varones. Nosotros tenemos mucha más amplitud en ese sentido (31 M, ER).

Es difícil muchas veces entender el rol de madres de muchas de nuestras compañeras y que es mucho más fuerte que el rol de padres. (...) A otras madres que están en roles como el mío les cuestionan quizás ausencias justificadas que tienen que ver con estar presente con sus hijos. Por ese lado todavía hay un diferencial y un trabajo enorme para hacer (58 M, NQ).

Como se desprende de estos testimonios, dado que los puestos jerárquicos insumen horarios extendidos e implican, incluso, la disponibilidad de trabajar los fines de semana, éstos traerían tensiones en la conciliación entre el ámbito laboral y el doméstico. Esta tensión no siempre se resolvería virtuosamente para las mujeres, pero sí para los hombres, colocándolos en ventaja.

Síntesis

Las entrevistadas y los entrevistados difieren respecto de si una persona de otro género cambiaría las dinámicas del cargo. La mayoría de los varones consideró que esta condición es irrelevante frente a los talentos propios, el compromiso y la responsabilidad individuales. El desempeño del cargo se percibe en términos a-genéricos, aunque algunos interlocutores reconocen

dificultades asociadas con la maternidad. Como contrapunto, para la mayoría de las mujeres, su condición de género modificó la dinámica del puesto. Algunas comentaron que su estilo de gestión, desde una «perspectiva femenina» anclada en los afectos y en la sensibilidad, produjo una mejora en el trato interpersonal. Es un estilo *generizado* que sirve para construir un capital afectivo movilizado para la mejora de microespacios laborales. Al menos discursivamente, se equiparó la oficina con la «casa», transformando el ámbito público en una extensión simbólica del doméstico. Sin embargo, otras entrevistadas consideran que su presencia colaboró en reducir las violencias de género en el trabajo, con prácticas que facilitan la conciliación entre el trabajo y la familia y una búsqueda por reafirmar la autoridad.

Conciliación, trabajo y familia

La investigación indagó si las responsabilidades familiares influyeron en las carreras laborales de mujeres y hombres, particularmente, en el acceso y el desempeño de cargos con mayor jerarquía¹⁷. Respecto de cuál es la responsabilidad que influye en las carreras, las personas entrevistadas se refirieron a los hijos/os menores de edad¹⁸. El cuidado de adultos mayores no fue mencionado como un factor relevante, a pesar de comentarios referidos a enfermedad y fallecimiento de los padres.

La maternidad, a diferencia de la paternidad, es una condicionante fundamental en la inserción laboral y fue, a todas luces, la restricción de cuidado más significativa en las respuestas de las mujeres, sin una situación análoga en la paternidad de los hombres. Por cierto, las responsabilidades familiares no parecerían tener mayores impactos en la trayectoria laboral de los hombres con hijas/os¹⁹.

17 Las preguntas fueron: (1) «Centrándonos en tu trayectoria laboral más amplia, ¿en qué medida tu situación familiar, ya sea cuidado de adultos mayores, cuidado de niños pequeños influyó en el acceso a trabajos de mayor responsabilidad más allá del cargo actual?» y (2) «¿En qué medida contaste con algún tipo de apoyo para poder trabajar y a su vez desarrollar tu vida familiar?»

18 La conformación familiar no sería una fuente de diferencia entre los géneros, ya que los entrevistados registran un número de hijas/os semejante a las mujeres (1,9) con promedios de edades idénticos (14,8 para 8 entrevistados que consideran que la familia influyó y 15,7 que afirman quienes respondieron negativamente).

19 En el grupo de control también se evidencia el peso de la maternidad en el trabajo de las mujeres.

De todas maneras, la conciliación entre el trabajo y la familia tendría diferentes impactos entre las mujeres y esto depende de las condiciones de apoyo y acompañamiento.

Tabla 14. Incidencia de la condición familiar en las trayectorias laborales según género (en %)

	Mujeres	Hombres
Influyó	38 % (14)	26 % (8)
No influyó, a pesar de tener hijas/os	35 % (13)	45 % (14)
No influyó, por no tener hijas/os	27 % (10)	29 % (9)
Total	100 % (37)	100 % (31)

Nota: números absolutos entre paréntesis

Fuente: elaboración propia

Las mujeres: redes de apoyo y estrategias adaptativas como variable central de su inserción laboral

Como se resume en la Tabla 14, para una buena parte de las entrevistadas (14 en 37), la maternidad habría condicionado el desempeño de cargos de gestión y la trayectoria laboral más en general. Estas interlocutoras manifestaron que, dada las demandas asociadas con la infancia, debieron sacrificar oportunidades laborales en aras del bienestar familiar: «Mi actividad laboral siempre ha estado sujeta y dependiendo de si no tenía que hacer o no otra cosa que tenga que ver con el cuidado» (48 F, ER). Sin embargo, otras 13 mujeres declararon que su condición de maternidad no impactó el acceso a cargos jerárquicos, argumentando que «que todo se puede ir acomodando» (24 F, CH).

Las mujeres que afirmaron que la maternidad tuvo costos en sus carreras laborales se refirieron a retrasos en poder asumir responsabilidades de gestión y a rechazos de ofrecimientos de puestos jerárquicos. Como comentó una entrevistada: «Te diría que del 1 al 10 influyó un 10, con hijos más chicos sinceramente hubiera sido imposible. Cuando ellos crecieron fue cuando yo hice el despegue, esa es la realidad; cuando ellos crecieron volví a hacer un posgrado, volví a estudiar, volví a tener tiempo para mí» (44 F, ER). Análogamente, otra interlocutora por su hija pequeña dijo: «estuve como a dos pasos de no tomar el cargo» (28 F, CH). En una situación más extrema, otra entrevistada rechazó un cargo de secretaria porque, dada su escasez económica y situación de madre soltera, precisaba conjugar varios trabajos para solventar los ingresos: «había un sector que, dos veces, me propuso estar a cargo de la secretaría; yo no me animé a tomarla porque tenía un niño de dos años y trabajaba en cuatro lugares para poder sostenerme y sostenerlo económicamente» (27 F, CH). En suma, la maternidad impone las condiciones de posibilidad: «siendo madre vos tenés prioridades, priorizás; a ver hasta qué podés hacer y hasta dónde» (7 F, CH).

Estas mujeres absorbieron las tensiones de la conciliación: «La verdad es que me fue muy complicado; yo me fui adaptando a la edad de mis hijos y fui adaptando la cuestión laboral y la disponibilidad horaria a las necesidades de ellos» (44 F, ER). Las entrevistadas se refirieron a repercusiones negativas en su calidad de vida, en tanto padecimientos producto de la adaptación al mercado laboral en ausencia de redes de apoyo y contención a la crianza: «me ha costado mucho», «muy complicado».

