



*Fotografía de Cecilia Álvarez*

# Carreras laborales de varones y mujeres en la industria del calzado y del petróleo en el contexto de reestructuración empresarial argentino: análisis desde una perspectiva de género

---

Women and men's labour careers in the shoe and oil industry within a context of an Argentinian business restructuration: an analysis from a gender perspective

*Leticia Muñiz Terra*

ICIMECS-IDIHCS- CONICET-UNLP

*Cintia Hasicic*

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, UNLP

*Malena Maturano Loureiro*

FAHCE-UNLP

## Resumen

En este artículo\* analizamos las reestructuraciones empresariales introducidas en dos empresas argentinas: una firma petrolera y

## Abstract

This article analyzes the corporate restructuring of two Argentinian companies: an oil company and a shoe company; and

\* Este trabajo es una versión ampliada de una ponencia presentada en las III Jornadas CINIG de Estudios de Género y Feminismos: "Desde Cecilia Grierson hasta los debates actuales" en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Septiembre 2013. La investigación se realiza en el marco del proyecto: Trayectorias y carreras laborales frente a la reestructuración empresarial: estudio comparativo de itinerarios ocupacionales de trabajadores/as de los sectores petrolero y textil desde una perspectiva de género" Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. PICT código 2011-1089. Directora Dra. Leticia Muñiz Terra.

una compañía de calzados, y las transformaciones que dichos cambios trajeron para las carreras laborales de los/as trabajadores/as. Partiendo de un marco teórico que articula la noción de carrera laboral desarrollada en el marco de la teoría del curso de vida con la perspectiva de género, nos preocupamos por responder las siguientes interrogantes: ¿cuáles han sido las particularidades de las reestructuraciones atravesadas en los años 90 por las compañías seleccionadas?, ¿puede observarse un cambio en el perfil genérico de las firmas? estos procesos ¿han significado modificaciones en las carreras laborales de sus empleados/as?, ¿cómo vivieron los/as trabajadores/as estas transformaciones?, y finalmente, ¿pueden advertirse cambios en la organización doméstica de sus hogares como consecuencias de esta transición? A lo largo del artículo enfatizamos la necesidad de incorporar la perspectiva de género a los estudios del mundo del trabajo, visibilizando, comparando y analizando las carreras laborales disímiles entre varones y mujeres en distintos ámbitos laborales.

*Palabras clave*

Género, trayectorias laborales, reestructuraciones laborales.

transformations that those changes have brought to the worker's professional careers. Based on a theoretical framework that articulates the notion of career development within the theory of life's framework centered on gender perspective, the following questions are answered: What were the restructuring specifics that happened in the 90's by the selected companies? Can we observe changes in the companies' general profile? Did these developments mean changes in their employees' careers? How did workers live these transformations? And finally can we notice changes in the domestic organization of their homes as a result of these transitions? Throughout this paper we emphasize the need to incorporate a gender perspective to studies regarding the working world; making it evident, comparing and analyzing different careers between men and women in different fields of work.

*Keywords*

Gender, labour career, labour restructuring.

## Introducción

El modelo económico aplicado en Argentina en los 90 presentó tres rasgos fundamentales: la desregulación o reconfiguración del marco regulatorio de la economía en general y de sectores en particular, el proceso de apertura externa y la privatización y posterior modernización de las empresas públicas proveedoras de bienes y servicios (Aspiazú, 1995). Ante esta situación, los sectores productivos y las empresas debieron enfrentar los cambios en el entorno macroeconómico introduciendo una serie de transformaciones productivas, tecnológicas y organizacionales que significaron, en líneas generales, modificaciones en las carreras laborales de los/as trabajadores/as de las firmas.

En este artículo nos proponemos centrar la mirada en esta problemática analizando las reestructuraciones introducidas en dos empresas argentinas: una firma petrolera y una compañía de calzados, así como las transformaciones que dichos cambios ocasionaron en las carreras laborales de los/as trabajadores/as que continuaron trabajando en las firmas.

Presentamos, en particular, algunos avances preliminares del trabajo de campo de la investigación en curso; en ella hemos incorporado la perspectiva de género evidenciando las potencialidades de su inclusión en nuestro marco teórico. El marco conceptual construido se sustenta así en una articulación de la noción de carrera laboral y el concepto de género.

La idea de carrera laboral se inscribe en la perspectiva del curso de vida, que considera la vida laboral de las personas como una articulación de disímiles transiciones a lo largo del tiempo. En particular, esta perspectiva estudia el curso de vida de las personas considerando la combinación de los itinerarios vitales en cualquiera de las esferas sociales en la que se desenvuelve la vida de los individuos (educación, familia, trabajo, etcétera), (Elder, 1985). El estudio del itinerario de trabajo se enmarca en este enfoque, siendo habitualmente comprendido como carrera laboral.

Más específicamente, la noción de carrera que seguimos aquí es la sostenida por Spilerman (1977), quien señala que “la configuración de la carrera está moldeada por la naturaleza de las estructuras empresariales: la distribución de ocupaciones, la forma de reclutamiento, la pro-

moción interna o la contratación en el mercado externo, etcétera” (Spilerman, 1977:567). La carrera depende, en este enfoque, de las pautas de movimientos establecidas por las firmas y sirve a nivel empresarial como procedimiento fundamental para la asignación de posiciones y salarios.

A la delimitación específica que hacen las empresas de las carreras, consideramos necesaria la incorporación de la perspectiva de género. Esta perspectiva considera que el género es una construcción social que, a partir de las diferencias biológicas, adjudica roles y funciones predeterminadas a cada sexo en la reproducción social. El género se expresa en actitudes, comportamientos y representaciones sociales acerca de lo femenino y lo masculino como atributos naturalizados en las relaciones sociales así como en las relaciones de poder y subordinación entre varones y mujeres. Supone definiciones que abarcan tanto la esfera individual (incluyendo la subjetividad, la construcción del sujeto y el significado que una cultura le otorga al cuerpo femenino y masculino) como la esfera social (que influye en la división del trabajo, la distribución de los recursos y la definición de jerarquías entre unos y otros) (De Barbieri, 1992, Lamas, 2003; Scott, 2003).

La perspectiva de género señala así que él mismo refiere tanto a las mujeres como a los varones, enfatizando la dinámica relacional entre el universo femenino y el masculino. Ello permite comprender la lógica de construcción de identidades y las relaciones de género como parte de una determinada organización de la vida social.

Asimismo, dado que nos interesa ver en qué medida las carreras laborales se encuentran posibilitadas o condicionadas por la vida doméstica y extradoméstica recurrimos a la idea de conciliación de la vida familiar y laboral (Benería 2006; Faur, 2006).

Esta noción refiere tanto a aquellas estrategias implementadas por cada trabajador/a orientadas a combinar el trabajo remunerado y las responsabilidades familiares, como a las políticas pensadas con este fin por empresas y gobiernos.

Este concepto cobra importancia frente al “aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo remunerado, la flexibilización de las condiciones de trabajo, el avance educativo de las mujeres,

por transformaciones en la orientación de la política social y por cambios demográficos, jurídicos y culturales” (Faur, 2006: 5).

Partiendo entonces de la idea de que el género es una construcción social e histórica, considerando especialmente que los análisis referidos a las mujeres son inescindibles de los efectuados sobre los varones y viceversa, en este trabajo desarrollamos un análisis de carreras laborales tanto de varones como de mujeres analizando los itinerarios ocupacionales de los trabajadores y las trabajadoras de una empresa petrolera y de una firma de calzado, con la idea de responder los siguientes interrogantes: ¿cuáles han sido las particularidades de las reestructuraciones atravesadas en los años 90 por ambas compañías?, ¿puede observarse un cambio en el perfil genérico de las firmas? Estos procesos, ¿han significado modificaciones en las carreras laborales de sus empleados/as?, ¿cómo vivieron los/as trabajadores/as estas transformaciones?, y finalmente, ¿pueden advertirse cambios en la organización doméstica de sus hogares como consecuencia de esta transición?

El análisis de las carreras laborales con perspectiva de género que presentamos se realiza a partir de la utilización de un abordaje metodológico cualitativo basado en la recopilación y lectura de bibliografía académica, en el análisis de una serie de documentos y estadísticas empresariales y en la realización de un trabajo de campo en el cual se hicieron 23 entrevistas biográfico-narrativas a trabajadores y trabajadoras de dos unidades productivas específicas de las empresas seleccionadas.

A continuación presentamos, en primer lugar, un análisis de las reestructuraciones empresariales atravesadas por las firmas y las particularidades de su perfil genérico. En un segundo momento describimos los sentidos y significados que los/las trabajadores/as le atribuyen a su permanencia en las empresas, al perfil genérico presente en las firmas y a las transformaciones que atravesaron sus carreras laborales a partir de estas reestructuraciones. Por último, damos cuenta de las representaciones que los trabajadores/as tienen de la división social y genérica del trabajo doméstico y extra-doméstico al interior de su hogar y de la importancia que tuvo esta organización para poder atravesar las transformaciones acontecidas en sus carreras laborales.

## Las reestructuraciones empresariales: precisiones sobre los dos casos analizados

Entre mediados de los años setenta y hasta fines de la década de los noventa el sector productivo argentino atravesó un profundo proceso de des-industrialización. Las empresas que lograron sobrevivir debieron introducir una serie de políticas de reestructuración, que sin embargo no fue uniforme en todos los casos (Novick, Miravalles y Senén Gonzáles, 1997).

A pesar de ello, pueden señalarse una serie de elementos comunes que sintetizan las reestructuraciones empresariales desarrolladas, entre los cuales se encuentran: el énfasis puesto en los aspectos organizacionales más que en los tecnológicos, las reestructuraciones enfocadas mayoritariamente a nivel de la firma y en menor medida en el sector y las nuevas lógicas productivas que incluyeron la implementación de procesos de externalización, terciarización y subcontratación.

Las empresas petrolera y de calzado que tomamos en nuestra investigación aplicaron gran parte de estas medidas aunque con diferentes matices.

La firma petrolera antes de los años 90 había sido la más importante firma pública explotadora de recursos naturales del país. Desde sus orígenes, a principios del siglo XX, su mano de obra era fundamentalmente masculina. Las particularidades de sus principales actividades productivas (exploración, extracción y destilación) requerían de trabajadores con disponibilidad para el trabajo duro y a la intemperie, y que, en algunos casos, estuvieran dispuestos a ausentarse de su hogar durante varios días para trabajar en los pozos petroleros alejados de la ciudad.

El perfil masculino del trabajo petrolero se sustentaba además en los tradicionales patrones de género existentes en la sociedad, según los cuales existía una división del trabajo al interior del hogar basado en el trabajo doméstico de la mujer y en el trabajo extra-doméstico del varón (Wainerman, 2002).

Esta división era, asimismo, reforzada por la estrategia paternalista de la empresa que a través de políticas habitacionales, educativas y de salud, pretendía fijar al trabajador y a su familia en la región - dado que

muchos trabajadores petroleros provenían de lugares lejanos- y garantizarse así la reproducción de la fuerza de trabajo (Mases, 2007).

Para que fuera posible esta reproducción era necesario que la esposa se encargara de cuidar a la familia y la vivienda. El lugar de la mujer del trabajador petrolero era entonces en el hogar, encargándose de la preparación de alimentos, la limpieza de la casa y de la ropa, la socialización y crianza de sus hijos y la obligación de hacerlos asistir a la escuela (Ciselli, 2007).

La presencia femenina en la compañía siempre fue limitada. A mediados de los años 20, algunas mujeres comenzaron a trabajar en la limpieza de los baños y como cocineras en las direcciones de los yacimientos. En la década del 30, accedieron paulatinamente a cargos administrativos tales como los de escribientes o empleadas de oficina. En los años 40, con la llegada del peronismo, empezaron a trabajar en los servicios de salud creados a partir de ese periodo, actuaron así como enfermeras o visitadoras de higiene, recuperando de esta forma la “misión maternal” de la mujer trabajadora (Ciselli, 2007).

El trabajo en la firma estaba organizado bajo los supuestos de la teoría del mercado interno del trabajo. Esta teoría sostiene la existencia de un mercado de trabajo al interior de la empresa en cuyo seno existen reglas y procedimientos internos que regulan el funcionamiento del mismo, tales como la selección, el reclutamiento, los puestos de trabajo, la posibilidad de movilidad ascendente o de carrera, la forma de adquisición del “saber hacer obrero”, las características de la seguridad social, etcétera (Doeringer y Piore, 1971; Osterman, 1988). Esto garantizaba a los trabajadores la posesión de un empleo estable y de una carrera claramente delimitada. Quienes ingresaban a la firma se incorporaban a puestos de menor jerarquía; es decir, ingresaban a trabajar en el escalafón más bajo e iban ascendiendo a puestos laborales mejor remunerados y de mayor estatus. La formación era adquirida en el puesto de trabajo, transmitida in situ por quienes tenían más experiencia laboral. Las cadenas de movilidad estaban pautadas en el convenio colectivo de trabajo firmado entre la empresa y el sindicato petrolero y establecían los diferentes procesos que seguía el trabajador para hacer carrera. Cuando

se producían vacantes, ingresaban nuevos trabajadores y quienes ya eran agentes petroleros subían de categoría. Asimismo, cuando se jubilaba un trabajador el agente del sector que tenía mayor antigüedad y había desarrollado la calificación necesaria, era ascendido y se convertía en el titular del puesto. En caso de igualdad de condiciones, era potestad de los supervisores decidir qué trabajador era más apto para ocupar el lugar vacante. Todos los empleados petroleros situados detrás de él también eran ascendidos y subían de categoría. El desarrollo de una carrera laboral ascendente era posible en función de la existencia de nuevos puestos y de la calificación y la antigüedad del trabajador.

La reestructuración de la empresa petrolera tuvo lugar en los años 90 en un contexto de achicamiento del Estado nacional. La misma se basó en su venta a capitales privados en dos periodos distintos (entre 1993 y 1995 y en 1999), en una reducción de su plantilla de personal, en la venta de parte de sus activos, en la puesta en práctica de una fuerte política de externalización de actividades y en la implementación de una nueva política organizacional basada en la ideología del *managment* (Muñiz Terra, 2012 a y b).

El traspaso a manos privadas fue realizado en distintos momentos, pues para que fuera posible hubo que modificar los marcos legislativos que regulaban la actividad de la empresa pública.

La racionalización de personal se materializó en una importante reducción de personal. Entre los años 1989 y 1995, se produjo la desvinculación de 31356 trabajadores; es decir, del 84,6 por ciento de su dotación de personal (Muñiz Terra, 2012 a). De este modo, la firma continuó funcionando únicamente con el 15,4 por ciento de sus trabajadores formales.

Este proceso fue complementado con el cierre y o venta a otras firmas de parte de sus activos considerados poco rentables y en la implementación de una política de externalización y subcontratación de aquellas actividades que seguían siendo centrales para su producción. Para estas actividades, fueron contratadas pequeñas y medianas empresas conformadas por ex trabajadores que habían sido desvinculados de la firma (Wade, 1998, Makon y Von Storch, 2002).

La nueva estrategia organizacional de la conducción de la firma significó además la puesta en práctica de la ideología del management. A través de estas políticas, se pretendía lograr un profundo cambio cultural al interior de la organización y mejorar la productividad de los trabajadores, garantizando la calidad en los procesos y en los productos. Esto derivó en la desestructuración de las carreras laborales, que de acuerdo a la compañía pasaron a estar regidas por planes de carreras específicos para los distintos trabajadores (Muñiz Terra, 2013).

En líneas generales, la empresa comenzó a ofrecer nuevas carreras con limitadas posibilidades de ascenso. Los criterios para ascender comenzaron a ser definidos por la empresa y evaluados por los supervisores y jefes, con quienes era conveniente tener una buena relación. La movilidad que podían alcanzar empezó a ser más horizontal que vertical, pues, luego de perder la antigüedad y los cargos conseguidos antes de la reestructuración, los trabajadores experimentaron una serie de cambios en sus caminos laborales que se caracterizaron por la rotación continua en los puestos de trabajo. Se produjo así un adelgazamiento o reducción del número de escalafones a alcanzar y la experiencia en el puesto, entendida como “saber hacer”, fue valorada únicamente en la medida en que fuera combinada de manera individual por el trabajador con los nuevos conocimientos transmitidos por la firma, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la gestión empresarial. La carrera laboral pasó así a ser más horizontal que vertical y se transformó en incierta e individualizada.

La masculinidad de la plantilla de trabajadores continuó siendo una característica central de la mano de obra en la empresa. Las innovaciones realizadas fueron más organizacionales que tecnológicas. Al no haber cambios sustantivos en las condiciones de trabajo no se produjo el ingreso de una gran cantidad de mujeres en la compañía. Los datos empresariales muestran que entre los años 2005 y 2007, las mujeres no llegaban a representar el 18 por ciento de la mano de obra de la empresa, siendo el cargo de empleada administrativa el que mayor cantidad de mujeres albergaba, seguido en orden de importancia por los puestos de operarias, técnicas, jefes técnicas y directivas (Documento empresarial, 2010).

Con el correr de los años se fue incorporando un mayor número de mujeres a la firma. Estas incorporaciones que tuvieron lugar fundamentalmente en puestos administrativos profesionales pueden analizarse tanto como un atisbo de apertura de la empresa al trabajo femenino o como resultado del proceso de cambio demográfico y de inmersión masiva de las mujeres en el sistema educativo y en el mercado de trabajo, iniciado en Argentina en las últimas tres décadas (Faur y Zamberlin, 2008).

Es decir, si bien resulta importante observar que la empresa comenzó a incorporar algunas mujeres, esta incorporación, creemos, debe ser entendida como parte de un proceso de apertura al trabajo femenino que vivieron ésta y otras firmas (Faur y Zamberlin, 2008) en un contexto de aumento significativo del ingreso de las mujeres con mayores certificaciones educativas al mercado laboral.

Por otra parte, la firma de calzado había abierto sus puertas a fines del siglo XIX. En sus comienzos pertenecía a capitales privados nacionales, orientaba su producción al mercado interno y ocupaba fundamentalmente mano de obra femenina. Esto último era una característica singular, pues en esa época el trabajo femenino en la confección de calzado era una excepción.

La fábrica estaba organizada en distintas secciones en las que, si bien se ocupaba a varones, había una clara preeminencia femenina. En el año 1914 en el departamento de alpargatas trabajaban 8 varones y 477 mujeres, en el departamento de capelladas había 98 varones y 413 mujeres y en el departamento de zapatería se empleaban 56 varones y 95 mujeres (Kabat, 2005).

Hacia los años 20, la firma encaró un proceso de diversificación incorporando a su producción textiles de algodón, calzado de goma y telas para la industria del caucho (Gutiérrez y Korol, 1988), lo que significó la apertura en los años siguientes de varias plantas en distintas regiones del país.