Como contrapunto, otras 13 entrevistadas pudieron organizar la vida familiar y laboral de tal forma de armonizar las demandas inherentes a cada ámbito de inserción: «Yo creo que tiene que ver con poder manejar los tiempos que una tiene» (41 F, ER), lo cual les permite una dedicación

extraordinaria: «Hemos sido bastante planificados en nuestra estructura familiar y eso me hace sentir que no fue un impedimento. Le doy todo a un cargo de conducción que es 24/7» (53 F, NQ). Estas mujeres señalaron que las estrategias de acompañamiento y los apoyos familiares, en los cuales los maridos son importantes, resultan fundamentales para la conciliación y el desempeño exitoso de la gestión estatal. Además, algunas de ellas ya tenían hijas/os grandes cuando accedieron al cargo, por lo cual la conciliación no habría influido en el trabajo: «A mí personalmente no me influyó, yo la etapa de criar ya la pasé. Este trabajo es el de mayor responsabilidad que he asumido en mi vida, con mis hijos están grandes que viven por su cuenta» (65 F, NQ). La maternidad como restricción, no obstante, es reconocida entre estas interlocutoras: algunas comentaron que, si hubieran tenido hijas/os pequeñas/os, no hubieran podido ejercer la gestión pública, en parte por elección, en parte por restricciones: «si yo hubiese tenido un hijas/os pequeñas/os pequeño o hubiese querido tener otro hijo mientras estaba en gestión, hubiese dejado de trabajar en el Estado porque es mi elección de vida, quiero estar en la crianza lo más que pueda» (53 F, NQ). La maternidad y, en particular, la crianza de hijas/os pequeñas/os es el mayor desafío expresado por las entrevistadas, incluso cuando no interfirió en el desempeño.

La democratización de las familias

Lo que diferenciaría a uno y otro grupo de mujeres es el papel fundamental de las parejas masculinas en el acompañamiento de las crianzas: entre las mujeres que manifiestan que lograron conciliar trabajo y familia, los padres estuvieron más disponibles en para sus hijos pequeños. Así las cosas, el tiempo que los varones destinen a acompañar la socialización y el cuidado en la infancia —un involucramiento que reduce la división sexual del trabajo— estaría mediando las posibilidades de desarrollo de las

mujeres en el sector público²⁰. Los arreglos familiares más democráticos son un factor habilitante de las carreras femeninas (Di Marco, 2005).

Tabla 15. Mujeres y apoyos más importantes mencionados (en %) —números absolutos entre paréntesis—

Apoyo	Total de menciones	No influyó, a pesar de las/os hijas/os	Sí influyó
Marido (pareja) o padre de hijas/os	74 % (20)	85 % (11)	64 % (9)
Familiar	70 % (19)	69 % (9)	71 % (10)
(Madre)	44 % (12)	41 % (4)	57 % (8)

Nota: el cálculo de los porcentajes toma el total de cada subgrupo de mujeres, 13 (no influyó) y 14 (influyó).

Fuente: elaboración propia

Para quienes destacaron las restricciones derivadas de la crianza, las estrategias de apoyo fueron una condición *sine qua non* para su desarrollo profesional y el ejercicio del cargo: «Sola no podés, no se puede» (7 F, CH). En este grupo, una de las mayores dificultades sería, según su opinión, la desvinculación de sus exparejas y padres de sus hijas/os con la crianza —y en el caso de parejas separadas, el incumplimiento del aporte económico—. Una cuantificación preliminar y limitada por los bajos números se muestra en la Tabla 15: entre las mujeres que manifestaron que la maternidad influyó en las carreras, el porcentaje de quienes reciben apoyo de sus parejas o exparejas es más bajo que entre quienes afirman que esta condición no

20 Al controlar por número y edad de las/os hijas/os, ambos grupos de mujeres tienen valores análogos: para quienes la maternidad presentó dificultades laborales, el número de hijas/os es 1,7 con 15,1 años de edad y para quienes la maternidad no tuvo impacto en el trabajo, 1,8 y 15,5 respectivamente.

impactó en lo laboral. A su vez, la ausencia de acompañamiento de los padres en la crianza hace más aguda la situación de quienes carecen de redes familiares o estrategias de apoyo, ya que las demandas de la crianza de hijas/os pequeñas/os impedirían la proyección profesional: «Son todos procesos complicados que, si uno tiene un cargo de mayor jerarquía, que en mi caso sería un ministerio, yo no lo tomaría porque es mucha la exposición, es mucho el tiempo. Con los chicos y mi mamá que falleció, mi papá que falleció, es como que ahora estoy más sola» (67 F, NQ).

Como contrapunto, entre las mujeres quienes afirmaron que su maternidad no habría incidido en su trayectoria laboral, el papel activo del acompañamiento de sus parejas explica sus respuestas. La colaboración del esposo, según las opiniones recabadas, permitió la organización de los tiempos de trabajo y del cuidado. Por «acompañamiento» de la pareja, estas entrevistadas refieren a procesos como el de compartir tareas, dividir la crianza, e incluso alternar la carga familiar, lo cual muestra relaciones horizontales en el hogar. Como ilustra una interlocutora: «Mi esposo me acompaña un montón, o sea que nos turnamos bien con los horarios, con los tiempos» (3 F, CH). La descripción de sus parejas como hombres que paternan y que asumen responsabilidades a la par fue recurrente. Una interlocutora, madre de cuatro hijas/os, expresó que la maternidad «nunca fue un factor para que yo dijera no a un trabajo» por la extensa red familiar que la acompaña, así como también porque «tengo un marido que paterna realmente» (56 F, NQ). Incluso en contextos de otros apoyos (sistema educativo y familia extendida), el compromiso de la pareja con los las/os hijas/os apareció como un factor determinante del equilibrio laboral y familiar:

Poder encontrar este compañero con el cual compartir un montón de compromisos y responsabilidades, porque mi niño iba al jardín, porque

hay que llevarlo y buscarlo, porque hay que ir a las reuniones con la señora por cualquier situación que tenga también, entonces él está presente. Los dos compartiendo esas funciones hizo que yo pueda estar en este lugar. Si no, es muy difícil para las mujeres que tienen niños a cargo, que tienen familias a cargo (41 F, ER).

El apoyo de mi marido ciento por ciento, de mi marido y de mi familia en general. Porque tenemos familia en caso de que hubiera que quedarse con los chicos; tengo hermanas, tengo madre, tía, que están todo el tiempo encima. Pero sí te diría que el apoyo fundamental es el de mi compañero de vida (46 F, ER).

En suma, la figura de un marido que comparte las tareas del hogar y, en términos más abstractos, la consolidación de procesos de democratización de las familias que permite otra división de las tareas de reproducción social es fundamental para la trayectoria laboral de las mujeres.

Movilización de apoyos y estrategias adaptativas

Para la totalidad de las mujeres con hijas/os, independientemente de si la familia influyó o no en las carreras, resultó fundamental el apoyo de una red familiar. Estas redes fueron calificadas como «acompañamiento» «que está todo el tiempo encima» y representa «un gran apoyo». La intensidad y extensión de estos lazos de cuidado, más allá del núcleo familiar inmediato, fue importante para la gestión de la vida cotidiana. En este contexto, varias entrevistadas afirmaron que «mi familia me hizo muy fácil laburar» (23 F, CH); «nunca estoy sola en ninguna de esas cosas, ni en el trabajo me siento sola» (24 F, CH).

La institucionalidad educativa también fue parte de los apoyos. Entre las mujeres que manifestaron las restricciones vinculadas con la maternidad,

los jardines maternos y preescolares fueron facilitadores importantes (con siete menciones en 14 entre las mujeres de este grupo) porque alivianaron sus cargas de cuidado: «Escolaridad absoluta, cumplió dos meses y lo tiré en un jardín, no tuve muchas más opciones que esa» (25 F, CH). Por cierto, no faltaron las críticas a los costos económicos de las facilidades privadas, debido a la escasa oferta pública en la primera infancia. Asimismo, algunas entrevistadas debieron recurrir a la contratación de actividades extracurriculares (talleres recreativos, el club y los idiomas para sus hijas/os), con el fin de ocupar su ausencia por razones laborales:

Para la escuela de mañana, que es el horario es de siete y media a una, yo me organizaba para desayunar con ellos y llevarlos. Los buscaba mi hermana que vive cerca de mi casa. A la tarde cada uno con sus actividades, los talleres, el deporte que es extracurricular, la academia de inglés que es extracurricular también, o sea que en la tarde ocupados con sus actividades y a la noche el encuentro. ... La verdad es que siempre hubo una red (39 F, ER).