El trabajo al interior de la firma estaba también organizado con la lógica de los mercados internos de trabajo, razón por la cual los trabajadores podían conocer explícitamente la estrategia de selección y reclutamiento que tenía la firma, los puestos de trabajo y las posibilida-

des de movilidad ascendente o de carrera existentes, la forma de adquisición del “saber hacer obrero” y las características de la seguridad social. Al igual que en la empresa petrolera, la carrera laboral de los/as trabajadores/as estaba delimitada por el convenio colectivo de trabajo entre la firma y el sindicato de trabajadores textiles y de calzado, comenzando en los puestos de menor jerarquía y ascendiendo luego los diferentes escalafones cuando se producía una vacante. El ascenso era decidido en función de la formación adquirida en el proceso de trabajo y del paso del tiempo en el puesto laboral que tuvieran los/as trabajadores/as. La movilidad al interior de la firma era así, ascendente, y dependía del “saber hacer” y de la antigüedad de los/as agentes.

Hasta finales de los años setenta, la compañía desarrolló una importante expansión, momento en que empezó a mermar su desarrollo por el escaso crecimiento de la demanda doméstica. Dada esta situación, su conducción decidió iniciar un proceso de diversificación hacia negocios desvinculados de los sectores calzado y textil, negocios que fueron poco rentables y complicaron las finanzas de la firma (Acevedo, Basualdo y Khavise, 1990).

Como consecuencia de esta situación, en la década del 90 la firma debió implementar una reestructuración que consistió en el traspaso del control de la empresa a capitales extranjeros, la implementación de políticas de racionalización de personal y de plantas productivas, la tercerización de algunas de sus actividades y la aplicación de una política organizacional basada también en la nueva ideología managerial.

La extranjerización fue principalmente consecuencia del endeudamiento y de las dificultades comerciales. Ambas situaciones terminaron repercutiendo sobre las cuestiones financieras al comprimir la generación de efectivo disponible para ser aplicado a la cancelación de pasivos (Pérez Ártica, 2011).

Junto a esto se produjo una retracción y racionalización de los activos controlados que incluyó la venta de inmuebles, el cierre de varias plantas productivas que la firma tenía en el país: Aguilares (Tucumán), Dean Funes (Córdoba), Santa Rosa (La Pampa), la implementación de una serie de suspensiones o despidos de trabajadores/as y una política de

tercerización a pequeños talleres informales en el interior del país (Diario La Nación, 19/5/1998).

La política de externalización de actividades y la subcontratación de parte del proceso productivo a talleres textiles fue una estrategia utilizada fundamentalmente por la empresa para bajar los costos de producción vía reducción del pago de servicios sociales a los/as trabajadores/as.

La ideología del *management* introducida en la organización de la empresa, significó el diseño de una nueva política de carrera basada en la competitividad, la productividad, la calidad y el capital humano (Documento interno de la firma, 2003). La nueva cultura organizacional estaría desde entonces basada en el trabajo por objetivos, la formación continua, las normas ISO de calidad total como meta ineludible a alcanzar y una fuerte política de seguridad, salud y prevención (Revista Lazos, 2012).

La carrera laboral de los/as trabajadores/as sufrió modificaciones pues pasó a estar centrada en el paradigma de las competencias. De este modo, fue fundamental la formación que los/las agentes pudieran desarrollar en el marco de los cursos internos, organizados de manera continua por la firma para transmitir los nuevos objetivos empresariales. En cuanto a la movilidad, la estrategia de la nueva gestión de la empresa textil fue reducir los escalafones. Se empezó a ofrecer de manera individualizada a los/as agentes la posibilidad de mejorar su formación y su posición para ascender en los escasos escalafones, rotando en diferentes puestos de trabajo o por las distintas plantas productiva que tenía la empresa en el país.

La carrera pasó así a estar caracterizada por la movilidad individual horizontal entre puestos y plantas, siendo menos relevante la antigüedad y el “saber hacer” adquirido en el puesto y la concertación colectiva de planes de carrera desde el movimiento sindical, que con el tiempo vio limitado su poder de negociación.

Desde entonces, la firma perdió gran parte de su radicación en la industria para concentrarse en la distribución y comercialización. La producción de calzado se fragmentó y se implementaron nuevos procesos productivos en las plantas, donde se ocupó mano de obra que no era exclusivamente femenina.

Los nuevos procesos productivos introdujeron rasgos toyotistas, tales como el sistema “Just in Time” (justo a tiempo) y el Kanban (Neuman, 2003) propiciando transformaciones en las actividades laborales y en la mano de obra requerida.

Esta estrategia le brindó a la empresa la justificación que necesitaba para dejar de priorizar el reclutamiento de mujeres, quienes históricamente habían tenido en la empresa un perfil reivindicativo y defensivo de sus derechos laborales (Tornay, 2009; Ceruso y Schiavi, 2012). De esta manera, la compañía contrató un mayor número de varones, preferentemente jóvenes.

Este cambio en la política de reclutamiento, se debió además al nuevo perfil de trabajador/a que la compañía pretendía reincorporar o reclutar: quienes trabajaran en la empresa debían ser jóvenes, cumplidores/as, productivos/as, poco reivindicativos/as y dispuestos a desarrollar una carrera laboral flexible.

## Sentidos y significados de las reestructuraciones empresariales: análisis de las transformaciones desde la mirada de los/as trabajadores/as

En este apartado nos interesa recuperar las experiencias laborales y representaciones de los/las trabajadores/as que vivieron los procesos de reestructuración laboral. En particular nos preguntamos: ¿qué motivos específicos encuentran los/as trabajadores/as por los cuales fueron elegidos para continuar trabajando en las empresas o para ingresar a las mismas?; ¿qué significados le atribuyen a los cambios en sus carreras laborales?; ¿qué representaciones tienen del perfil genérico de las firmas?

A continuación, presentamos un análisis de los relatos de cuatro casos específicos que han sido escogidos para ilustrar la heterogeneidad de sentidos y significados que pudimos reconstruir. Su selección respeta los criterios utilizados en la muestra intencional (no probabilística) elaborada para la investigación, incluyendo varones y mujeres de dos plantas productivas de las empresas elegidas y que continuaran trabajando en las

firmas luego de la reestructuración.<sup>1</sup> Las dos plantas productivas en las que realizamos el trabajo de campo fueron escogidas por la importancia histórica que tenían para la compañía. El establecimiento de la empresa de calzado es uno de los más antiguos de la firma, realizándose la mayor parte del proceso productivo. El establecimiento de la empresa petrolera ha sido históricamente la unidad de refinación más relevante de la firma y la que mayor cantidad de trabajadores/as emplea.

## Los casos

### Alberto (empresa petrolera)

Alberto tiene 69 años. Su trayectoria es particular en relación a las otras que abordamos en este trabajo, ya que su primer empleo no fue en la empresa, sino a partir del año 1973, luego de haber finalizado la escuela secundaria con el título de perito mercantil y de haber atravesado por otros empleos. Comenzó a trabajar en una empresa posteriormente absorbida por la firma petrolera en el año 1993, en el marco de la primera etapa de reestructuración.

En 1982, Alberto ocupó su primer puesto en una jefatura dentro de la empresa y luego recorrió ocho jefaturas más, jubilándose como jefe del sector Compras hace cuatro años, en el 2009. A pesar de estas particularidades, elegimos considerar su trayectoria ya que, al igual que el resto de nuestros informantes, ingresó al empleo antes del periodo de reestructuración de la empresa, logró mantenerse en él durante la etapa de despidos y continuó trabajando durante todo el periodo posterior.

Sin embargo, Alberto tuvo que enfrentarse a un proceso de desvinculación de personal en 1993, cuando se procedió a la fusión de la refinería con otra empresa: “ahí fue cuando de 1200 personas quedamos 200”. De acuerdo a su relato, estas desvinculaciones no se realizaron desde un principio bajo una directiva de despidos forzados, sino que fue un

<sup>1</sup> La elección de las historias de los/as trabajadores presentadas aquí se fundamenta en la riqueza de los relatos recogidos. Es decir, si bien sabemos que hubiera sido interesante incluir relatos de varones y mujeres de ambas firmas, nuestra elección estuvo centralmente fundada en que ellos traslucieran diversas miradas sobre la problemática de las carreras y el género que pretendíamos analizar en el artículo.

proceso “voluntario”: las personas que deseaban retirarse “voluntariamente” de la empresa, “cobrando el 150%”. Ante esta situación, Alberto tomó la decisión de quedarse.

Reconoce que con posterioridad a esta etapa de “retiros voluntarios” se llevaron adelante despidos: “después hubo otra depuración que [...] cada vez fuimos quedando menos, con decirte que en Compras éramos, con Almacenes y todo, casi cincuenta personas, y habremos quedado veinte o mucho menos”. Alberto no menciona haber vivido, como en el caso de otros/as entrevistados/as, una situación muy difícil o traumática en torno a los despidos de sus compañeros/as, e incluso sostiene “seguimos y bueno, no nos fue mal”. No obstante, lamenta el hecho de que los/as que lograron quedarse perdieron muchos beneficios sociales que antes recibían, como antigüedad en los aportes jubilatorios y en los periodos de vacaciones, regalos del día del niño y reyes, útiles escolares, sistema de premios, obra social, etcétera.

En cuanto al ascenso y promoción en la carrera laboral, Alberto advierte que se producía por medio de las vacantes en los puestos y por concurso, y que se evaluaban cuestiones que actualmente no se utilizan. En su sector, no obstante, la promoción era muy estática, casi inexistente, y en la mayoría de los casos, la promoción dependía de cierto favoritismo o amistad con superiores, como él menciona. Parecerían no estar clarificados los criterios de ascenso.

No, no había una rotación. El que se encasillaba ahí como jefe quedaba, y salvo algunas rotaciones específicas, pero a nivel más de profesionales. El que no era profesional, no. En la época de la empresa anterior a la privatización era distinto porque se evaluaba de otra manera a la persona, y se daba más oportunidad. En cambio, la empresa petrolera nueva, dependía de la central. Por ejemplo, si había una vacante, te daban la oportunidad a vos, te hacían una entrevista, pero llamaban a todos los empleados de la República que querían venir a la refinería a trabajar en ese puesto. O sea que le daban la oportunidad a todos. Había un techo. Vos dentro del mismo puesto tenías el piso y el superior. Y vos ibas avanzando a medida que la evaluación de desempeño, o los años, hasta llegar al máximo. [...] En todos los órdenes de la vida influye la amistad. Siempre hay algo, favoritismo por parte del jefe que te quiere a aquel y no te quiere a vos.

Con relación a la contratación de mujeres en la empresa, Alberto asegura haber tenido varias compañeras empleadas inicialmente como secretarías, y posteriormente como profesionales y algunas jefas. Sin embargo, no da cuenta del número y ni de sus posibilidades de ascenso en comparación con los empleados varones. A lo largo del relato, tampoco visualizamos otras referencias o alusiones en tal sentido.

### **Pamela (empresa petrolera)**

Pamela tiene 53 años. Ingresó a la empresa petrolera cuando tenía 20 años, en 1980, mientras asistía a la Universidad para cursar la carrera de Contabilidad. Su padre, que también trabajaba en la empresa, la anotó para el examen de ingreso y así comenzó a trabajar en el área de Contaduría. Siempre trabajó dentro de la misma rama en horario diurno, pero fue variando de tareas y puestos. El horario le permitió continuar sus estudios de grado y recibirse de contadora.

Su carrera laboral desde el ingreso estuvo centrada en el área de Contaduría. Sin embargo, se puede observar a partir del relato que se produjeron fusiones de oficinas al interior de esta área a partir de la reestructuración. No obstante, Pamela observa la rotación en el área como algo que se producía desde un principio.

Continuamente íbamos rotando. O sea, yo por ejemplo ingresé en una oficina dentro de la contaduría. Yo estaba en una oficina que era cuentas a pagar. Ingresé y lo primero que me pusieron fue a atender a los proveedores, a recepcionarle las facturas. Y de ahí pasé a controlar el ingreso de los materiales que venían de Almacén, las notas de entrada que venían de Almacenes. Después pasé a conformar facturas de servicios. O sea, dentro todo de contabilidad, pero hice muchas tareas, pero desde que entré. Después bueno, con esta nueva estructura también cambié, pasé de cuentas a pagar a costos, después a contabilidad... o sea, fui rotando. Hasta que en el 2000 con esta unificación de la contaduría quedamos en control de gestión. Que ahí también, es como que es un sector solo en donde vamos cambiando de tareas, pero... como entre nosotros nos vamos cambiando”.

Durante el año 2000 se produjo una reestructuración que implicó que todas las contadurías de cada unidad de negocio de la empresa se

unificaran en una sola sede en Buenos Aires. Con este cambio, Pamela fue derivada al área de control de gestión, donde trabaja actualmente. No obstante, considera que continúa siendo parte de la misma rama de trabajo que antes conformaba la Contaduría. A diferencia del resto de los/las entrevistados/as, no relata haber tenido una experiencia “muy dura” o traumática respecto de la etapa en que se procedió a desvincular a trabajadores de la refinería en el marco de la privatización; sin embargo, asegura que fue un periodo que se vivió con “angustia” e incertidumbre:

Era un poco de angustia, porque era como que no sabías... Vivíamos una etapa tranquila y después otra vez rumores de que iban a despedir gente. Fue bastante feo, pero bueno, por ahí depende también del carácter de cada uno, yo siempre traté de tirar para adelante, de hacer las cosas que tenía que hacer, y bueno, si me tocaba me tocaba, y me iré a buscar trabajo a otro lado, qué se yo [...] Pero creo que eso depende también mucho del carácter de cada uno.

Al momento de querer explicar su continuidad en la empresa, también resalta el criterio del “buen trabajador”, la responsabilidad en la tarea realizada, aunque no de modo excluyente. La suerte o el azar, también explican parte de su permanencia.

Creo que hubo un poco de todo. Un poco de que... bueno, en el momento en que las jefaturas hacían las listas por ahí tuvieron en cuenta alguna cosa. Qué sé yo, por ahí el trabajo, cómo lo hacías, qué sé yo, y por eso quedamos; y un poco de suerte también. Yo creo que las dos cosas. Porque conozco gente que era buena y también quedó fuera.

Por el tipo de sector en el que se emplea, Pamela entiende que trabaja con muchas mujeres y que el proceso de incorporación a la empresa ha sido notorio. Destaca no solamente el incremento en su sector, que podría calificarse como administrativo, sino también la visibilización de un mayor número de mujeres en planta. Por otro lado, expresa no haber sufrido ningún tipo de discriminación por su condición, y que el trato entre trabajadoras y trabajadores se caracteriza por ser respetuoso e igualitario. Es interesante observar su sorpresa ante la presencia de jefas de turno como un puesto de autoridad tradicionalmente masculin-

no que exige responsabilidad y valentía en la toma de decisiones rápidas y certeras ante situaciones de riesgo, en manos de algunas mujeres. Esto permite ver ciertos cambios en las posibilidades de inserción y de hacer carrera que poseen las mujeres:

Por el tipo de trabajo que yo hago, siempre hubo muchas mujeres. En lo que era la contaduría, había mujeres. Si vos todas las mujeres que estamos las llevás a lo que es el total de la refinería, somos un porcentaje chiquito. Ahora lo que estamos viendo con el tiempo es que cada vez hay más chicas en la planta. Pero inclusive ves que hay chicas en jefatura de turno, como jefas de planta, en la parte de seguridad. Yo creo que eso por ahí tiene que ver con que la mujer estudia más cosas que capaz que antes eran más de los hombres. Eso se ve muchísimo, y por ahí vas al comedor y ves chicas con la ropa de trabajo. Y bueno lo que a mí más me sorprende es eso, las chicas que ha habido como jefas de turno, que es la persona que está ahí cuando a la noche no está el director y si pasa algo...

### Marianela (empresa petrolera)

Marianela es Licenciada en Química y tiene 57 años. A partir de un aviso en el diario toma un curso de posgrado en petróleo y exploración y entonces la empresa se contacta con ella. Desde hace 35 años trabaja en los laboratorios de desarrollo de combustible de la firma. Expresa que este empleo ha sido el único que ha tenido y que “no ha rotado tanto” por otros sectores dentro de la empresa, porque su actividad es “muy técnica”, no encontrando otros espacios dentro de la misma que le permitiera cambiar de actividad. Esto marca una diferencia importante con el caso anterior citado:

No pasé por muchos trabajos. Eso es lo que le pasa a la gente muy técnica. No hay tantos lugares técnicos en la empresa; hay comerciales, hay de operación, pero esa gente tan específica como es nuestro sector no rotan tanto.

En cuanto al momento de la reestructuración y a los motivos que ella encuentra para explicar su permanencia en la empresa deja entrever cierto factor de destino, como “algo que podía suceder”, “si me toca-

ba, me tocaba”. Al mismo tiempo, se considera una persona con “suerte”, porque en el momento en que se inicia la desvinculación de personal, le ofrecen la posibilidad de incorporarse en un área operativa. Al ser un ámbito de trabajo “no cuestionado”, que tenía más oportunidad de quedarse, además de considerar que estaba suficientemente capacitada y que no estaba vinculada al sindicato.

Yo dije, bueno por suerte voy a un lugar que no va a ser cuestionado. Por eso yo quise ir a un lugar donde se pueda pisar firme, es decir, un control de calidad en una refinería no es cuestionado, hay actividades que no son cuestionadas. Cuando se dio la privatización, enseguida me ubicaron. Por suerte, no me pasó nada. Es decir, la gente que desvincularon, yo veía, era gente o que no estaba capacitada o gente que estaba en el sindicato, pero no se desvinculó a tantos profesionales. Gracias a Dios, no me pasó. [...] Y yo creo que permanecí porque siempre fui muy responsable, siempre me preocupé mucho de las cosas, si a mí me dicen algo yo lo cumplo. Nunca fui conflictiva, siempre fui más bien dócil: bueno, hay que hacer esto, pum en fin.

Yo creo que porque fui obediente. A mí me gusta anticiparme, trato siempre de mejorar algo. No estoy así esperando a que me digan... si nadie me dice qué hacer, como que siempre estoy en movimiento. Si vos respondés a lo que te piden, es muy raro que te echen.

En cuanto a los criterios de ascenso en la carrera laboral, Marianela explica que se basan en características peculiares de las personas, especialmente en su capacidad resolutive de conflictos, asociadas con el grado de capacitación que dispongan. Por otro lado, remarca que la edad es una variable importante al momento de la designación de los cargos.