Encontré una respuesta interesante en el colegio donde mando a mi hijo que me permite tener una flexibilidad de horario para poder cuidarlo. Él ingresa a las siete de la mañana y sale dos y media de la tarde de su jardín. Si no, las mujeres no pueden salir a trabajar, es mentira que si uno quiere puede, no, no. Si no tenés una red que cuida, una red que te dé una mano, las mujeres generalmente tienen que dejar los trabajos, los estudios, para cuidar sus hijos, porque el cuidado es caro, si no tenés los medios económicos no podés, es así (41 F, ER).

Las mujeres recurrieron la mercantilización del cuidado mediante la contratación de personas en el hogar —niñeras y trabajadoras domiciliarias— como parte esencial de la estrategia para la conciliación y de forma complementaria a los restantes apoyos señalados. Esto depende de los recursos económicos disponibles, en especial en aquellos casos en que se

recurrió a más de una persona: «Durante muchos años tuve dos personas, porque era la única posibilidad de poder moverme, entrar y salir de casa y que mis hijos chiquitos quedaran siempre con cuidado» (44 F, ER). Son prácticamente inexistentes las menciones a mecanismos laborales que hubieran generado condiciones habilitantes para la conciliación. Una única interlocutora comentó el apoyo por parte del Ministro (su superior directo) quien tiene consideraciones especiales para no involucrarla con asuntos laborales días feriados en horarios extraordinarios. Se trataría de una contemplación particular dada una autoridad con sensibilidad de género, y no de medidas institucionalizadas.

Las mujeres desarrollaron estrategias adaptativas para compatibilizar sus responsabilidades laborales con el cuidado de las hijas y los hijos. Son prácticas para conjugar, de forma simultánea y en el mismo espacio físico, lo laboral con lo familiar: «[en ausencia de un adulto cuidador tuve que] participar de algunas reuniones desde mi casa, reuniones virtuales, teniendo a mi hija, o de venir a Casa de Gobierno con mi hija» (28 F, CH). También mencionaron haber concurrido al lugar de trabajo con las/os hijas/os. Una entrevistada recordó haberlos llevado a las guardias médicas, cuando eran más pequeños, contrastando su situación con la de sus colegas masculinos: «Más de una vez que yo he estado de guardia, me los he llevado a una guardia; el hombre no, el hombre o lo deja con la esposa o con la novia, o con la madre; yo muchas veces me llevaba a la guardia a los chicos, millones de veces. El maternar es diferente del paternar» (39 F, ER).

Finalmente, esta evidencia muestra la existencia de una ceguera de género de las instituciones que no se modificó incluso con la incorporación de las mujeres en la jerarquía. Algunas entrevistadas opinaron que la política institucional representa un obstáculo para la conciliación por los días y

los horarios de reuniones y por prácticas de gestión que no consideran las necesidades de cuidado:

Los tiempos del mundo de la política siguen pensados desde un lugar hiper masculinizado y desde una matriz patriarcal que hace que para las mujeres que hacemos política y que además decidimos tener hijos se torna muy complejo poder llevar adelante la responsabilidad en ambas partes y nos resta tiempo, no solo para tareas de cuidado, sino además para tiempos de disfrute o de goce. Hay prácticas constantes de reuniones, en horario y días totalmente insólitos, domingos a las ocho de la mañana o a las seis de la mañana (25 F, CH).

Los hombres: la paternidad y sus efectos inocuos sobre la trayectoria laboral

Para la mitad de los hombres (14), la paternidad no trajo dificultades en sus carreras profesionales. Como sintetiza uno de ellos: «Nunca tuve que rechazar un cargo por una cuestión de mi composición familiar o del cuidado de mis hijos» (60 M, NQ). Al indagar en las razones de por qué la paternidad no generó tensiones con las responsabilidades laborales, en un primer argumento se señaló el papel asumido por las esposas en la crianza de las/os hijas/os y las tareas domésticas. Los entrevistados mencionaron que las esposas los «acompañaron», por lo cual la división sexual del trabajo en el hogar permitió su desarrollo en espacios públicos: «tengo el acompañamiento de mi mujer que se encarga de los chicos durante el día» (21 M, CH), «Siempre tuve el apoyo de mi señora, siempre tuve el apoyo total e incondicional» (62 M, NQ). A diferencia de las mujeres, no hay ninguna mención al sistema educativo entre los hombres y únicamente dos referencias a personas rentadas para el cuidado, sobre quienes

tampoco aparecen elaboraciones narrativas como las encontradas entre las entrevistadas.

Tabla 16. Apoyos para la compatibilización trabajo y familia, mencionado por los hombres (en %) —números absolutos en paréntesis—

	Menciones
Esposa (pareja) o padre de hijas/os	59 % (13)
Familiar	45 % (10)
(Madre)	45 % (10)

Nota: porcentajes calculados con base en los 22 hombres que tienen las/os hijas/os²¹

Fuente: elaboración propia

Luego de las esposas, las madres fueron la segunda figura mencionada para la conciliación, refrendando el papel femenino en el cuidado, con 10 referencias en 22. Esta distribución de roles en las familias permitió a los hombres dedicarse plenamente a sus carreras ejecutivas. Alternativamente, el sector público supone la división sexual del trabajo, constituyéndose en un prototipo de generación organizacional, más allá de los enunciados de igualdad de género en relación con diversas políticas públicas. Más aún, el acompañamiento a los varones, dándoles el tiempo necesario demandado por la gestión estatal, fue incluso, en algunas ocasiones, a costa del propio tiempo libre y oportunidad de desarrollo profesional de las esposas.

En menor medida, estos interlocutores refieren a sus propias destrezas de organización, innatas o adquiridas, como la explicación de por qué razones

²¹ Se presentan los porcentajes para el grupo total de hombres con hijas/os, porque no se encontraron diferencias significativas entre quienes manifestaron que la familia no influyó y la minoría (8) que sí consideró que influyó.

la paternidad no habría influido en el desempeño laboral. Por ejemplo, de acuerdo con un interlocutor, su fuerte inversión de esfuerzos en una temprana edad en la carrera profesional le permitió tener experiencia acumulada de tal forma que, al momento de ejercer la gestión junto con la paternidad, ya contaba con metodologías y habilidades suficientes para compatibilizar el mundo laboral con el privado.

Sin embargo, otros ocho entrevistados (en 31) expresaron algunas tensiones respecto de las necesidades familiares y las demandas de un desempeño responsable en la gestión pública. Nuevamente, aparecieron las esposas con un papel protagónico para hacer viable la función pública: «mi mujer me acompaña» (31 M, ER), así como también las redes familiares extendidas. En tres situaciones más extremas, los varones habrían sacrificado el núcleo familiar por el trabajo, expresado a través de separaciones producidas como resultado de las demandas de sus puestos. Estas decisiones de vida contrastan con las que toman las mujeres, quienes no pusieron en jaque su familia por el trabajo, al menos entre las entrevistadas de la muestra. Asimismo, entre estos ocho varones, algunos reconocieron que las demandas de la gestión no les dejaron tiempo libre para disfrutar el crecimiento de las hijas y los hijos, y ejercer la plena paternidad. Algunos expresaron que «fue toda una locura, le quitaba tiempo a mi familia» (34 M, ER).