Los criterios para ascender tenían que ver con el perfil de la persona. Para mí es cómo resuelven las cosas, personas dinámicas o que las cosas las resolvés rápido, que no das vuelta. Con la visión que puede tener la persona, con el perfil que tiene la persona con el medio ambiente; porque vos estás trabajando en un lugar que hay muchas personas y tenés que interactuar con tus pares, interactúas con la gente que está abajo y arriba. Yo creo que hay personas que crecen y otras no tanto, tiene que ver con eso, con la capacitación que tenés, tiene que ver con la edad que tenés porque para determinadas funciones hay edades topes; es decir, no van a poner de gerente a una perso-

na que tenga 60 años. No sé, la edad tope puede ser 30/40 años, hay funciones que la empresa busca también como modernizar o poner personas que están en carrera, que están con dinamismo, no van a poner a alguien tan grande.

Con respecto a la incorporación de las mujeres en la empresa, la entrevistada no encuentra diferencias entre las actividades que pueden desarrollar varones o mujeres en la actualidad. Estas desigualdades responderían a un esquema productivo anterior, menos permeable al ingreso de personal femenino. Incluso, es interesante cómo ella misma opta por una carrera universitaria (entre ser ingeniera o licenciada en química), debido a que las carreras laborales que se abrían para unos y otras eran *diferenciales*: en el sector técnico vislumbraba un espacio de trabajo más igualitario y menos discriminatorio para las mujeres; donde podría ascender y crecer laboralmente. Esto la diferencia a Pamela, quien en su relato advierte que su condición de mujer no había sufrido ningún tipo de discriminación.

En las actividades industriales ahora hay más mujeres que antes. En la refinería, hay jefas de turno, jefas de *blending* que son mujeres; la incorporación de la mujer ha crecido en los últimos años sobre todo en las partes industriales donde casi siempre han sido varones. En general, en las zonas industriales predominan los varones, en la parte nuestra técnica está mezclado mujer y varón. En los últimos años ves más directoras mujeres, más gerentas mujeres. Antes los cargos de decisión eran mayoritariamente cubiertos por varones, pero los últimos años...no hay diferencia entre lo que puede hacer un varón y una mujer. Antes sí, había prejuicios. De hecho, yo cuando decidí qué carrera seguir estaba entre Ingeniería y Química. Pensaba: (si elijo Ingeniería) ahí voy muerta, porque si eligen entre en una ingeniera y un ingeniero, se quedan con el ingeniero. Entonces en un trabajo de laboratorio como que tenía más posibilidades de hacer más carrera, o que no te discriminen o trabajar de igual a igual. Es decir, ahora para la mujer no hay discriminación...Para mí no hay, salvo en algunas industrias muy especializadas. Yo no veo que haya diferencia, la mujer es tan capaz y puede resolver los problemas a la altura de lo que puede resolver un varón, no tiene nada que ver. Tiene que ver con la formación que tenga, el conocimiento del trabajo; no por ser varón o mujer. Lo que tiene que ver es la experiencia, los conocimientos.

También es importante señalar que en el relato de Marianela las mujeres aparecen como un colectivo que supo, a lo largo de los años, equipararse al de los varones. En la cita anterior, “las mujeres pueden resolver problemas a la altura de un varón”, queda implícito el patrón o modelo de resolución de problemas, de autoridad y de trabajo a seguir. Parecerían entonces invisibilizadas otras formas de resolución o de autoridad que no sean homologables a las encarnadas de forma hegemónica por varones. En relación a esto, los puestos de mayor jerarquía podrían ser ocupados por las mujeres en la medida que éstas no sean muy sensibles o perceptivas porque podrían repercutir en su desempeño.

Depende el tipo de mujer, el carácter de la mujer. Por ahí, a veces la mujer o es más sensible, o puede tolerar o no ciertas situaciones. Muchas veces el hombre como que hay cosas que no le impactan tanto como le pueden llegar a impactar a una mujer. Depende de bueno, ya te digo, la mujer, pero a veces nosotras nos hacemos más problema por las cosas que lo que se puede hacer un hombre ante determinadas situaciones. Como que son más fríos. Veo esa debilidad de la mujer en cuanto a estar, tenés que estar con la cabeza bastante fría, no dejarte influenciar y por ahí, no sé, la mujer como que es más sensible.

### Hernán (empresa de calzado)

Hernán comienza a trabajar desde muy joven, antes de los dieciocho años. Al no poder emplearse en empresas por ser menor de edad, comienza trabajando en quintas a modo de *changas*, durante los meses de verano en los que no asistía a la escuela. Este primer trabajo está ligado a la profesión de su padre, que era jornalero y trabaja sembrando en su quinta. Luego trabajó en el rubro de la construcción, en un laboratorio de medicamentos, en una empresa automotriz, en la construcción del distribuidor en La Plata y luego comienza a trabajar en la firma de calzado.

Ingresa a trabajar por un conocido. Si bien podría haber ingresado en otra empresa escoge la firma de calzados porque le garantizaba cierta estabilidad y le posibilitaba proyectar la construcción de su familia. Ingresó a trabajar como operario, de aprendiz de maquinista, para luego pasar a ser maquinista, y después supervisor e instructor. De acuerdo a

su relato los ascensos los obtuvo por su conocimiento dada la gran cantidad de años que trabajó en la firma.

La estabilidad de los primeros años de trabajo se vio luego cuestionada en los años noventa. Cuando le preguntamos sobre ese periodo Hernán recuerda esa época como un momento de cambios:

Del año 1990 para esta época fue que empezó a haber cambios y cambios de sistema, cambios de trabajo, cambios de todo... No sé, de mentalidad. Pero, todo para atrás. Y ahora es muy difícil volver a retomar eso [...] Las producciones empezaban a decaer. Se empezó a marcar gente. Marcar gente que no era, para la empresa, confiable, ya empezaban a dejarlos de lado y a tratar de ver qué forma los podían arreglar, limpiar... Y empezamos a ver esos movimientos raros, nosotros dijimos: "Bueno, es un recambio". Pero no, empezamos a ver que bajaba la producción, ya no se dio tanta importancia al mantenimiento de las máquinas. Nosotros estábamos esperando que ya nos cierran. Entonces nosotros dijimos "Bueno, lo peor que puede pasar es que presente quiebra. Ahí sí, nos podíamos quedar con todo, tantos años de aportes nulos, o sea, perder todo.

En su relato, Hernán comenta que los trabajadores que lograron quedarse estaban suspendidos y cobraban un monto mínimo por el plan Barrios Bonaerenses de cincuenta pesos semanales, pero sin salario. No logra explicar por qué él logró quedarse en la empresa, aunque arriesga que se debió al conocimiento que tenía en la manipulación de máquinas y a sus años de experiencia.

Es lo que yo no entiendo porque yo fui uno de los últimos que me llamaron para arreglar, en el momento que iban a cerrar. Yo ya había arreglado todo para cerrar... para arreglar. Ya había hecho mi cálculo y todo, y ya había hablado en la oficina de Personal. Tenía que esperar 15 días que eso se aprobara, para ir a cobrar la plata y ya firmar el despido, firmar la recensión del contrato. Y en ese interín, como que se dio vuelta y no nos llamaron para arreglar, nos llamaron para trabajar. Así que eso habría que ver los que estaban más arriba que yo, son los que decidieron en ese momento. [...] Sí, debe ser por el conocimiento. Yo ya era alguien que dirigía, a mí nadie me tenía que vigilar, yo ya sabía lo que tenía que hacer. Que es diferente a un muchacho que vos lo ponés en una máquina y tenés que ver qué

está haciendo, si lo está haciendo bien o no. En cambio yo no, yo ya tenía todo resuelto como quien dice. Trabajaba en una máquina y sabía que tenía que cumplir mis 8hs y ya está.

En cuanto a la carrera, a los criterios y formas de ascenso en la empresa, Hernán entiende que son los niveles de calidad del trabajador/a los que determinan y habilitan estas promociones luego de la reestructuración. Sin embargo, en última instancia es el jefe o superior aquél que evalúa que se hayan alcanzado los objetivos de calidad propuestos y quién está en condiciones de ascender cuando se produce una vacante.

Eso lo elige el supervisor o el jefe, de acuerdo a cómo... Porque hay regímenes de calidad. Si vos trabajás bien y no tenés problemas de calidad... El trabajo es individual y por objetivos. Se alcanza el objetivo al alcanzar la calidad. Para ascender se consideran quienes tienen más calidad.

Hernán comenta que en su empresa había sectores preferentemente para mujeres y otros para varones. Las diferencias entre ambos radican en lo que puede entenderse como las cualidades más características de los estereotipos de género, en los cuales las mujeres son empleadas en sectores que requieren un trabajo más minucioso o detallista, de calidad en este caso, y los varones orientados a tareas de fuerza, decisión y autoridad (las tareas pesadas).

[En mi sector no había mujeres], porque el lugar no era para mujer. Había una mujer, que era inspectora de calidad. Pero solamente en el turno diurno. Mi trabajo era pesado para una mujer, por eso no había mujeres en el sector. Mujeres había, pero en otro sector. Las mujeres trabajaban en el sector de Aparado –Aparado es costura, donde se hace la costura, la capellada, donde se hacen los hojalillos, todo eso–, en el Armado (donde se pega la suela a la capellada). Son todos trabajos manuales. Siempre la mujer se destacó en eso. Que con el tiempo, eso fue cambiando. Fueron cambiando mujeres por hombres. Tanto en el Armado como en el Aparado, la costura ahora la hacen los hombres. [...]. La mujer es más detallista, el hombre tiene muchos problemas de calidad.