Síntesis

La maternidad fue, a todas luces, el desafío de cuidado más significativo para las mujeres. Para una buena parte de ellas, habría condicionado el desempeño de cargos de gestión y la trayectoria laboral, aunque otras comentaron que pudieron armonizar los tiempos. Lo que diferenciaría a uno y otro grupo de mujeres es, primordialmente, el papel fundamental de las

parejas masculinas en el acompañamiento de las crianzas, vinculado con una menor división sexual del trabajo en el hogar. Más allá de las diferencias, las entrevistadas con hijas/os señalaron la importancia de contar con múltiples apoyos, como redes familiares extendidas y la mercantilización del cuidado, marcando una ausencia del Estado. Entre los hombres, la paternidad no generó tensiones e incompatibilidades con las responsabilidades familiares, gracias a que las esposas absorbieron el cuidado de las/os hijas/os y la vida doméstica. Esta distribución de roles en las familias permitió a los hombres dedicarse plenamente a sus carreras ejecutivas, generizando los cargos ejecutivos del Estado.

Las ambiciones y aspiraciones

Las ambiciones son, usualmente, parte de la oferta, ya que, las aspiraciones, los horizontes de proyección, el interés manifiesto en asumir desafíos y responsabilidades en la vida institucional influyen en la selección de personas para cargos. Muchas veces estas ambiciones se articulan de forma explícita, en otras ocasiones, se expresa a través de los comportamientos. En la producción científica, los hallazgos muestran que las mujeres expresarían sus ambiciones en términos disímiles que los varones (Etchevarren Acquarone, 2017). Estos últimos aparecerían más orientados a la jerarquía, mientras que las mujeres quedarían reducidas a puestos que, siendo valiosos, serían de únicamente carácter profesional, por fuera de las decisiones sobre los recursos institucionales.

En las entrevistas se indagó acerca de las ambiciones políticas y/o profesionales, con un marco de tiempo de cinco años, a través de una pregunta abierta²². Los resultados muestran diferencias entre ambos géneros. La gran mayoría de los hombres concentra sus preferencias futuras en el desempeño de puestos de la política institucional. La mayoría de las mujeres también manifiestan una preferencia análoga, pero con dos salvedades: lo hacen en menor proporción que los varones y, además, una porción importante de ellas expresa interés en puestos de gestión,

22 La pregunta tuvo la siguiente formulación: «Ahora pensemos en su futuro cercano. ¿Cuáles serían sus ambiciones políticas y profesionales para los próximos 5 años?».

menos vinculados con el manejo del poder. Por cierto, dado un año electoral que podría implicar cambios en los gobiernos provinciales, las/os entrevistadas/os contestaron considerando este contexto.

Tabla 17. Ambiciones políticas y profesionales por género (en %)

	Mujeres	Hombres
Ambiciones políticas	41 % (15)	61 % (19)
Ambiciones de gestión	35 % (13)	13 % (4)
Ambiciones profesionales	16 % (6)	10 % (3)
Sin especificar	8 % (3)	16 % (5)
Total	100 % (37)	100 % (31)

Nota: números absolutos entre paréntesis

Fuente: elaboración propia

La preferencia de los hombres por el poder institucional

La mayoría de los entrevistados (19 en 31) manifestaron su interés en continuar con un puesto decisorio en la política institucional, como muestra la Tabla 17. Trece de ellos expresaron su preferencia por un cargo en el Poder Ejecutivo provincial. Solamente tres considerarían un puesto electivo legislativo (diputación provincial) y/o en el ejecutivo local (intendente). En suma, los varones con interés en permanecer en la jerarquía prefieren cargos análogos o superiores a los que ejercen actualmente. Esto marca un orden de carrera creciente. Como sugiere un entrevistado:

Los que estamos haciendo política tenemos ambiciones de ir creciendo o por lo menos mantenernos con cierto protagonismo, ser partícipes y artífices

de las acciones de gobierno. Desde el punto de vista personal, sí desearía seguir creciendo y que no sea este uno de los únicos cargos, uno siempre está para más (9 M, CH).

Los entrevistados señalaron el gusto por la «adrenalina» y su compromiso «militante». La gestión en el Poder Ejecutivo subnacional sería, para algunos interlocutores, «apasionante», por la oportunidad de resolver problemas y dedicarse largas horas a la vida institucional:

No me veo en otro lugar más que en la dinámica del Ejecutivo. Para mí es apasionante. Uno está trabajando todo el día, todo el día está solucionando problemas. Me apasiona la dinámica del Ejecutivo, es una adrenalina tremenda porque trabajamos muchísimo. Estamos 24 horas con el teléfono, pero en el buen sentido de la idea. Mucha demanda de intendentes, de diputados; por ahí nosotros tenemos la respuesta a muchas de las problemáticas que le llegan a ellos. Porque el Ejecutivo es donde verdaderamente puedes solucionar los problemas. Entonces la dinámica, la impronta que tiene el Ejecutivo y las relaciones que llevan a poder solucionar los problemas del pueblo, de la gente y la ciudadanía, que es para lo que yo concibo la política. Uno es militante del proyecto político de un proyecto colectivo y uno estará donde le convenga la mayoría, pero si me dan a elegir de forma individual, siempre estaría en el Ejecutivo (13 M, CH).

Asimismo, los interlocutores expresan la posibilidad «construir» desde el circuito de la administración pública, ya habiendo transitado la curva de aprendizaje necesaria y reconociendo los múltiples lugares de acción disponibles desde las burocracias.

Cinco de ellos desearían continuar en su cargo actual. En las narrativas, por ejemplo, los interlocutores consideraron que un período de gestión adicional sería oportuno para completar el desarrollo de políticas impulsadas bajo su administración. Más aún, incluso ya confirmado el cambio gubernamental

en la gestión provincial por los resultados de los comicios, algunos interlocutores subrayaron que, en caso de ser consultados por las nuevas autoridades, desearían permanecer en el actual cargo para completar un ciclo de política, subrayando las acciones realizadas bajo sus mandatos y la consolidación de estructuras, dispositivos de trabajo y equipos técnicos.

Los interlocutores no excluyeron la posibilidad de eventuales puestos de secretaría o subsecretaría en otras jurisdicciones provinciales y, en el caso de ocho de los 13 entrevistados con aspiraciones en la política institucional señalaron el eventual interés en la conducción de una cartera. Para ellos, este puesto sería una derivación lógica en una carrera crecientemente ascendente:

Mi ambición inmediata es ser ministro de la provincia. O sea, de eso no tengo ninguna duda en el corto plazo, digo el próximo año. Hay muchas cuestiones que se tienen que dar, cuestiones que dependen de mí, la gran mayoría no, pero es alguna de alguna manera mi ambición y creo que es un poco el recorrido que fui haciendo en el sector público, que fue primero como asesor, hoy ya con un cargo importante dentro de la estructura del ministerio y el próximo salto que quiero dar es el de poder ser ministro [del área] de la provincia. Eso en lo inmediato, para el año que viene (17 M, CH).

Siempre teniendo como norte llegar a encabezar una cartera, un interlocutor expresó su voluntad de alcanzar este puesto, para el cual ya tendría experiencia acumulada y saberes específicos gracias a la actual gestión —estar a la «altura»—, ponderando también el sentido de la oportunidad política:

Siempre digo que a futuro me encantaría ser Ministro. Me preparo y creo que hoy, por esta experiencia de una jurisdicción tan grande, me siento preparado. La verdad es que me encantaría seguir en el Ejecutivo y seguir

en temas relacionados con lo que yo estudio. Me parece me gustaría seguir por estos lados (13 M, CH).

Los interlocutores aspiran a alcanzar el máximo nivel, muestran riesgos que están dispuestos a correr e incertidumbre a manejar. Reconocen sus destrezas, así como también aspectos que deben fortalecer, sin que ello inhiba sus ambiciones.

Finalmente, solamente cuatro entrevistados declararon interés en la gestión pública sin referirse a la jerarquía o a la dimensión de poder en su aspiración:

No me considero político. Creo que sí soy un técnico que puede ser útil a una gestión. No creo que esté en la gestión dentro de cinco años. Es agotadora la tarea, los tiempos, es muy muy agotador. Creo que el cuerpo te va pasando facturas, lo personal va pasando facturas, no sé si haciendo lo mismo en otra área de gestión quizás, pero sinceramente no lo sé. Pero político creo que no soy, no me interesa ser ministro, diputado o concejal. Lo mío es más técnico (14 M, CH).

Estos entrevistados enfatizaron su perfil «técnico» y, desde su conocimiento y trayectoria, su disposición para asesorar y apoyar a las autoridades, además señalaron cierto cansancio propio de los ciclos de gestión.

Las mujeres y la división de preferencias: poder y gestión

A diferencia de los varones, las mujeres están más divididas en sus preferencias (Tabla 17). Si bien la mayoría de ellas también aspira a un cargo de poder institucional (15 en 37), una buena porción tiene como ambición realizar gestión pública sin jerarquía ni poder específico (13 en 37).

Algunas entrevistadas (cinco) desearían permanecer en la función actual o en un puesto análogo. Los argumentos son semejantes a los esgrimidos por los varones, al subrayar la voluntad e interés en continuar con la gestión de la política pública, profundizar las acciones iniciadas y promover su consolidación, madurando los resultados de la política, dentro de la ética de la convicción respecto de la eficacia de las intervenciones desarrolladas:

Si vos me decís qué quiero hacer, yo quiero seguir en esto, yo quiero ser parte de la política, más allá de que todavía me cuesta bastante, porque creo en el cambio y creo en la gente. Ojalá podamos los que tengamos esta convicción, con nuestro granito de arena, cambiar y modificar lo que están viviendo muchas personas que la verdad que la pasan muy mal (68 F, NQ).

Las entrevistadas que aspiran a poder continuar con el mismo cargo argumentan su voluntad de contribuir con las políticas públicas en un ámbito como el Estado que permite construir soluciones.

No obstante, a diferencia de los varones, las entrevistadas no muestran un camino de carrera con un orden creciente de aspiración que organice las preferencias. De hecho, ninguna entrevistada aspiraría a ministra y solamente una subsecretaria manifestó interés en llegar a secretaria. La ausencia de la política como tal en estas ambiciones es explícita: «la política no es el camino que yo quiero andar; sé que ocupo hace años cargos políticos, pero es mi decisión. Hay veces me dicen “postulate para intendente de este lugar, una banca” y no me parece. Estoy con un perfil muy técnico. No es el camino personal que yo quiero recorrer» (51 F, ER).

El horizonte aspiracional de las mujeres contiene movidas laterales, como pasar a ser vocal de organismos de contralor provinciales (a pedido de las autoridades gubernamentales), a un puesto del Poder Judicial provincial (por concurso), a espacios legislativos (provinciales y nacionales). A su vez,

varias entrevistadas señalaron tener «ambiciones políticas» pero, como contrapunto a los varones, estas inclinaciones no se traducen en puestos específicos que logren visualizar. De esta forma, la presencia en los cargos actuales sería un punto de llegada en sus trayectorias, pero no alimentaría proyecciones futuras. Si bien no fue un comentario recurrente, sí emergió entre algunas las entrevistadas reflexiones donde la vida política aparece con connotaciones negativas, lo cual podría inhibir las ambiciones de las mujeres en este ámbito de actividad.

Así, las aspiraciones de las mujeres en la gestión pública no necesariamente se asocian con cargos jerárquicos. Resaltan el perfil técnico más que la inclinación política en espera de ser convocada: «no tengo ambiciones políticas desde este momento, soy un perfil más bien técnico. Sí tengo un gran compromiso con la política. Creo que desde el Estado podemos realizar transformaciones y por eso estoy en este lugar comprometida y haciéndolo» (22 F, CH). Incluso algunas mujeres parecen despreocupadas del nivel jerárquico de futuros cargos. En algunas opiniones: «En mi caso, si me preguntas, me encantaría seguir en algún lugar en donde a esta altura me demande menos, menos dispersión digamos; abocarme a objetivos un poco más claros, más que a fin de mes diga “Bueno logré esto y esto”» (55 F, NQ).

Algunas de ellas, además, señalan que asumirían un papel de gestión «allí donde se las necesite», por lo cual su perfil se construye más supeditado a las decisiones de las autoridades que las narrativas de los hombres. En este contexto, algunas entrevistadas quedarían expectantes de ser convocadas dentro del proyecto político al que adhieren, más que promocionarse ellas dentro del espacio de pertenencia. Análogamente, otra interlocutora aseveró «no tengo intenciones, no tengo ambiciones de ocupar ningún cargo en particular. Tengo que estar donde se me necesite con los conocimientos

que yo tengo y aportar en el lugar que se me necesite para la gestión» (22 F, CH). La «gestión» siempre aparece en función de conocimiento y trayectoria, al punto que las entrevistadas valoraron papeles técnicos, así como la posibilidad de retornar a sus puestos previos en la carrera administrativa en el Estado.

Finalmente, algunas pocas mujeres, al igual que los hombres, tendrían como próxima ambición el retorno a sus espacios universitarios o de práctica privada de la profesión. Son, en ambos grupos, una minoría numérica y no se evidencian diferencias significativas de género en sus narrativas.

Síntesis

Los varones presentan preferencias claras respecto del desempeño en puestos de política institucional, aspirando al manejo de recursos del poder del Estado, con prioridad de la rama ejecutiva provincial. Así, muestran un horizonte aspiracional ascendente en sus carreras. Como contrapunto, las mujeres tienen ambiciones más diversas y ambiguas. Varias tienen aspiraciones en la institucionalidad política, aunque no encabezando una cartera ministerial, a diferencia de varios interlocutores. Las preferencias de las mujeres incluyen movimientos laterales e incluso la gestión en general, sin referencia a responsabilidades de conducción. Esto evidencia una generización de las ambiciones, con una mayor inclinación masculina hacia el poder institucional y una porción importante de mujeres en la gestión de línea.

Conclusiones

Existen diferencias significativas entre mujeres y hombres respecto de las condiciones de acceso y desempeño de la alta conducción provincial. En gran medida, estas diferencias reflejan desigualdades que se inician tempranamente. Como se identificó, las mujeres provienen de hogares con un perfil socioeconómico más elevado que sus pares masculinos, lo cual muestra exigencias diferentes al momento de su reclutamiento, como el capital cultural de origen. No obstante, para comprender la reproducción de desigualdades en el proceso de reclutamiento y selección a puestos de responsabilidad, es necesario recapitular cómo mujeres y hombres reconstruyeron los requisitos necesarios para ocupar las secretarías y subsecretarías provinciales.

Las mujeres y los hombres se refieren a los criterios que sustentan su designación como un «combo» y una «combinación» de múltiples factores. El proceso de selección es multidimensional y la llegada a los puestos de la jerarquía institucional se explicaría a partir de perfiles escasos. Asimismo, ambos géneros enfatizaron la centralidad de la «confianza» depositada por las autoridades, ya que la alta conducción implica el uso de la discrecionalidad en la selección de ocupantes. A efectos de garantizar políticas públicas efectivas y eficaces, las autoridades depositan necesariamente una cuota de seguridad entre quienes son designados, porque las responsabilidades requieren grados de libertad para enfrentar problemas complejos en contextos de incertidumbre. Con todo, la «confianza» aparece construida en términos diferentes según los géneros. Para las mujeres, esta confianza descansa en conocimiento profesional y técnico de larga data, incluso con tintes de amistad y afectivos. En el caso de los varones, la «confianza» está más propiamente referida a la confianza política depositada por las autoridades, en vinculación con la incertidumbre de la política pública.