Es interesante observar que además de las características que se asignan a los distintos géneros, los varones fueron reemplazando a las mujeres en el sector de Aparados, porque eran consideradas *como muy conflictivas*. Hernán no puede explicar por qué luego del proceso de reestructuración de la empresa, en la que se produjeron fuertes cambios en la designación de jefes, de ideas, etcétera, no se tomaban mujeres en los puestos que eran *específicamente para mujeres*, perdiendo de esa forma nivel en la calidad del producto.

Más allá de las características particulares que adoptan las diferentes historias anteriormente narradas, los y las entrevistados/as comparten algunos elementos comunes que definieron sus recorridos. Ellos/ellas ingresan a trabajar en las empresas mencionadas antes de las reestructuraciones de la década del 90, gran parte de los/as mismos/as tenían o tienen un padre, abuelo o familiar o conocido cercano que trabaja o trabajó en las empresas. Si bien antes de las reestructuraciones las carreras estaban bien delimitadas, luego de este proceso los modos de ascenso en la carrera laboral no parecen totalmente claros para las personas entrevistadas. Los criterios de promoción continúan basándose en características personales y, como mencionábamos anteriormente, en algunos casos, también por afinidades personales con los superiores.

Los cargos con mando son ejercidos mayoritariamente por varones, y ante la posibilidad de que sea ejercido por una mujer, se anteponen cuestiones personales y de capacidad como justificación. Si bien las mujeres ocupan más cargos de alto rango, los espacios de decisión y liderazgo continúan siendo preferentemente masculinos en ambas empresas. Es interesante marcar cómo de esta manera, se refuerzan los roles de género. No obstante, también es importante destacar que estos elementos son a veces puestos en cuestionamiento por las personas entrevistadas.

Por último, es importante señalar cómo la división sexual del trabajo se materializa en la organización de las empresas. Observamos trabajos sectorizados para mujeres y para varones, de acuerdo con la fuerza, delicadeza, técnica o cuidado que estas actividades revistan.

En ambas empresas, el número de mujeres es reducido, concentrado en áreas específicas (como señalaba Hernán, como aparato, cali-

dad o administración) o en el caso de la empresa petrolera, en los sectores técnicos y administrativo. Es particularmente interesante el caso de la empresa de calzado que, si bien históricamente ocupó un gran número de mujeres en el sector Aparado, actualmente redujo su contratación para tareas de calidad y costura. Se advierte así de qué manera la desigualdad de género influye en la reestructuración organizacional de estas empresas propiciando transformaciones en las políticas de reclutamiento de personal y en las posibilidades de hacer carrera que se otorga a varones y mujeres.

### Representaciones de género y división de trabajo al interior del hogar: sentidos y significados construidos en el marco de las transformaciones empresariales

De manera paralela a los cambios acontecidos al interior de las firmas, se produjeron o reprodujeron distintas representaciones de género y divisiones del trabajo en los hogares de los/as trabajadores/as. ¿Ha influido el género en las vivencias y sentidos que los varones y mujeres de las firmas le atribuyeron a los cambios en sus carreras laborales? ¿Cómo se organizaron las familias frente a las transformaciones empresariales experimentadas por alguno de sus miembros?, ¿introdujeron cambios en la división del trabajo al interior del hogar?, ¿existen diferencias entre las organizaciones familiares que debieron incorporar las mujeres y los varones? En esta sección intentamos responder estos interrogantes a la luz de los casos seleccionados.

#### Alberto (empresa petrolera)

En algunos casos el esquema sostenido fue “tradicional”, como en el de Alberto, cuya familia le asignaba un rol de proveedor material a él y a su esposa, todas las tareas referidas al cuidado de la familia.

Alberto cumplía claramente ese rol, aun en detrimento de su presencia en el hogar: “esa es la pelea de toda la vida con mi señora. Viví más en (la empresa) que con mi familia”. Él aclara que esto, si bien era remunerado, no era obligatorio; él optaba por trabajar alrededor de dos

o tres horas extras por día, e inclusive ir a trabajar a veces durante los fines de semana. Respecto a las tareas hogareñas, asumía exclusivamente aquellas relacionadas con el mantenimiento de la casa, que encajan con un modelo de masculinidad hegemónica.

No, yo no hice nada. [Risas] Mantenimiento sí, pero no las cosas de... mantenimiento de lavarropas, de que no perdiera nunca una canilla, nada. Cocinar no, limpiar tampoco. La limpieza, el orden y el andar con los deberes [de los/las hijos/as] y llevarlos al médico y el todo, todo, todo pasaba por mi esposa.

El cuidado de los/as hijos/as, como la cocina, limpieza y orden recaían sobre su esposa, aunque ella también trabajara fuera del hogar. Era docente, y por la baja remuneración a esa tarea (claramente feminizada): “era todo el sueldo de Alberto”. El trabajo de la esposa<sup>2</sup> de Alberto, aparece como un trabajo *complementario*.

En la docencia nunca fue importante el sueldo. Era todo el sueldo de Alberto. Lo mío... Los chicos siempre se ríen porque yo cobraba y era la época en que estaba Casa Tía. Siempre decían “mamá cobra, va a Casa Tía, nos compra pura porquería de chocolate o qué se yo, pasa por otro lugar y compra...”. Porque mis compras eran cosas que realmente eran irrisorias, compraba todas las cositas, compraba pomada porque yo no soportaba que estuvieran con los zapatos sin lustrar ni nada de eso. Y dos o tres cosas más [...] y se acababa mi sueldo. De toda la vida de trabajar, y de toda la vida de andar, viste, por escuelas rurales y por todos lados. Por eso te digo la docencia yo creo que... Como siempre, todas las docentes siempre estuvimos acompañadas por un marido, por alguien que mantiene todo porque realmente... Imaginate ¿qué hacíamos con lo mío?

La esposa de Alberto valoraba en gran medida los servicios y beneficios que la empresa brindaba a sus hijos/as previo a la reestructuración: colonia de vacaciones, club, vacaciones, útiles escolares, zapatillas, guardapolvos. “Era una empresa, viste, que realmente a los empleados los consideraba.”

<sup>2</sup> El relato de la esposa de Alberto fue recogido en el momento de la entrevista a este trabajador.

### Pamela (empresa petrolera)

En el caso de Pamela, su trayectoria laboral transcurrió completamente dentro de la empresa. Trabajó siempre en un sector compuesto por varias mujeres, aunque esto no significaba que fueran mayoría dentro de él. Así, su carrera se desarrolló en ese esquema de división genérica del trabajo en la empresa.

Conoció a su pareja en la firma cuando fue trasladado al área de Pamela a partir de una reorganización que se produjo al interior de la empresa.

La posibilidad de que ambos cónyuges estuvieran empleados le brindaba cierta seguridad a la hora de enfrentar un eventual despido. Por eso, consideramos que ante una posible desvinculación, opinaba que “si me tocaba me tocaba, y me iría a buscar trabajo a otro lado. ¡Qué sé yo!... trabajábamos los dos”.

Esta paridad de situaciones en cuanto al trabajo fuera del hogar, generó la necesidad de recurrir a una escuela de doble escolaridad y a los padres de Pamela para cuidar a los/as hijos/as en común durante sus jornadas laborales.

Lo que siempre hicimos, fue doble: primero jardín maternal y después doble escolaridad. Escuela doble escolaridad. Así que bueno ahí nos organizábamos para que... bueno, salíamos del trabajo y los íbamos a buscar al jardín, o cuando iban ya al primario doble escolaridad el transporte escolar los llevaba hasta casa y ahí mientras tanto nosotros llegábamos. Siempre nos manejamos que si uno se tenía que quedar (en la empresa), tratar de que el otro no, ¿viste? Ahora ya son grandes, ya pasó la etapa de... Pero sí, hasta que tuvieron ponele, 9 para 10 años. Y... bueno, sí, venía del transporte y entonces yo trataba de llegar rápido para que no se quedara sola. Después bueno empezó que llevaba la llave y entraba, viste... [Risas]. Siempre nos tratamos de organizar, somos bastante cuidadosos en ser organizados y no dejar las cosas “y bueno, después vemos.

En el caso de Pamela, el cuidado de sus hijos/as fue resuelto en gran medida por la escuela de doble escolaridad. En las tareas hogareñas, expresa haberse sentido *acompañada* por su marido.

## Marianela (empresa petrolera)

Al igual que Pamela, la trayectoria de Marianela transcurrió completamente dentro de la empresa, empleándose en el sector técnico. Como indicamos anteriormente, ella visualiza en ese sector un ámbito más igualitario de trabajo e incluso “menos cuestionado”, por tanto más seguro para el desarrollo de su carrera. En su formación universitaria, opta por una licenciatura en vez de una carrera de ingeniera, por considerar que de esta manera tendría más posibilidades de desarrollo profesional.

En cuanto a su familia, conoce a su pareja en el curso previo al ingreso a la firma y como en el caso anterior, la posibilidad de que ambos tuvieran empleos, le brinda cierta seguridad en el momento de los despidos masivos. En relación al cuidado de sus hijas mellizas, Marianela contaba al principio con la guardería que proporcionaba la empresa. De este modo, podían compatibilizar los horarios de trabajo con el cuidado de sus hijas, y la organización familiar aparece compartida. Al ser privatizada la firma, tuvieron que “terciarizar” el cuidado contratando una empleada doméstica.

Mi esposo llevaba a nuestras hijas. En ese momento la refinera tenía una guardería. Yo justo agarré la época que la cerraron. En realidad, cerraron cuando empezaron a privatizar. O un poco antes. Muy poco tiempo la pudimos usar, pero era bárbaro. Imagínate que para los padres, para las madres, cuando son chiquititos que le das de mamar o cualquier cosa que pase, estás ahí. Él las llevaba a la guardería e iban y venían con él, porque tenía horario diurno. Cuando él pasó a Jefatura de Turno, trabajás mañana, tarde y noche. Entonces ya no pudimos y contratamos a una señora que iba a mi casa. Iba a la mañana cuando nosotros trabajábamos y se quedaba hasta la hora que yo volvía. Después cuando ellas tenían dos años, empezaron a ir a una guardería, sala maternal que está cerca de mi casa así que combinamos: o la iba a buscar yo o cuando mi esposo estaba de tarde, la iba a buscar ella, la iba a buscar él... Y bueno, cuando se fueron haciendo más grandes... Me acuerdo un día cuando llegamos a mi casa. Las nenas tendrían 8 o 10 años, no estaban. Tenían un cumpleaños y nosotros no llegábamos a la hora. Llegaron, se vistieron, se tomaron un taxi y se fueron a la casa de la amiga. [Risas]. Así que bueno...no fue nada fácil.

Es interesante también destacar cómo la entrevistada se encontraba tensionada por los horarios del trabajo y la familia. Si bien, a partir del relato, puede inferirse que compartía el trabajo doméstico con su pareja, ella aparece sobrecargada, realizando actividades personales cuando lograba compatibilizar los horarios con los de su trabajo, sus hijas, etcétera.

Llegaba a mi casa 17:30 horas; pero bueno, yo tenía una señora que me hacía las cosas. Yo lo que siempre hice fue hacer mandados y cocinar, me gusta cocinar, así que bueno hacía los mandados, cocinaba, cuando podía iba a gimnasia o cuando las chicas eran chicas iban a inglés o a hacer algún deporte, entonces las llevábamos, traíamos, y aprovechaba ese tiempito para hacer algo. Yo siempre anduve súper a las corridas.

### Hernán (empresa de calzado)

Hernán proviene de una familia en la que su madre trabaja fuera de la casa y el padre era jornalero, lo que le permitía compatibilizar su trabajo en la quinta con tareas hogareñas. Recuperamos este dato aun cuando no es de su trayectoria laboral o de la organización de su propia familia por ser los modelos familiares importantes para las concepciones sobre la familia, el trabajo productivo y el reproductivo. Pudo ingresar en la empresa, en “tareas generales”, gracias a un contacto. A los tres meses se mudó con su pareja. En ese momento, ambos trabajaban. Ella lo hacía en una fábrica, puesto laboral que mantuvo hasta después de tener a su tercer hijo. En ese contexto, la estrategia de “terciarizar” el cuidado dejó de ser efectiva, y la pareja decidió que sea ella quién renunciara a su trabajo y se dedicara por completo al hogar y la crianza de los hijos, aun cuando ella ganaba más dinero que él.

Hernán señala que los años cambian el peso relativo del trabajo y la familia en su identidad. “con los años uno se posesiona más de lo que tiene en la casa que en el trabajo. Al trabajo va, cumple, y listo”. Vemos cómo Hernán ve su rol en la familia como quien trae el dinero, pero también en relación a la construcción de la casa. Otras tareas quedaban a cargo de su esposa. Esto queda claro cuando tiene que recordar hechos relacionados con sus hijos, frente a lo cual la consulta, por ejemplo,

hasta cuando la empresa regaló útiles escolares a los trabajadores que tenían hijos. La vida gremial no incluía a las familias de los trabajadores. Los relatos de Hernán sobre los asados organizados por el sindicato explicitan que sólo participaban en ellos los trabajadores de la empresa.

Frente a la reestructuración empresarial y su suspensión, la estrategia fue una reorganización familiar. La esposa de Hernán volvió a buscar trabajo fuera de la casa, como trabajadora en una casa particular, nueve horas diarias y él tomó tareas hogareñas. En palabras de ella<sup>3</sup>:

Encontré trabajo en seguida, porque yo tengo la facilidad de tener contactos. Así que en seguida, dos, tres llamados, me conseguí un trabajo... Como doméstica. Los chicos ya eran grandes. Entonces se encargaba el padre, que estaba en la casa. Entonces él era el que organizaba un poco la casa. Yo le dejaba más o menos, la ropa, todo él organizaba. Dejaba para lavar ropa, él lavaba, él tendía la ropa, bueno, y renegaba con los hijos...

El nuevo rol era vivido con extrañeza por parte de Hernán, quién luego del relato de su esposa respecto de la organización doméstica comentó: “Y hacía todo mal, decile a la chica, que hacía todo mal, ¡decíle! (risas)”.

Frente a la sintomatología del estrés producido por la reestructuración empresarial y el rol de Hernán como intermediario entre los/as trabajadores/as que supervisaba y la empresa, relata los cuidados que recibió de su pareja, sin los cuales quizás las consecuencias para su salud hubieran sido mayores. Vemos en este caso claramente como el hogar funciona como “taller de reparaciones de la fuerza de trabajo”. Es un ejemplo claro de la complementariedad entre el trabajo productivo y reproductivo<sup>4</sup>.

Después de un año, Hernán fue reincorporado a la fábrica. En ese momento, su esposa redujo su jornada laboral a cinco horas diarias y finalmente renunció. Vemos entonces cómo el tiempo de la esposa fue la variable de ajuste frente a los cambios en la situación laboral de Hernán.

<sup>3</sup> El relato de la esposa de Hernán también fue relevado en el momento de la entrevista con este trabajador.

<sup>4</sup> Se entiende al “trabajo reproductivo” como aquel “necesario” para reproducir la fuerza de trabajo, tanto presente como futura.

Como señala (Espino, 2011), “las políticas de ajuste estructural y el análisis de sus impactos pusieron de manifiesto la relación entre actividades productivas y reproductivas, demostrando la importancia que han adquirido las actividades generadoras de ingresos de las mujeres, la intensificación del trabajo doméstico cuando el presupuesto familiar se reduce; las dificultades con las que se enfrentan las mujeres para acceder al mercado laboral debido a sus responsabilidades familiares; los efectos sobre el uso del tiempo de los recortes presupuestales y la privatización de los servicios sociales” (Espino, 2011: 42).

Sintetizando, en algunas familias pudimos observar que las mujeres se integraron al mercado de trabajo, generando el fenómeno comentado del “trabajador adicional” (trabajadora). Frente a esto se volvió necesario reorganizar las tareas de cuidado antes asumidas exclusivamente por ellas. Para esto, en algunos casos, los varones tomaron estas responsabilidades, tensionando la construcción de la masculinidad socialmente legitimada. En otras familias se recurrió a la “terciarización de los servicios de cuidado”, es decir, la satisfacción de esta necesidad a través del mercado o los servicios estatales: escuelas doble escolaridad, niñeras, otras mujeres de la familia, etcétera.

Observamos que mujeres y varones se encontraban subjetivamente en posiciones diferentes frente a la posibilidad del despido: en el caso de ellas, el trabajo fuera del hogar no tenía un papel central en la construcción de su identidad de género y de su rol al interior de la familia, por lo que su ausencia no las desestructuraba. En los varones, el despido implicaba modificar su relación con sus parejas e hijos/as.

## Consideraciones finales

En este trabajo, hemos analizado las transformaciones de las carreras laborales de varones y mujeres de dos empresas distintas que fueron reestructuradas en los años noventa.

Si bien la información construida parte de un estudio que aún se encuentra en desarrollo, los datos preliminares nos permiten señalar que ambas empresas atravesaron reestructuraciones con algunas características distintivas: la empresa de calzado introdujo cambios tanto en sus

procesos productivos, pasando de un sistema fordista a uno que incluye rasgos fordistas y toyotistas, como organizacionales, transitando desde una estructuración del trabajo basada en la teoría de los mercados internos al nuevo paradigma del management. La compañía petrolera centró su reestructuración fundamentalmente en un cambio en su modelo de gestión de la fuerza de trabajo, atravesando también un pasaje de la teoría de los mercados internos al nuevo paradigma organizacional.

Estas modificaciones derivaron en el caso de la empresa de calzado en un cambio del perfil genérico de la compañía, en la cual el trabajo femenino ya no sería un rasgo característico. La empresa petrolera continuó, por su parte, priorizando el trabajo masculino. Se advierte así que la desigualdad de género influyó en la reestructuración empresarial de la firma de calzado al propiciar un cambio en el perfil genérico de los/as trabajadores/as que se contrataron y en las carreras que se definieron para varones y mujeres.

Más allá de esta distinción, en ambos casos la conformación de las carreras laborales de los/as trabajadores/as, pasaron a organizarse a partir de planes de carrera específicos para todo el personal.

Las vivencias de los trabajadores y trabajadoras mostraron un tránsito difícil por el proceso de reestructuración que, si bien les permitió continuar trabajando en las firmas, les quitó la posibilidad de realizar una carrera laboral claramente estructurada. Sus relatos dan cuenta de los prácticamente inexistentes ofrecimientos de promoción. El acceso a un ascenso se encontraba muy limitado y condicionado por las capacidades individuales que los/as trabajadores/as pudieran demostrar, tales como flexibilidad, competitividad y productividad.

Dichos cambios se materializaron también en una división sexual del trabajo en función de la fuerza, delicadeza, técnica o cuidado que las actividades laborales aparentemente requerían, siendo, en algunos casos, cuestionada por los/as trabajadores/as. Esto se evidenció asimismo en la existencia al interior de la firma de algunos sectores claramente feminizados y masculinizados. Los estereotipos de género se vieron además reforzados en los espacios de toma de decisión y autoridad que, en ambas empresas, continuaron preferentemente en manos de varones.

Las transformaciones en las carreras laborales al interior de las compañías, fueron comprendidas y transitadas por los/as trabajadores/as de acuerdo a sus representaciones de género y a la organización doméstica que pudieron desarrollar en sus hogares. Así, mientras para los varones la posible pérdida del trabajo representaba una situación crítica, dado que esta situación afectaba directamente su rol de proveedor, para las mujeres esa posibilidad tenía menor relevancia, ya que su salario no era la principal fuente de ingresos familiar.

Por otro lado, el trabajo extra doméstico de las esposas representó una ayuda considerable cuando los trabajadores experimentaron la posibilidad de ser desvinculados de las firmas. La inserción ocupacional en el mercado de trabajo de los esposos dio, por su parte, tranquilidad a las trabajadoras frente a la reestructuración empresarial. La división del trabajo al interior del hogar mostró además una reproducción de los roles de género tradicionalmente existentes, siendo la mujer la responsable fundamental del cuidado de los/as hijos/as, de la limpieza y de las compras y el varón el encargado del trabajo de mantenimiento de las casas. En este sentido, nuestros datos se relacionan con los resultados de la “Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo”, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) durante el último trimestre de 2013, en Argentina<sup>5</sup>. La misma concluyó que mientras que las mujeres emplean seis horas diarias en labores domésticas, los varones emplean dos. Como sostiene Faur (2014), “la conciliación entre la vida familiar y la actividad remunerada se asienta así sobre las espaldas de las mujeres en la medida en que, incluso cuando los hombres participen de determinadas actividades, rara vez lo hacen en similar proporción que las mujeres y menos se consideran como corresponsables de las mismas”<sup>6</sup>.

Para las actividades domésticas las trabajadoras y las esposas contaron, en algunos casos, con la colaboración de otras mujeres familiares,

<sup>5</sup> Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo (2014), Ministerio de Economía de la Nación, Argentina. Consultado el 15 de julio de 2014. Disponible en [http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/tnr\\_07\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf)

<sup>6</sup> Faur, Eleonor. “Mujeres Malabaristas”. En: *Página 12*, “Opinión”. Buenos Aires, Argentina. Nota publicada en diario *Página 12*, 11 de julio de 2014. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-250530-2014-07-11.html>

empleadas contratadas o instituciones encargadas del cuidado (como guarderías, jardines maternales o escuelas de doble escolaridad). Es particularmente importante el rol que jugaron estas instituciones en las carreras laborales de las mujeres, especialmente las guarderías en los ámbitos laborales, constituyéndose en una demanda que actualmente los colectivos feministas continúan reclamando. Así, mientras las carreras de todos/as los/as trabajadoras se vieron propiciadas por el acompañamiento de sus esposas/as en relación a las cuestiones materiales, los itinerarios de los trabajadores se vieron además posibilitados por el trabajo doméstico de sus cónyuges. Las trabajadoras de las firmas tuvieron en cambio que participar también en la organización del trabajo doméstico en sus hogares, con lo cual su carga laboral cotidiana era superior.

Las reestructuraciones empresariales analizadas muestran, en síntesis, la introducción de una serie de cambios en sus modelos productivos, organizacionales y genéricos que derivaron en transformaciones importantes en las carreras laborales de sus trabajadores y trabajadoras. Dichas modificaciones en los itinerarios ocupacionales fueron significadas y transitadas por ellos/as de acuerdo a sus representaciones de género y a la división genérica del trabajo productivo y reproductivo en sus hogares.

Los hallazgos señalados dan cuenta entonces de la importancia de incorporar la perspectiva de género en los estudios de carreras laborales, pues ésta se convierte en una herramienta analítica muy valiosa para visibilizar, comparar y comprender los itinerarios ocupacionales disímiles desarrollados por varones y mujeres en distintos ámbitos laborales.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, M.; Basualdo E.; Khavisse, M. (1990). *¿Quién es quién? Los dueños del poder*. Ediciones Editora 12. Pensamiento Jurídico. Buenos Aires.
- Benería, L. (2006), Trabajo productivo/reproductivo, pobreza y políticas de conciliación. En *Revista Nómadas*, núm. 24, Universidad Central, Colombia.
- Ceruso, D.; Schiavi, M. (2012). La clase obrera no va al paraíso: organización y luchas en Argentina y Europa. La organización obrera de base en una época en transición: las comisiones internas en los orígenes del peronismo (1936-1947). El caso de los textiles y los metalúrgicos. En: *Revista Ciclos Históricos, Económicos y Sociales*, vol. 20, núm. 39, Buenos Aires. Argentina.

- Ciselli, G. (2007). Familia y trabajo femenino en YPF. En *Revista Todo es Historia*, núm. 484. Edición especial. Buenos Aires.
- De Barbieri, T. (1992). Sobre la categoría de género: una introducción teórico-metodológica. En *Revista Interamericana de Sociología*, año 6, vol. 2, núm. 2-3.
- Documento empresarial de Recursos Humanos (2010) *RepsolYPF*, Buenos Aires. 105 pp.
- Documento interno de la Empresa Alpargatas, Buenos Aires, 2003. 54 pp.
- Elder, G. (1985). *Life course dynamics: trajectories and transitions, 1968-1980*. Ithaca. Cornell University Press.
- Espino, A (2011). Economía feminista: enfoques y propuestas en Aportes al debate del desarrollo en América Latina. *Una perspectiva feminista* Norma Sanchís (Compiladora), Buenos Aires.
- Faur, E. (2006). Género, Masculinidades y políticas de conciliación familia-trabajo. En *Revista Nómadas*, núm. 24, Universidad Central, Colombia.
- Faur, E. y Zamberlin, N. (2008). Gramáticas de género en el mundo laboral. Perspectivas de trabajadoras y trabajadores en cuatro ramas del sector productivo del área metropolitana de Buenos Aires. En Novick, M, Rojo, S y Castillo, V (comp.), *El trabajo femenino en la postconvertibilidad*. Argentina 2003-2007.
- Gutiérrez, L. y Korol, J. C. (1988). Historia de empresas y crecimiento industrial en la Argentina. El caso de la fábrica argentina de Alpargatas. En *Desarrollo Económico*, vol. 28, núm. 111, Buenos Aires.
- Kabat, M. (2005). *Del taller a la fábrica. Procesos de trabajo, industria y clase obrera en la rama del calzado (Buenos Aires 1870-1940)*. Ediciones Razón y Revolución. Buenos Aires.
- Lamas, M. (2003). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría de género. En M. Lamas. *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*, pp. 327- 366. México: PUEG.
- Makón, A.; Von S. (2002). El impacto laboral y socioeconómico de la privatización de YPF. Ponencia presentada en el Encuentro Pre Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Buenos Aires.
- Mases, E. (2007). Mosconi y los trabajadores de YPF. En *Revista Todo es Historia*, núm. 484. Edición especial. Buenos Aires.
- Muñiz, T. (2012 a). *Los (ex) trabajadores de YPF. Trayectorias laborales a veinte años de la privatización*. Espacio Editorial. Buenos Aires.
- Muñiz, T. (2012 b). Cambios en la gestión del trabajo: carreras laborales desfiguradas en la transición hacia una nueva cultura laboral en el sector petrolero argentino. En: *Revista Gaceta Laboral*, núm. 3, vol. 19, Universidad de Zulia, Venezuela.
- Novick, M.; Miravalles, M. y Senén, González, C. (1997). Vinculaciones interfirmas y competencias laborales en Argentina. Los casos de la industria automotriz y las

- telecomunicaciones. En: M. Novick y M. A. Gallart (coord.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo Cinterfor.
- Osterman, P. (1988). *Los mercados internos de trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Perez, R. (2011). Extranjerización de grandes empresas en Argentina durante los 90. El caso de Alpargatas. En *Actas III Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios*. Buenos Aires. Argentina.
- Piore, M.; Sabel Ch. (1990). La segunda ruptura industrial. Madrid. Alianza. En: *Revista Lazos, Alpargatas*. Buenos Aires, 2012.
- Spilerman, S. (1977). Careers, labor market structure and socioeconomic achievement. En: *American Journal of Sociology*, núm. 83, vol. 3, Estados Unidos.
- Scott, J. (2003). El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas. *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*, pp. 265-30. México: PUEG.
- Tornay, L. (2009). Los usos de la memoria y la historia oral. Aportes y problemas de los testimonios orales en la construcción del relato histórico. Memoria y marcas de género. En: *IX Encuentro Nacional y III Congreso Internacional de Historia Oral de la República Argentina*.
- Wainerman, C. (2002). Padres y maridos. Los varones en la familia. En *Wainerman (Comp.) Familia, trabajo y género*. Un mundo de nuevas relaciones. Buenos Aires. FCE-UNICEF.

### Sitios web

- Faur, E. (2014). Mujeres Malabaristas. En: Opinión, consultado 11 de julio de 2014. Disponible en <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-250530-2014-07-11.html>
- Muñiz, T. (2013). Carreras ocupacionales frente a la nueva ideología *managerial*: análisis comparativo del curso de vida laboral de dos generaciones de trabajadores y de sus posibilidades de movilidad ocupacional. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Desigualdad y Movilidad Social en América Latina. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Consultada el 21/05/13. Disponible en <http://www.fahce.unlp.edu.ar/idihcs/cimecs>.
- Neuman, M. (2003). Gestión de la demanda en un entorno justo a tiempo. En *Documentos de Trabajo N° 4 del Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Consultado el 21 de mayo de 2011. Disponible en <http://www.littec.ungs.edu.ar>.