Las personas entrevistadas reconocieron que, en términos generales, existiría una estructura de igualdad de oportunidades que permitiría el acceso de las mujeres a la alta conducción. Esta estructura es el resultado de transformaciones en favor de la igualdad de género producidas en el entorno legal, institucional y cultural. Se mencionaron las medidas de paridad de género provinciales, la presencia de vicegovernadoras con agendas colindantes con el feminismo y la voluntad de las autoridades de consolidar gabinetes igualitarios. Todo esto apunta a la presencia de decisores quienes, en caso de tener preferencias por hombres, estarían más acotados al momento de seleccionar personal. Además, las mujeres mencionaron la movilización feminista como factor fundamental en la estructura de igualdad de oportunidades de la administración pública, debido a los cambios culturales que desnaturalizaron normas abiertamente excluyentes.

Este contexto permitiría la valoración de los méritos y los conocimientos de mujeres y hombres. Ambos géneros coincidieron en señalar la trayectoria laboral como la principal condición de llegada al puesto, sumada a los conocimientos especializados de la política pública. La «confianza» depositada por las autoridades no operaría en el vacío ni caprichosamente. Al menos para las secretarías y subsecretarías, se desarrollaría un proceso más propio de la «discreción regulada» (Rodríguez Gustá, 2008), en tanto los méritos entrarían en consideración.

No obstante, mujeres y hombres presentan matices respecto del peso relativo de las condición femenina o masculina en estos contextos de discreción regulada. De acuerdo con los hombres, el género no es una condición relevante en las decisiones que dirimen el acceso a los cargos, por lo cual no incidió en su designación. La ausencia de sesgos de género produce una estructura de igualdad de oportunidades meritocrática y

esencialmente a-genérica, basada en las cualidades individuales. Más aún, si el cargo fuese ocupado por una mujer, no habría diferencias en la dinámica del desempeño, ya que lo determinante en el ámbito laboral son los talentos propios, el compromiso con el trabajo y la responsabilidad con las tareas. Así las cosas, los atributos individuales son los principales marcadores de los desempeños en la alta conducción.

Las mujeres, quienes también consideraron que sus destrezas y trayectoria influyeron en su designación, reconocieron que su condición femenina fue tomada en cuenta por los decisores. Dado el entorno institucional y cultural sensible a las injusticias sociales vinculadas con los sesgos de género, la voluntad de los decisores de prestar especial atención a candidatas femeninas obedecería a una lógica meritocrática ponderada o ajustada, al considerar la necesidad de una mayor representación femenina, pero sin desjerarquizar los méritos. En efecto, la experiencia acumulada por las mujeres gracias a su inserción en redes profesionales de la política pública, donde pudieron interactuar desde sus desempeños técnicos con las autoridades, es la segunda condición mencionada como facilitador de su designación. Pero en tanto la igualdad de género se instala como norma culturalmente aceptada, la «confianza» regulada por los méritos también incluye la búsqueda específica de mujeres para garantizar un «universalismo benigno» y una adecuada representación por género en la alta conducción.

De todas formas, el ámbito laboral produce desigualdades. Algunas dinámicas afectarían a las mujeres en su recorrido hacia la alta conducción, aunque no se transformen en obstáculos excluyentes. Persistiría un doble estándar en la evaluación del desempeño, lo cual llevaría a una mayor exigencia sobre las mujeres respecto de su rendimiento, méritos y credenciales, así como estereotipos en relación con el compromiso laboral

derivadas de las responsabilidades familiares de la maternidad. Estas creencias conformarían climas institucionales calificados de «machistas» que, a pesar de los progresos normativos y culturales, tienden a continuar.

Los caminos de acceso a los puestos están diferenciados por género al punto que existirían caminos «propios» de mujeres y de hombres, según se desprende de sus carreras. En consecuencia, la estructura de oportunidades parecería segmentada por género, con cierta *generización* de los recursos: los hombres tendrían recursos propiamente políticos y ejecutivos, mientras que las mujeres acumularían recursos técnicos y profesionales cultivados en entramados laborales no siempre desarrollados dentro del ejecutivo provincial. A su vez, en el marco de estos segmentos diferenciados, mujeres y hombres cultivan distintos estilos de trabajo y perfiles que las autoridades toman en cuenta al momento de la designación.

Los varones muestran un trayecto laboral más homogéneo, cuyo recorrido refleja un mercado interno de trabajo dentro del Poder Ejecutivo provincial: su carrera se forjó en esta rama y nivel de gobierno, al calor de sucesivas responsabilidades de gestión. Allí tuvieron las experiencias de mayor impacto en términos de aprendizaje y movilidad profesional y, gracias a desempeños en puestos técnicos y de asesoría, acumularon un «saber hacer» propio de la política pública. Incluso, varios varones ya estaban ocupando puestos de alta conducción, posicionándose con facilidad para el ejercicio del cargo actual. Asimismo, la inserción de los hombres en redes políticas, una condición habilitante de su designación, fue valorada como un capital específico para las trayectorias en el poder ejecutivo provincial. Ahora bien, no son un factor determinante, ya que los candidatos deben reunir un conjunto de méritos individuales para la designación a la gestión, como recorridos laborales probados, conocimientos sectoriales y formación. Pero, para los hombres, estas redes políticas ofrecen oportunidades que

les permiten darse a conocer, mostrar su desempeño e interactuar con autoridades y, en consecuencia, ganar «confianza». A la luz de estas trayectorias ejecutivas y de la circulación por redes políticas, los hombres presentan un estilo de trabajo político-ejecutivo, que apareció como el segundo factor fundamental para su designación luego de la trayectoria y el conocimiento sectorial.

Las carreras de las mujeres son más variadas y, en consecuencia, los caminos para el acceso al cargo son heterogéneos. Si bien la mayoría de las mujeres proviene del Poder Ejecutivo provincial, también muestran antecedentes inmediatos en puestos del sector público nacional y municipal e incluso en el sector privado, incluyendo organizaciones no gubernamentales, sindicatos y, en menor medida, la práctica profesional privada.

Respecto de los puestos que impactaron favorablemente en sus trayectorias, las mujeres mencionaron una multiplicidad de experiencias, desde cargos del Poder Ejecutivo provincial hasta otros del sector público, más en general, donde se destacaron responsabilidades asumidas en el ámbito municipal. Así, las mujeres acceden a la alta conducción desde un recorrido diverso y con experiencias laborales en ramas y niveles del Estado más heterogéneas que los hombres, además muestran una menor vinculación relativa con la jerarquía del Poder Ejecutivo provincial. Asimismo, para las mujeres, la inserción en redes profesionales fue el segundo factor de relevancia para su acceso al cargo, las cuales son un canal privilegiado para llegar a la alta conducción. Los recursos ganados dentro de redes temáticas de política pública son un factor de peso para su movilidad institucional. La «confianza» cultivada obedece a la posición técnica y el conocimiento personal directo. A su vez, las mujeres colocan una menor relevancia causal en las características de su personalidad como criterio de designación

para valorar, más propiamente, las trayectorias, los conocimientos y los vínculos netamente técnicos.

Los cargos de alta conducción están *generizados*: por un lado, existen dificultades propias para el acceso de las mujeres a ellos y, por otro, los puestos descansan en la división sexual del trabajo en el hogar. Desde el punto de vista de los criterios de designación, la dinámica de desempeño reflejaría la preferencia por un trabajador masculino que cuente con los «recursos de tiempo» para asumir jornadas laborales que exceden los horarios regulares, que implican el uso activo del fin de semana y cuyos cronogramas y agendas son disruptivos de la vida familiar. Estas dimensiones de la alta conducción no parecerían corregirse con la simple designación de un mayor número de mujeres, ya que, más allá de la presencia descriptiva, la labor de alta conducción aparece pensada para quienes no tienen responsabilidades familiares. Debido a la división sexual del trabajo, los hombres son los sujetos deslindados de la vida doméstica y la reproducción social.

En este contexto, los hombres cultivan un estilo de gestión político-ejecutivo que supone capacidades de negociación y diálogo, junto con habilidades resolutorias respecto de problemas complejos, a lo cual se suma una exigencia de tiempo que se califica como «rigor». Por cierto, este estilo de gestión solamente puede desarrollarse dada una marcada distribución de roles en las familias. Alternativamente, el trabajo jerárquico del sector público supone el funcionamiento de una clásica división sexual del trabajo, constituyéndose en un prototipo de *generación* organizacional, más allá de los enunciados de igualdad de género de las políticas públicas. Por ello la paternidad de quienes ocupan secretarías y subsecretarías no generó tensiones ni incompatibilidades, porque las esposas absorbieron el cuidado de las/os hijas/os y la organización de vida familiar.

Entre las mujeres, la maternidad incide en las posibilidades de acceso a la alta conducción, con diferentes resoluciones según los recursos de apoyo que puedan movilizar. Las trabajadoras que son madres precisaron de múltiples soportes, como redes familiares extendidas y la mercantilización del cuidado, señalando además la relevancia de contar con un sistema educativo capaz de acomodar sus demandas horarias. Sin estos apoyos que ellas mismas gestionaron, no sería factible afrontar las demandas laborales de cargos de gestión en contextos de maternidad. El acompañamiento que los hombres hagan de sus hijas/os marca una diferencia fundamental respecto de las condiciones de acceso de las mujeres. Es decir, el tiempo que los varones destinen a acompañar la socialización y el cuidado de la infancia estaría mediando las posibilidades de desarrollo de las mujeres en el sector público. Así, las condiciones de acceso de las mujeres para puestos de alta conducción mejorarían con procesos concomitantes de democratización de las familias que reduzcan la división sexual del trabajo y provean de mayores «recursos de tiempo» a las mujeres *vis a vis* una mayor institucionalización de políticas de cuidado.

Esto pone en tensión las medidas institucionales que, promovidas desde el Estado, solamente apuntan a corregir la presencia de mujeres, es decir, facilitan la llegada sin transformar las condiciones de partida que impactan en el trayecto laboral y pueden producir una acumulación de desventajas. Las condiciones para la inserción laboral femenina dependen, en gran medida, de los arreglos familiares del ámbito privado, sobre los cuales hay escasa intervención pública. Incluso existe una marcada ausencia del Estado, por la escasa disponibilidad de jardines maternos y escuelas de tiempo completo que facilitarían la participación plena de las mujeres en el mercado de trabajo.

Las mujeres desarrollan un estilo de gestión ejecutivo-relacional orientado a resolver problemas, pero además a atender y cuidar los vínculos personales, con un fuerte énfasis en «lo humano». En alguna medida, las características de este perfil se enmarcan en el universo simbólico de lo femenino. No obstante, algunas mujeres disputan las condiciones de desventaja que enfrenan por su condición de género, colocando las relaciones de poder más centralmente en el clima laboral, mientras otras mujeres apelan a una «perspectiva femenina» del trabajo anclada en los afectos y en la sensibilidad. Así se construye, por una parte, un estilo de gestión que disputa, no sin dificultades, el poder del ámbito laboral, buscando mejorar las oportunidades de conciliación entre el trabajo y la familia y, además, tensionando expectativas de rol por razones de género y no derivadas del cargo. Por otro lado, también emerge un estilo de gestión *generizado* volcado a los ámbitos internos, donde los microespacios laborales son una extensión de la «casa», transformando el ámbito público en una extensión simbólica del doméstico.

En estas estructuras de oportunidades segmentadas y dada la *generización* de cargos de alta conducción, no es de sorprender que las proyecciones de carrera se diferencien entre los géneros. Los varones presentan preferencias futuras relativamente nítidas respecto del desempeño en puestos de política institucional, destacando así su aspiración por el manejo de recursos del poder del Estado, y siempre dando prioridad a la rama ejecutiva provincial. Así, ellos muestran un horizonte aspiracional ascendente en sus carreras, el cual da organización a sus preferencias. Como contrapunto, las mujeres tienen ambiciones más diversas y, en algún punto, más ambiguas. De hecho, las preferencias femeninas incluyen movimientos laterales, ya sea la permanencia en el mismo cargo o bien el tránsito hacia puestos de las ramas legislativas y judiciales. Incluso varias de las aspiraciones políticas se plantean de forma más difusa, no traducándose en puestos específicos.

En suma, las mujeres y los hombres que se desempeñan en secretarías y subsecretarías provinciales tienen historias distintas, prioridades diferentes y, también, estilos de gestión propios. Estas diferencias producen desigualdades, ya sea en las condiciones de partida como en los recorridos o caminos para la llegada a los puestos. A todas luces, los entornos institucionales promotores de mayor igualdad tienen un papel fundamental para garantizar una mayor presencia femenina. No obstante, hay recursos que parecen aventajar a los hombres, particularmente el «recurso del tiempo» que produce exigencias específicas para las mujeres, quienes absorben las responsabilidades del hogar. En la medida en que los cargos de la alta conducción y la política continúen con una impronta masculina, esta *generización* introducirá sesgos en la mentada estructura meritocrática de oportunidades que los actores afirman defender.

Referencias bibliográficas

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-58.
- Adams, R. B. & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219-35. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
- Alkadry, M. G. & Tower, L. E. (2006). Unequal Pay: The Role of Gender. *Public Administration Review*, 66(6), 888-98.
- Andrews, R. & Ashworth, R. (2013). Determinants of Representation: An Empirical Assessment of the UK Civil Service. *Policy & Politics*, 41(3), 429-48. <https://doi.org/10.1332/030557312X645829>
- Bando, R., Berlinski, S. & Martínez Carrasco, J. (2019). Progress and Challenges for an Evidence-Based Gender Equality Policy: a Focus in Latin America and the Caribbean. *Journal of Economics, Race, and Policy*, 2(4), 187-201. <https://doi.org/10.1007/s41996-019-00034-0>
- Barnes, T. D., Ciocci, T. y Lopreite, D. (2019). Evaluación de la presencia de mujeres en gabinetes subnacionales de Argentina (1992-2016). *Revista de Ciencia Política*, 39(1), 1-23.
- Bearfield, D. (2009). Equity at the Intersection: Public Administration and the Study of Gender. *Public Administration Review*, 69(3), 383-86. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.01985.x>
- Blommaert, L., Meuleman, R., Leenheer, S. & Butkēviča A. (2020). The Hender Hap in Job Authority: Do Social Network Resources Matter? *Acta Sociologica*, 63(4), 381-99.
- Borner, J., Caminotti, M. E., Marx, J. y Rodríguez Gustá, A. L. (2009). *Ideas, presencia y jerarquías políticas: Claroscuros de la igualdad de género en el Congreso Nacional de Argentina*. Prometeo.
- Bullard, A. M. & Wright, D. S. (1993). Circumventing the Glass Ceiling: Women Executives in American State Governments. *Public Administration Review*, 53(3), 189-202. <https://doi.org/10.2307/3110123>

- Caceres-Rodriguez, R. (2011). The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination in the Study of Gender in Public Organizations. *Administration & Society*, 45(6), 674-709. <https://doi.org/10.1177/0095399711429104>
- Caminotti, M. E. y Freidenberg, F. (2018). Reformas electorales inclusivas en América Latina y retos para la igualdad real de las mujeres en la política. En F. Freidenberg, M. Caminotti, B. Muñoz-Pogossian y T. Došek (Eds.), *Mujeres en la política: Experiencias nacionales y subnacionales en América Latina* (pp. 7-34). Instituto Electoral de la Ciudad de México e Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Castellani, A. G. (2021). *Brecha de género en los cargos de gobierno Argentina 2009-2021*. Secretaría de Gestión y Empleo Público.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, ONU Mujeres, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Organización Internacional del Trabajo (2013). *Trabajo decente e igualdad de género: Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe* (Informe regional).
- Cerra, M. E., Avenburg, A., Bergallo, P., Puglia, M. de N., Risaro, D. B., Fernández Erlauer, M. y Argoitia, J. M. (2023). *¿Quién tiene el poder en las provincias argentinas? Un índice de género, decisión y representación*. Fundar.
- Chudnovsky, M. & Reyes Millán, A. L. (2021). How Precarious Public Jobs are Even More Precarious for Women: The Case of Mexican Police Forces. *Latin American Research Review*, 56(3), 625-41. <https://doi.org/10.25222/larr.833>
- Di Marco, G. (2005). *Democratización de las familias: estrategias y alternativas para la implementación de programas sociales*. Universidad Nacional de San Martín.
- Elias, N. M. R. (2013). Shifting Diversity Perspectives and New Avenues for Representative Bureaucracy. *Public Administration Quarterly*, 37(3), 331-72.
- Ely, R. J., Ibarra, H. & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-93.

- Etchevarren Acquarone, I. (2017). *Carreras políticas generizadas: Hacia la construcción de un marco analítico* [Tesis de grado]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- González, L. I. (2014). El poder de los gobernadores: Conceptualización y análisis comparado de Argentina y Brasil. *Revista SAAP*, 8(2), 339-73.
- Holman, M. R. & Schneider, M. C. (2018). Gender, Race, and Political Ambition: How Intersectionality and Frames Influence Interest in Political Office. *Politics, Groups, and Identities*, 6(2), 264-80. <https://doi.org/10.1080/21565503.2016.1208105>
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2021). *Informe Trimestral de Empleo Público*, 3(2).
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kerr, B., Miller, W. & Reid, M. (2002). Sex-Based Occupational Segregation in U.S. State Bureaucracies, 1987-97. *Public Administration Review*, 62(4), 412-23. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00195>
- Krøtel, S. M. L., Ashworth, R. E. & Villadsen, A. R. (2019). Weakening the Glass Ceiling: Does Organizational Growth Reduce Gender Segregation in the Upper Tiers of Danish Local Government? *Public Management Review*, 21(8), 1213-35. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1550107>
- Lalanne, M. & Seabright, P. (2011). *The Old Boy Network: Gender Differences in the Impact of Social Networks on Remuneration in Top Executive Jobs*.
- Lodola, G. (2017). Reclutamiento político subnacional. Composición social y carreras políticas de los gobernadores en Argentina. *Colombia Internacional*, (91), 85-116.
- López Novo, J. P. (1994). El particularismo reconsiderado. Orientación de la acción y contexto institucional. REIS. *Revista española de investigaciones sociológicas*, (67), 31-63.

- Martin, P. Y. (2003). «Said and Done» Versus «Saying and Doing»: Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & Society*, 17(3), 342-66. <https://doi.org/10.1177/0891243203017003002>
- Mastracci, S. & Bowman, L. (2015). Public Agencies, Gendered Organizations: The Future of Gender Studies in Public Management. *Public Management Review*, 17(6), 857-75. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867067>
- McDonald, S., Lin, N. & Ao, D. (2009). Networks of Opportunity: Gender, Race, and Job Leads. *Social Problems*, 56(3), 385-402.
- McGee, J. M. (2010). To Climb or Not to Climb: The Probing of Self-Imposed Barriers that Delay or Deny Career Aspirations to be an Administrator in a Public School System. In *Forum on Public Policy Online*, (Vol. 2010). ERIC.
- Miller Johnston, K. & McTavish, D. (2014). Representative Bureaucracy: A Typology of Normative Institutional Strategies for the Representation of Women. *Policy & Politics*, 42(4). <https://doi.org/10.1332/030557312X655738>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2014). *Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2017). *Building an Inclusive Mexico: Policies and Good Governance for Gender Equality*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OECD Publishing.
- Piscopo, J. M. & Kenny, M. (2020). Rethinking the Ambition Gap: Gender and Candidate Emergence in Comparative Perspective. *European Journal of Politics and Gender*, 3(1), 3-10.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2014). *Igualdad de Género en la Administración Pública*. Nueva York.
- Portillo, S., Humphrey, N. & Bearfield D. A. (2022). Representative Bureaucracy Theory and the Implicit Embrace of Whiteness and Masculinity. *Public Administration Review*, 82(3), 594-97.

- Riccucci, N. M. (2009). The Pursuit of Social Equity in the Federal Government: A Road Less Traveled? *Public Administration Review*, 69(3), 373-82.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2008). La comparación de casos en el análisis organizacional: cronología de un trabajo de campo. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, (11), 63-88.
- Rodríguez Gustá, A. L. (2020). *Informe sobre la igualdad de género en la Administración Pública de América Latina y el Caribe*. PNUD.
- Rulli, M. y Florencia Gallinger. 2023. El poder político subnacional en Argentina (1983-2019): trayectorias políticas previas y atributos personales en clave de género. *Revista Española de Ciencia Política*, 61, 119-137.
- Rusconi, A., Moen, P. y Kaduk, A. (2013). Career Priorities and Pathways Across the (Gendered) Life Course». En D. A. Major & R. Burke (Eds.), *Handbook of WorkLife Integration Among Professionals: Challenges and Opportunities* (pp. 95-119). Edward Elgar.
- Solórzano Andrade, C. T. y Padilla Martínez, A. (2023). La discriminación de género a través de las metáforas del cristal, una aproximación a la situación de las mujeres en la alta dirección de la administración pública en México. *GénErosos. Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*, 1(1), 102-37.
- Steinberg, R. J. (1990). Social Construction of Skill: Gender, Power, and Comparable Worth. *Work and Occupations*, 17(4), 449-82. <https://doi.org/10.1177/0730888490017004004>
- Stivers, C. M. (2002). *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State*. SAGE Publications.
- Storvik, A. E., y Schøne, P. (2008). In Search of the Glass Ceiling: Gender and Recruitment to Management in Norway's State Bureaucracy 1. *The British Journal of Sociology*, 59(4), 729-55.
- United Nations Development Programme (2012). *Colombia Case Study: Gender Equality and Women's Empowerment in Public Administration*.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 4 - N.º 132 - 2023

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

CP: C1035AAA - Tel.: 6065-2310 – Correo electrónico: dinvesti@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Leandro Bottinelli

Coordinación editorial

Leticia Mirás

Edición y corrección

Eugenia Caragunis

Laura Scisciani

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autoras/es y no comprometen la posición oficial del INAP.

El INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.

El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no reproducir prejuicios y estereotipos que promuevan la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a las/os autoras/es individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Diciembre 2023



Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina