

Instituto de Ciencias del Seguro

**Género y promoción
en los sectores financieros y asegurador**

Francisco Ramos Torroba

FUNDACIÓN MAPFRE

FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o del editor.

© 2013, FUNDACIÓN MAPFRE
Paseo de Recoletos, 23
28004 Madrid (España)

www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro
publicaciones.ics@fundacionmapfre.org

ISBN: 978-84-9844-380-6
Depósito Legal: M-19442-2013

PRESENTACIÓN

Desde 1975, FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales, así como acciones destinadas a la mejora de las condiciones económicas y sociales de las personas y los sectores menos favorecidos de la sociedad. En este marco, el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE promueve y desarrolla actividades educativas y de investigación en los campos del seguro y de la gerencia de riesgos.

En el área educativa, su actuación abarca la formación académica de posgrado y especialización, desarrollada en colaboración con la Universidad Pontificia de Salamanca, así como cursos y seminarios para profesionales, impartidos en España e Iberoamérica. Estas tareas se extienden a otros ámbitos geográficos mediante la colaboración con instituciones españolas e internacionales, así como a través de un programa de formación en Internet.

El Instituto promueve ayudas a la investigación en las áreas científicas del riesgo y del seguro y mantiene un Centro de Documentación especializado en seguros y gerencia de riesgos, que da soporte a sus actividades.

Asimismo, el Instituto promueve y elabora informes periódicos y publica libros sobre el seguro y la gerencia de riesgos, con objeto de contribuir a un mejor conocimiento de dichas materias. En algunos casos estas obras sirven como referencia para quienes se inician en el estudio o la práctica del seguro, y en otros, como fuentes de información para profundizar en materias específicas. Dentro de esta actividad se encuadra la publicación de este libro.

Desde hace unos años, Internet es el medio por el que se desarrollan mayoritariamente nuestras actividades, ofreciendo a los usuarios de todo el mundo la posibilidad de acceder a ellas de una manera rápida y eficaz mediante soportes web de última generación a través de:

www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro

Francisco Ramos Torroba nació el 20 de enero de 1964 en Asdrúbal-Puertollano (Ciudad Real).

Es doctor por la Universidad de Castilla-La Mancha; Licenciado en Antropología Social y Cultural por UCLM-UCM; Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales especialidad: Seguridad e Higiene en el Trabajo por UCLM; Licenciado en Derecho por la UCLM; Diplomado en Magisterio, especialidad: Lengua Española e Idiomas Modernos y Master en Auditoría Interna de Entidades de Crédito.

*Dedico este libro
a mis padres, Francisco Ramos
Blázquez y Clara Torroba Baena, porque
ellos han sido el motor de este trabajo.*

*A Asun Madrid, mi mujer, y mis hijos, Paco y Fernando
Ramos, por su paciencia y
comprensión al embarcarme
en este proyecto.*

*A mis hermanos y familiares, por su apoyo incondicional.
A mis amigos, por su confianza,
sus ánimos y su ayuda.*

*A todas las mujeres, sin
excepción. A los enfermos de Síndrome de Fatiga
Crónica y Fibromialgia, porque son un ejemplo de
superación cada día.*

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no habría sido posible sin el apoyo y la ayuda de muchas personas que han dedicado, desinteresadamente, su tiempo y paciencia enriqueciendo el contenido de esta investigación con sus sugerencias.

En primer lugar, quiero agradecerles su atención y dedicación a mis informantes, por haberme permitido ser uno más con ellos. También a mi familia, por tantas horas de abandono al embarcarme en un proyecto tan ambicioso como éste, en las condiciones en que me encuentro.

No puedo olvidarme de mis amigos y familiares: Fran Utrilla, Isabel Pastor, Conchi Bermejo, José Parra, José Manuel Torres, Alfonso Trovador, Andrea Ramos, Lourdes López, Tomy Rodríguez, Pilar Monroy, Jesús Ledesma, José Miguel Ilundáin, Débora Ávila, Paqui Mora, Neme González, Elena González, Felipe Zopeque, José Luis Trujillo, Pilar Ferrer, María Jesús Bravo, Luisa Barchino, Pilar de Toro, Isabel de Sivatte, entre otros muchos, porque sin ellos este trabajo no habría sido posible; cada uno sabe porqué.

Es necesario también reconocer la labor de los doctores Javier García Bresó y Pedro Oliver Olmo, cuyas matizaciones han sido de gran interés en la investigación.

Si bien este reconocimiento es para todos ellos, la responsabilidad de los errores y defectos que pudiera tener el texto es exclusivamente mía. Agradezco también a muchas personas la información que me han facilitado; y a los empleados de la UCLM por su ayuda al brindarse a ir más allá de su mera dedicación profesional.

Gracias a todos.

*“Ganar cien victorias en cien batallas
no es lo mejor de lo mejor.
En cambio, someter sin luchar sí lo es”.*

(Tzu, 1992: 2)

ÍNDICE

1. PERSPECTIVAS DE UN CONFLICTO VELADO	17
1.1. Consideraciones teóricas y metodológicas	17
1.1.1 ¿Por qué un enfoque antropológico?	21
1.1.2 Una mirada desde la Sociología y la Historia	29
1.1.3 Ámbito espacio-temporal de la investigación	40
1.1.4 Los actores sociales en su entorno	44
1.1.5 Justificación del trabajo y metodología	54
1.1.6 Fuentes	61
2. ¿CÓMO DESCIFRAR EL SIGNIFICADO DE LA DOMINACIÓN Y DEL PODER?	69
2.1. Patriarcado y género	76
2.1.1 Sexo, género y relaciones trabajo-familia	82
2.2. Escenarios de riesgo en el libre mercado e incertidumbre social	89
2.2.1 Estilos de dirección	101
3. “CAMPO DE BATALLA”: SECTORES FINANCIERO Y ASEGURADOR	105
3.1. ¿Indicios de discriminación de género en la promoción profesional en este campo?	107
3.2. El “arte de la guerra” en los sectores financiero y asegurador	113
3.2.1 Dominación masculina: guerra, sexo, género, poder y conflicto en la empresa	124
3.2.2 Consecuencias del “conflicto velado” en el sistema económico-financiero	133
3.3. Estrategias sexuadas y símbolos del poder	140
3.3.1 La estrategia del lenguaje	166
3.3.2 La estrategia del juego	173
3.3.3 La estrategia del espacio-tiempo	179

3.3.4 La estrategia de la etiquetación	190
3.3.5 “Alianzas” estratégicas	197
3.3.6 La estrategia de la invisibilidad	203
3.3.7 Los inmunes a las estrategias de ascenso	209
3.3.8 Las estrategias vistas por los actores sociales	214
4. REFLEXIONES FINALES	223
Referencias bibliográficas	237
Anexos	263
Colección <i>Cuadernos de la Fundación</i> Instituto de Ciencias del Seguro	287

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ADN	Ácido desoxirribonucleico
AECYA	Academia Europea de Ciencias y Artes
AIG	American International Group
AVE	Alta Velocidad Española
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BOE	Boletín Oficial del Estado
CCE	Comisión de las Comunidades Europeas
CC.OO.	Comisiones Obreras
CEM	Centro de Estudios de la Mujer
CIBE	Centro de Investigación Biomédica EuroEspes
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CSIC	Centro Superior de Investigaciones Científicas
DEA	Diploma de Estudios Avanzados
EE. UU.	Estados Unidos de América
EPA	Encuesta de Población Activa
ESCI	Escuela Superior de Comercio Internacional
ESCP	Escuela Superior de Comercio de París
FEDEA	Fundación de Estudios de Economía Aplicada
GMMP	Global Media Monitoring Project
IBEX	Iberia Index
IESE	Instituto de Estudios Superiores de Empresa
IMCLM	Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha
INE	Instituto Nacional de Estadística
JCCM	Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
JONS	Juntas de Ofensiva Nacional y Sindicalista
MEC	Ministerio de Educación y Ciencia
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RTVE	Radiotelevisión Española
SESM	Seminarios de Estudios Sociológicos sobre la Mujer
SFC	Síndrome de Fatiga Crónica
UB	Universidad de Barcelona
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa de México
UAB	Universidad Autónoma de Barcelona
UCLM	Universidad de Castilla-La Mancha
UCM	Universidad Complutense de Madrid
UCV	Universidad Central de Venezuela
UE	Unión Europea
UEX	Universidad de Extremadura
UGT	Unión General de Trabajadores
UMU	Universidad de Murcia

UMYC Unidad de Mujeres y Ciencia
UNAM Universidad Nacional Autónoma de México
UNED Universidad Nacional de Educación a Distancia
UPV Universidad del País Vasco

1

PERSPECTIVAS DE UN CONFLICTO VELADO

*“Ser invencible depende de uno mismo.
La vulnerabilidad del contrario
depende de él”.*

(Tzu, 1992: 33)

1.1. Consideraciones teóricas y metodológicas

El antropólogo Óscar Guasch refiere en su texto *Observación participante* que enfrentarnos a la realidad etnográfica supone aproximarse a una realidad poliédrica que permite una diversidad de perspectivas, como los distintos ángulos desde los que una escultura puede ser contemplada (Guasch, 1997: 52). De esta manera trataremos de acercarnos en esta investigación al contexto en que viven y desarrollan su trabajo nuestros actores sociales, trabajadores de los sectores financiero y asegurador¹ que actualmente

¹ Hay diversos títulos interesantes relacionados con el trabajo de las mujeres en los sectores que estamos analizando, entre otros muchos pueden ser consultados:
CARRASQUER, P., NOGUERA, J. A. y VARELLA, R. (1995): *La situación de las trabajadoras en el sector financiero español*, Barcelona, QUIT (Informe de investigación).
CARRASQUER, P., NOGUERA, J. A. y VARELLA, R. (1996): *El empleo femenino en el sector financiero en España*, Barcelona, Columna.
CARRASQUER, P. y MARTÍN ARTILES, A. (2005): "La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 1: 131-150.
RECIO CÁCERES, C. (2008): "Tiempo de trabajo y políticas de promoción profesional en el sector financiero: una perspectiva de género". *XI Jornadas de Economía Crítica*.
http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/Recio_Caceres.pdf, consultado el 01/10/2010.
SALA LORDA, G. (2004): Reconocimiento de competencias laborales: el caso del sector bancario en el Estado español. UAB.
TURNS, T. (1999a): "Las asalariadas: un mercado con género" en MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. (eds) *Las relaciones de empleo en España*, 150-161, Siglo XXI.

trabajan en nuestro país. Cada cual actúa desde su propia representación. Compartir un espacio o un lugar de trabajo, ser jefe o empleado, ser hombre o mujer puede suponer interpretar la responsabilidad personal y profesional de diferente forma, como queremos demostrar en este estudio.

Este trabajo se centra en una realidad como es la escasez de mujeres en puestos directivos en estos sectores. Se aborda el fenómeno de la igualdad de género y las diferentes relaciones que se dan para la promoción profesional en estos ámbitos. Queremos conocer las causas que subyacen y que están generando una escasez de mujeres directivas y su relación con la igualdad de género en el trabajo. Hemos podido constatar, en principio, que en nuestro país, y más concretamente, donde hemos realizado nuestro trabajo de campo, en Ciudad Real, es todavía frecuente que en estas empresas se prolongue la jornada laboral más allá del horario habitual hasta bien entrada la noche para algunos trabajadores. Lo suelen hacer así, los que ya están en puestos directivos y aquellos que quieren ascender, pero también, en ocasiones, algunos del resto de los empleados. Analizaremos si detrás de esas agotadoras jornadas de trabajo se esconde alguna señal que nos permita, una vez identificada, conocer lo que está ocurriendo al optar a la promoción profesional los distintos actores sociales.

Este tema empezó a preocuparme durante los años en los que trabajé en banca y seguros. Al observar la escasez de mujeres directivas en estos sectores, me surgió la sospecha ante las evidencias de que era posible que se diera una situación discriminatoria contra las mujeres. En ese momento no sabía cómo afrontar esa problemática. Años más tarde, cuando estudié Antropología, supe que con las herramientas que me ofrecía esta ciencia podía hacer un estudio que me permitiera descubrir lo que estaba ocurriendo en esos sectores implicados con respecto a la posible discriminación que sufrían las mujeres en relación con la promoción profesional. La reflexión era permanente y no paraban de surgir preguntas como: ¿por qué las mujeres están tan a menudo ausentes de los puestos directivos en las empresas privadas en los sectores financiero y asegurador?; ¿qué les impide ascender en las mismas condiciones de igualdad que lo hacen los hombres?; ¿qué permite que se produzca un desequilibrio de oportunidades para acceder a los puestos directivos en el terreno profesional que, generalmente, inclina la balanza en favor de los hombres?; ¿tienen todos los empleados las mismas posibilidades de cumplir sus expectativas profesionales?; ¿influye de alguna manera ser hombre o ser mujer para mejorar de puesto en el entorno de trabajo?; ¿qué importancia tienen los ámbitos familiar, doméstico y personal de los candidatos en todo este proceso?; ¿ejecutan los hombres determinadas estrategias para promocionar?; ¿quiénes de ellos las utilizan?; ¿qué tácticas siguen las mujeres que quieren ascender?

Todas estas cuestiones fueron la base para reflexionar sobre cómo se trabaja y cómo se busca la promoción profesional en los sectores citados que yo conocía, pues en ellos había desarrollado gran parte de mi vida laboral. Ahora podía acercarme a esa problemática con una distancia

considerable. Cuando inicié mi estudio etnográfico, llevaba ya más de cinco años alejado de mi trabajo, donde durante los últimos quince había desempeñado diferentes cargos directivos. Tuve que dejarlo a causa de un grave accidente profesional con consecuencias funestas, dado que todo derivó en una terrible enfermedad que aún perdura. No obstante, y no sin grandes dificultades, he logrado continuar con mi investigación. Hoy el debate social en los temas que atañen a las relaciones de género y el trabajo sigue abierto y en momentos como los que estamos viviendo se hace aún más necesario profundizar en la igualdad de género, según nuestro criterio, porque consideramos que la actual situación está recrudeciendo la que ya existía antes de la crisis y que seguramente seguirá mucho tiempo después, por lo que estamos tratando un tema que no estará obsoleto en pocos años. Aún queda mucho por hacer. Es posible que haya quienes piensen que determinados asuntos tienen mayor prioridad e importancia que los temas relacionados con el género, pero para nosotros esta materia requiere una revisión profunda que vamos a tratar de realizar.

Los objetivos que nos planteamos en esta investigación son:

- Conocer el entorno en que se desarrollan las condiciones para promocionar en los sectores financiero y asegurador.
- Saber qué impide a las mujeres acceder a los puestos directivos en las entidades analizadas.
- Descubrir cómo influyen los ámbitos profesional, personal, familiar y doméstico en la promoción en los sectores estudiados.
- Revelar qué tácticas se dan y quiénes las utilizan para conseguir la promoción profesional en estos sectores.

Las hipótesis de partida:

- La promoción profesional en los sectores financiero y asegurador se da en un contexto, tanto profesional como familiar, de “conflicto velado”.
- Los estereotipos y las tradiciones personales, familiares, sociales y profesionales del mundo capitalista occidental impiden a las mujeres acceder a los puestos directivos en los sectores financiero y asegurador en las mismas condiciones que los hombres.
- La carga y la responsabilidad del trabajo familiar y doméstico aún recaen esencialmente sobre las mujeres, quienes se encuentran con más obstáculos para conciliar la vida familiar y la profesional, lo que a su vez influye en el incremento de las dificultades para su ascenso.
- Los hombres utilizan determinadas estrategias para ascender y/o mantenerse en el cargo directivo que ocupan en el terreno laboral, en detrimento de las mujeres.

En este trabajo trataremos de verificar o refutar estas hipótesis.

Con respecto a su estructura, se divide en tres partes claramente diferenciadas. En la primera se realiza la presentación del tema, se plantean los objetivos y las hipótesis de partida y se justifican las razones que han llevado a realizar esta investigación etnográfica. No obstante, hemos procurado efectuar también una mirada sociológica e historiográfica. Centramos después el estudio espacio-temporalmente en Ciudad Real capital, a finales del siglo XX e inicios del XXI. Con respecto a los actores sociales, nos interesan los hombres y las mujeres que trabajan en la actualidad en los sectores financiero y asegurador en esta ciudad. También hemos recurrido a conocer la opinión de empleados jubilados, familiares y amigos de los trabajadores. Hemos buscado la opinión de expertos en la materia y representantes de los distintos agentes sociales que están involucrados de manera directa o indirecta en este tema. Todos han sido de gran utilidad durante la investigación y han permitido esa visión poliédrica que inquiríamos. Por último, en esta sección se presentan la metodología utilizada y las fuentes consultadas.

En la segunda parte se profundiza en la materia descifrando el significado de conceptos como dominación y poder. Se analiza la estrecha relación entre nociones como patriarcado, género, sexo y relaciones familia-trabajo y trabajo-familia. Después nos centramos en analizar los escenarios de riesgo en que se mueven nuestros informantes. También investigamos los contextos del libre mercado y la incertidumbre social que se está creando en momentos de crisis como el que estamos viviendo. Acabamos presentando los distintos estilos de dirigir que hemos detectado en estos sectores y que afectan abiertamente a los trabajadores.

En la tercera parte nos centramos en el análisis concreto del ámbito financiero y asegurador. Indagamos sobre si existe discriminación de género en la promoción profesional y cómo influyen las relaciones de poder en las de género en estas empresas. Asimismo estudiamos las consecuencias de la existencia de situaciones de conflicto en el sistema económico-financiero en que estamos realizando la investigación. Se acaba con el estudio de lo que consideramos que son las “estrategias sexuadas” que se utilizan para conseguir la promoción profesional de unos pocos en detrimento del resto.

Concluye el trabajo con las reflexiones finales y las líneas de investigación que continúan abiertas para futuras investigaciones sobre esta materia.

No buscamos un alegato a favor de las mujeres y en contra de los hombres, sino que aspiramos a revelar una realidad que, según nuestro criterio, se presenta difusa y envuelta en una nebulosa que pretendemos aclarar. Si se ayuda generando conocimiento para tratar de suprimir la desigualdad de género, eso ya será un gran logro. No sabemos ni cuestionamos si será cierto lo que comenta la filósofa y catedrática de Ética en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) Victoria Camps, para quien el siglo XXI será el siglo de las mujeres, pero lo que sí creemos es que, como

sostiene la autora, tendrán que afrontar dos grandes retos, el primero de los cuales es que se deberá conseguir la corresponsabilidad familiar entre hombres y mujeres. Y no se trata de ayuda, apoyo, colaboración o conciliación en el hogar, sino de una verdadera responsabilidad compartida y de un serio compromiso. El segundo reto es que se hace necesaria la presencia paritaria de las mujeres en los puestos de poder².

Una vez realizada la presentación del tema, planteados los objetivos y esbozadas las hipótesis, trataremos ahora de justificar por qué hemos querido realizar un estudio antropológico sobre un tema tan complejo y controvertido como este.

1.1.1. ¿Por qué un enfoque antropológico?

La antropología es una ciencia social que permite obtener un enfoque que favorece la visión del “otro”. La problemática de la igualdad de género en el trabajo es un tema no exento de polémica en muchos ámbitos. Ya en 1987, Marilyn Strathem señalaba que la relación entre cultura e investigación, desde una perspectiva feminista, y la antropología era incómoda y llena de reticencias y disonancias (Strathem, 1987), como también nosotros hemos podido comprobar. Las relaciones entre antropología, androcentrismo, sexo y género, masculinidad y feminidad, cultura y poder, entre otros muchos conceptos, han sido abordadas desde muy diversos enfoques y con no poca controversia por diferentes autores, que han tratado de arrojar luz sobre un tema, quizá espinoso pero muy actual, como el que ahora analizamos³.

² Véase: CAMPS, V. (1998): *El siglo de las mujeres*, Madrid, Cátedra.

³ Véanse algunos de los títulos que a este respecto hemos consultado, entre otros muchos: FREIXA, C. (1998): *Ellos y nosotras*, Barcelona, Icaria.
BUTLER, J. (1990): *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, Nueva York, Routledge.
BUTLER, J. (2007): *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*, Barcelona, Paidós Ibérica.
ESTEBAN, M. L. (2004): *Antropología del cuerpo. Género, itinerarios corporales, identidad y cambio*, Barcelona, Edicions Bellaterra.
HARRIS, O. y YOUNG, K. (1979): *Antropología y feminismo*, Barcelona, Anagrama.
NAROTZKY, S. (1988): *Trabajar en familia. Mujeres, hogares y talleres*, Valencia, Edicions Alfons el Magnànim; NAROTZKY, S. (1995): *Mujer, mujeres, género. Una aproximación al estudio de las mujeres en las Ciencias Sociales*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
SHAPIRO, J. (1994): *Hombres: Una traducción para mujeres*, Barcelona, Paidós.
DI LEONARDO, M. (1996): “Diferenciación entre los sexos” en BONTE, P. e IZARD, M. (eds.) *Diccionario de Etnología y Antropología*, Madrid, Akal, 114, 465, 666.
SHAPIRO, J. (1994): *Hombres: Una traducción para mujeres*, Barcelona, Paidós.
STOLCKE, V. (1996): “Antropología del género. El cómo y el por qué de las mujeres” en PRAT, J. y MARTÍNEZ, A. (eds.) *Ensayos de Antropología Cultural. Homenaje a Claudio Esteva-Fabregat*, Barcelona, Ariel, 335-344.
MOORE, R. y GILLETTE, D. (1993): *La nueva masculinidad: rey, guerrero, mago* y RAMOS TORROBA, F. (2011): Un conflicto velado en UCLM (ed.) *I Jornadas Doctorales de Castilla-La Mancha*, Ciudad Real, Lozano 52.

En la referencia que hace Manuel Delgado a Geertz⁴, afirma que abordar estos temas tan actuales y vigentes desde las ciencias sociales resulta impresionante y, en cierta manera, desde la antropología, puede llegar a desconcertar a muchos. Asevera Delgado en su obra *Antropología y posmodernidad*:

“La antropología posmoderna establece que aquello que distingue un antropólogo de cualquier otro investigador de la vida del hombre en sociedad es, en contraste con la proliferación de técnicas cada vez más sofisticadas de investigación social, su manera, digamos artesanal, de trabajar, el uso de instrumentos tan simples como una libreta y un lápiz y, por encima de cualquier cosa, el lugar privilegiado concedido en el proceso de investigación a su sociabilidad como instrumento más insustituible de aproximación al objeto”. (Delgado Ruiz, 2000: 2).

En nuestro trabajo hemos dado primacía a las técnicas cualitativas sobre las cuantitativas, aunque sin infravalorar estas. Se parte de nuestra propia sociabilidad con los informantes. Indica Delgado también que la antropología actual cumple, a causa de su relación con la “alteridad”, con el grado máximo de adecuación al principio canónico de toda hermenéutica, que es la de devenir, como señala Rorty, un discurso sobre los discursos provisionalmente inconmensurables⁵. En nuestro caso, la alteridad viene representada por la mujer. Son ellas las que habitualmente están ausentes de los puestos directivos. Sostiene además Delgado que lo “real” existe, no como hecho instrumental y objetivo, sino más bien, y como Paul Ricoeur⁶ mantenía, bajo el nuevo aspecto de una polisemia hacia la que es posible proyectarse y regresar (Delgado Ruiz, 2000). Sobre esa realidad polisémica a la que nos hemos enfrentado nos hemos proyectado para después regresar, analizando y reflexionando sobre todo lo vivido con nuestros actores sociales.

Para Josep Vicent Marqués, el hecho de que estudios relacionados con estos temas los realice un hombre rompe los estereotipos conocidos. Para él, esta es una reflexión incómoda para muchas personas porque puede perturbar los esquemas mentales preestablecidos de que parten. Y es cierto que hemos notado incomodidad, en ocasiones, al hacer nuestra investigación. Insiste el autor en que, cuando se estudian temas relacionados con la igualdad de género, se hace, según algunos, para “caer bien” a las mujeres, mientras que, por otra parte, un sector feminista podría desconfiar de cualquier hombre que se interesara por sus argumentos, al no poder ponerse en su lugar, teóricamente.

SALTZMAN, J. (1992): *Equidad y género*, Madrid, Cátedra.

⁴ Véase: DELGADO RUIZ, M. (2000): "Antropología y posmodernidad", *Trama y Fondo: Revista de cultura*, 9, 1-16. Y en concreto la obra a que se refiere Manuel Delgado: GEERTZ, C. (1986): "El reconocimiento de la antropología", *Cuadernos del Norte*, 35, 263.

⁵ Manuel Delgado Ruiz se basa en el libro: RORTY, R. (1988): *La filosofía y el espejo de la naturaleza*, Madrid, Cátedra.

⁶ Puede consultarse el texto en: RICOEUR, P. (1980): *La metáfora viva*, Madrid, Cristiandad.

Para este autor, la forma más elemental, cotidiana y común de opresión del varón sobre la mujer es la expresión verbal en referencia a lo masculino, es decir, cuando se dice de ella que es “la empleada de...”, “la hija de...”, “la mujer de...” o “la madre de...”⁷. Son riesgos que nosotros correremos y que no nos van a impedir hacer nuestro trabajo con el mayor rigor científico que nos permita la antropología social. Este puede ser un tema complejo, pero utilizando las técnicas etnográficas de que disponemos, hemos tratado de acercarnos a esta realidad desde el prisma que nos permiten las ciencias sociales. Para nosotros, es evidente que se produce la involucración del investigador con sus actores sociales mientras realiza su estudio. Somos conscientes de ello. Nuestra subjetividad formará parte del trabajo en todo momento, pero también buscaremos la distancia epistemológica que permita un análisis exhaustivo de la realidad observada y teorizar objetivamente sobre el tema tratado.

Las críticas que se vienen haciendo a la tradicional forma de investigar sobre esta materia se refieren al uso de teorías que han sido de partida androcéntricas. Se han realizado estudios dando preponderancia a las cifras y los datos, con muestras incompletas e instrumentos de medida sesgados, análisis de referencias que inciden mucho en las diferencias de género y que relegan las semejanzas. Se critica también el uso casi exclusivo de metodología cuantitativa y de interpretación de datos estadísticos desde distintas ciencias, para abordar estos temas, olvidando los métodos cualitativos que han sido despreciados, en algunos casos, por subjetivos.

Sin embargo, en nuestra investigación estos últimos son los que predominan. Hemos acudido a los cuantitativos cuando los hemos considerado necesarios.

Hasta la década de 1970, los trabajos en antropología relacionados con los temas de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres giraban en torno al concepto de familia nuclear y al binomio madre-hijo, y es a partir de entonces cuando la crítica de la antropología feminista se esfuerza en demostrar que la mujer no está más cerca ni más lejos que el hombre de la naturaleza ni de la cultura. No obstante, los binomios dicotómicos naturaleza-cultura y público-privado se trasladan a diferentes estudios en las ciencias. Consideramos que la antropología tiene el reto de comprender hasta qué punto y por qué las vidas de los hombres y de las mujeres han sido, son o tienen que ser discrepantes. Somos diferentes, es cierto, pero esa diferencia no puede sostener la desigualdad de derechos. ¿No somos también diferentes dentro de cada sexo y género? ¿Eso justifica la desigualdad? Lo natural no puede argumentar que seamos desiguales. El hombre, en cuanto ser masculino, no

⁷ Véase: MARQUÉS, J. V. (1977): *Sobre la alienación del varón*, Santo Domingo, Editorial Alas.

También pueden verse: MANSILLA, E. (2000): *Riesgo y ciudad*, México D.F., Facultad de Arquitectura UNAM. División de estudios de posgrado. y LOZOYA, J. A. (2007): "Entrega del Reconocimiento "Hombre por la Igualdad 2007". Palabras de José Ángel Lozoya. <http://foromasculinidades.blogspot.com/2009/02/homenaje-josep-vicent-marques-espana.html>, consultado el 22/10/2009.

es el ser humano por excelencia. No podemos negar que las actitudes, los valores y los comportamientos humanos están determinados no solo por nuestras disposiciones genéticas, sino también por nuestras experiencias durante el proceso de enculturación, pero eso no debería argüirse en favor de un género y en contra del otro. Nuestros atributos como personas están determinados por nuestros genes y por el entorno en que se ha producido nuestro desarrollo. Es en ese contexto donde emergen con fuerza el debate mujer/naturaleza frente a hombre/cultura y la discusión de los roles humanos de sexo y género. A todo ello se une la dimensión simbólica individual y social de cada uno de los actores sociales que se relaciona con la valoración de sus propias imágenes, el proceso de asignación de significado a las representaciones que realizan y asimilan socioculturalmente, así como a la formación y reformulación de estos símbolos identitarios, que son considerados elementos básicos en esta investigación.

La problemática de la igualdad de género en el trabajo y en la familia ya ha sido abordada en España y en diversos países de Europa, así como en EE.UU. y América Latina, lo que nos ha permitido conocer los diferentes enfoques y planteamientos que se vienen sosteniendo. No obstante, con esta investigación tratamos de ofrecer una nueva perspectiva antropológica que trate de explicar qué está ocurriendo para que siga siendo, actualmente, tan escaso el número de mujeres directivas en estos sectores. Además de la opinión de estos expertos, queremos conocer la realidad más cotidiana de nuestros informantes, qué es lo identitario para cada uno de ellos en el terreno profesional, y más concretamente, donde se ha realizado el estudio. También perseguimos descubrir cómo influyen los ámbitos personal, familiar y doméstico en su desarrollo profesional. Buscamos un enfoque del problema, como si se tratara de un *hecho social total*, tal y como lo entiende Marcel Mauss (Mauss, 1971)⁸.

Ha habido diferentes intentos de aproximación a la problemática que aquí se aborda desde perspectivas que afrontan temas relativos a la masculinidad, la feminidad o la igualdad de género, entre otros muchos.

⁸ Afirma el antropólogo francés Jean Copans, refiriéndose al quehacer antropológico que más allá de los objetos concretos como el parentesco o la relación con el entorno natural son las `totalidades significantes` lo que centra la atención del antropólogo: la cultura, la sociedad, el ritual, la institución. Al referirse a totalidades significantes Copans lo hace en clara alusión al antropólogo y sociólogo Marcel Mauss, quien acuñó la expresión *hecho social total* para designar un fenómeno que es a la vez reflejo y expresión de la lógica interna de una sociedad. COPANS, J. (1999): *Introducción a la Etnología y a la Antropología*, Madrid, Acento, p. 20. Para ampliar información sobre el *hecho social total* véase: MAUSS, M. (1971): *Ensayo sobre el Don. Forma y razón del intercambio en las sociedades arcaicas*, Madrid, Tecnos; KARSENTI, B. (1994): *Marcel Mauss, le fait social total*, París, PUF.

En concreto, el término techo de cristal⁹ fue acuñado en 1986 en un informe sobre mujeres ejecutivas publicado por los periodistas Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt. El *techo de cristal* se refiere a los obstáculos, en apariencia invisible, a los que se enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos en corporaciones, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto públicas como privadas, incluso las educativas y sin fines de lucro. En el mundo empresarial occidental, la teoría se centra en las dificultades que hacen que el puesto ejecutivo, que parece estar al alcance de la mano de la mujer, no llegue a conseguirse, al no romper el *techo de cristal*, aparentemente invisible, al que se enfrentan.

Buscamos un enfoque antropológico y tratando de descubrir con nuestra investigación si existe un “conflicto velado¹⁰” en el trabajo entre los hombres que ostentan el poder, las mujeres y, más en concreto, aquellas que aspiran a un ascenso profesional. Para ello, hemos de profundizar en cada concepto que nos ofrecen nuestros informantes, en cada acto observado, porque, como dice la antropóloga Rosana Guber, la elección de cada término por

⁹ El documento original puede consultarse en: HYMOWITZ, C. y SCHELLHARDT, T. D. (1986): "The glass ceiling", *The Wall Street Journal. Special Report on the Corporate Woman*, 24 de marzo de 1986.

Para Pilar Piñón, directora ejecutiva del Instituto Internacional, en el caso concreto de España, el *techo de cristal* se explica por la ausencia de corresponsabilidad familiar, por una cultura organizacional machista y sexista y por la estructura laboral que tenemos, que implica un esquema de horarios laborales improductivos y brutales.

Para profundizar en su planteamiento véase: PIÑÓN, P. (2008): "Resumen y conclusiones" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad, 159-164. Pilar Piñón se hace eco de las palabras de Esther Barberá.

Véase también: BARBERÁ, E. (2008): "Directivas en las empresas españolas" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad, 119-123.

¹⁰ Otros autores han hablado en términos similares como Susan Faludi (periodista y escritora, ganadora del prestigioso Premio Pulitzer) quien en su libro *Reacción. La guerra no declarada contra la mujer moderna*, se refiere a esa *guerra* relacionándola con los hilos ocultos de la ofensiva contra las mujeres, orquestados desde los medios de comunicación y difusión de manera solapada e insidiosa. Afirma que la guerra entre los sexos no ha terminado. Aunque algunas mujeres han conquistado determinadas metas, hay muchos hombres que las siguen considerando el segundo sexo. Esta ofensiva utiliza como camuflaje el argumento de que las feministas son el peor enemigo de las mujeres. Según Faludi, casi todos los sectores han contribuido a esta campaña, distorsionando la imagen de la mujer a través del bombardeo publicitario o hollywoodiense, las historias de vida moralizantes de las revistas o la televisión y las estadísticas irrelevantes, en pro del modelo de la *nueva mujer tradicional*, o del nuevo icono femenino producto de las dietas y siliconas. Para Faludi, muchos de los que sostienen que el lugar de la mujer está en el hogar, al cuidado de los niños, son unos hipócritas, porque tienen esposas que además son madres trabajadoras. Este trabajo obtuvo el National Book Critics Circle Award para no ficción en 1991. En nuestra investigación utilizamos la expresión “guerra no declarada” para darle un sentido diferente al de esta autora aunque relacionado con él. Preferimos hablar de “un conflicto velado”.

Véase: FALUDI, S. (1997): *Reacción: La guerra no declarada contra la mujer moderna*, Barcelona, Anagrama, S.A.

parte del investigador no es inocente por las reflexiones que obliga a realizar (Guber, 1991). Procuraremos ser objetivos y rigurosos, sin rechazar nuestra propia subjetividad. La propia literatura de la antropología no siempre ha acertado al acercarse a esta problemática, porque ha pecado de androcentrismo y etnocentrismo occidental, tanto de los antropólogos como de los informantes, al no contar durante mucho tiempo con la opinión de las mujeres. Así, los hombres hablaban de sí mismos, pero también de lo que ellas decían o hacían. Ni se les escuchaba ni se les preguntaba; sus opiniones no eran tenidas en cuenta. El resultado de este proceso ha sido una visión parcial e interesada de la mujer, de las sociedades y de las culturas estudiadas, que también se ha hecho evidente en la problemática del trabajo remunerado fuera de casa. La antropología de la mujer no ha sido fiable hasta que no se ha empezado a contar con ellas como verdaderas protagonistas, como informantes con voz y discursos propios. Si antes no se las tenía en cuenta, ahora no se podía hacer lo mismo con los hombres; se debía evitar el error de abandonar su discurso como antes se hiciera. Durante mucho tiempo se venía desvirtuando el concepto de lo femenino, porque se perdía una parte importante de la información al estar basada en la visión sesgada del hombre con respecto a la mujer. Para conocer el sentir propio de las mujeres, como afirma Thuren, si se quiere hacer una verdadera antropología, es necesario revisar toda la ya existente, pues hasta entonces no se había tenido en cuenta su opinión (Thuren, 1992: 33). En este trabajo no vamos a revisar toda la antropología, pero lo que sí haremos será tener muy en cuenta la opinión de unos y otras, en un tema que concierne a todos y del que quizá se puedan extraer conclusiones para diferentes sectores además de los aquí analizados. Hemos tenido en cuenta a todos: hombres y mujeres, jefes y empleados, solteros y casados, jubilados y en activo, familiares y amigos. Cada uno ha colaborado en nuestra investigación en la medida en que ha querido y desde su más absoluta libertad. La información facilitada por los actores sociales ha sido fundamental en todo el proceso. Se han utilizado herramientas teóricas y metodológicas etnográficas, principalmente. No obstante, también se han realizado guiños a la sociología y a la historia social, y a otras ciencias, como analizaremos más adelante.

Asimismo, se han tenido en cuenta datos y documentos que han servido para situar espacio-temporalmente el objeto de estudio profundizando en la problemática analizada¹¹.

Consideramos necesaria una mirada antropológica para enfocar el tema, siguiendo los criterios del antropólogo y profesor de la Universidad de California, Jacques Maquet, para quien la antropología resulta de una actividad en la que un sujeto piensa sobre el objeto y donde el contenido del conocimiento nunca es completamente independiente del sujeto, más bien es

¹¹ Juan T. Delgado ofrece cifras estadísticas referentes a finales del siglo XX, que revelan que la tasa de ocupación femenina alcanza el 34,7%, mientras que solo ocupan algún puesto en la alta dirección un 0,7% de las mujeres. Para ampliar información véase: DELGADO, J. T. (1999): "¿Romperá la mujer el techo de cristal?", *Su Dinero*, 162.

el resultado de la búsqueda del sujeto y del objeto, por lo que, según el autor, la antropología no puede ser construida por un sujeto impersonal. Siguiendo estos criterios, la subjetividad en las investigaciones sociales siempre ha existido y existirá, pero eso no resta valor científico al trabajo realizado y a los resultados obtenidos. En la línea marcada por este autor, el objeto de estudio y el propósito científico van a estar en una continua interrelación que afectará de forma transversal a toda la labor antropológica. Cuando sea necesario se establecerá la distancia precisa para buscar la imparcialidad del trabajo realizado (Maquet, 1964). Lo que, en definitiva, también se ha buscado en esta investigación.

En esta misma línea, Ángela Giglia Ciotta, profesora del Departamento de Antropología de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa de México, argumenta que el verdadero objeto científico para el antropólogo nunca es evidente, como quisiera la postura “objetivista”. Giglia matiza esta idea afirmando que el objeto científico es el resultado de una construcción que se debe elaborar en contra del sentido común y de las trabas que este introduce en el procedimiento de definición y elaboración de nuestras problemáticas. La subjetividad del investigador también es necesaria y no resta valor al trabajo objetivamente realizado pues el antropólogo sigue los métodos propios de su ciencia, sin olvidar que él mismo forma parte de su investigación¹².

Nosotros nos hemos involucrado con los actores sociales, hemos convivido con ellos, si bien después hemos recurrido a la distancia epistemológica para el análisis de los resultados de nuestra investigación. Ha sido necesario como investigador volver a revivir la experiencia como trabajador de banca y seguros que había tenido hacía unos años, involucrándome de nuevo con los informantes en su trabajo diario. La promoción profesional ha sido abordada, primero, como experiencia personal, después de trabajar durante veinte años en el sector, y, segundo, como investigador etnográfico inmerso en la actual realidad que viven nuestros actores sociales. Subjetividad y objetividad se dan la mano en nuestro trabajo.

La escasez de mujeres en puestos directivos es un tema que ha sido abordado desde muy diversos enfoques. Evangelina García Prince, investigadora y profesora de la Escuela de Sociología y Antropología de la Universidad Central de Venezuela (UCV), en su artículo de 2004, “*Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia*”, nos indica que el tema de la promoción de las mujeres a cargos directivos se ha ido llenando de categorías analíticas que han reflejado la situación de discriminación en que la mujer se ha visto envuelta. Según sus planteamientos:

“Las mujeres en la gerencia se convirtieron en objeto de análisis desde la segunda mitad de los años 80, cuando comenzaron a aparecer

¹² Para profundizar más véase: GIGLIA, Á. (2003): “Pierre Bourdieu y la perspectiva reflexiva en las ciencias sociales”, *Desacatos*, 11, 149-160.

expresiones ya consagradas como categorías analíticas y que han ido incrementándose de una manera acelerada. El “techo de cristal” fue una de las primeras y una de las más ampliamente investigadas y profusamente documentadas; a ella siguieron y han seguido otras como “la pared de cristal”, “el laberinto de cristal”, “el guetto de terciopelo”, “el muro de palabras”, “el suelo pegajoso”, “el anillo de diamantes”, “el síndrome de la mujer acelerada”, entre otros (...) en la investigación temática del liderazgo de las mujeres. Muchos de ellos corresponden a verdaderos mecanismos institucionalizados de exclusión”. (García Prince, 2004: 13).

Nosotros en esta investigación esbozamos un nuevo enfoque antropológico. Partimos de que muchas mujeres no optan a puestos directivos, ni llegan a plantearse, en muchos casos, por las dificultades que encuentran.

En una conferencia impartida por el sociólogo y antropólogo de la Universidad de Extremadura (UEX) Domingo Barbolla, titulada: “Mirándonos al Espejo. Antropología del presente”, impartida en el *VI Ciclo de conferencias de Antropología Social y Cultural de la UCLM*, el 1 de abril de 2009, en Ciudad Real, explica que los hombres “somos inteligentes por la capacidad que tenemos para mentir y manipular, algo que no pueden hacer el resto de los animales”. Puso también de relieve el profesor en su disertación que la falta de mujeres directivas no es motivo suficiente para que se hagan eco de este hecho los medios de comunicación, porque es una noticia que no interesa. Se limitan a dar información relacionada con la violencia de género, o a presentar estadísticas e informes comparativos empeñados en demostrar lo que biológica y culturalmente nos diferencia y separa a hombres y mujeres, pero no es noticia lo que nos une. Según su planteamiento, se ofrece una visión desvirtuada e interesada de la realidad en la que cada género se presenta como antagónico del otro. También afirmó Barbolla que la mujer no puede negar ni debe esconder su parte afectiva intrínseca, pero que esa virtud es utilizada como un arma arrojada en su contra y no como algo positivo. Hizo constar además que actualmente vivimos en un mundo de “máscaras”. Cada uno esconde tras ese disfraz lo que considera útil para la consecución de sus propios intereses mediante el uso de estrategias interesadas (Barbolla, 2009). La utilización de disfraces y velos simbólicos enmascara una realidad que ahora tratamos de desvelar con nuestra investigación. Pretendemos ir más allá del significado de términos como “techo de cristal”, “muro de palabras” o “suelo pegajoso”, profundizando en el origen que está detrás del problema de la escasez de mujeres en puestos directivos, porque las consecuencias son evidentes.

Con esta investigación queremos estudiar si hay algunas tácticas que se están ejecutando y permitiendo beneficiarse de ellas a unos pocos para conseguir el ascenso en detrimento del resto y si se dan en un entorno de conflicto. Cristina Díaz García y Juan J. Jiménez Moreno, del área de organización de empresas de la *Universidad de Castilla-La Mancha* afirman que existe una notable ausencia de estudios sobre aspectos estratégicos y

las consecuencias que tienen esas estrategias en los resultados de las empresas (Díaz y Jiménez, 2003). Nosotros tratamos de abordar ese problema.

Coincidimos con Kanter cuando afirma que el problema no es ser mujer, ni la naturaleza femenina, ni la prioridad que históricamente las mujeres han dedicado a las actividades de reproducción y cuidado. Según su planteamiento, la razón explicativa de la discriminación laboral radica en las distintas posiciones que las personas ocupan en el mercado y en el interés/desinterés intrínseco que los trabajos conllevan. En la medida en que ellas se sitúan en los escalafones laborales con menor categoría profesional, ha habido un solapamiento entre la posición laboral y el género¹³. Las mujeres se siguen ocupando en su mayoría de los temas familiares y domésticos, lo que influye, directa y negativamente, en su proyección profesional al no disponer del mismo tiempo que los hombres.

Además de justificar por qué realizar esta mirada antropológica, que es la que prepondera en nuestra investigación, hemos abierto la perspectiva a otras ciencias sociales como la Sociología y la Historia.

1.1.2. Una mirada desde la Sociología y la Historia¹⁴

El tema que nos ocupa ha sido abundantemente tratado desde distintos enfoques sociológicos. Afirma Capitolina Díaz Martínez¹⁵, la que fuera directora de la Unidad de Mujeres y Ciencia del Ministerio de Educación y Ciencia (UMYC), en la presentación de las Jornadas sobre Mujeres en la Alta Dirección¹⁶ que, como puede observarse en la mayoría de los países

¹³ Véase: KANTER, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Basic Books.

¹⁴ Se puede consultar para campos específicos como la Historia del Trabajo: BORDERÍAS, C. (2003): "La feminización de los estudios sobre el trabajo de las mujeres: España en el contexto internacional (1969-2002)", *Sociología del Trabajo*, 48, 57-124. Cristina Borderías, 2003; SARASÚA, C. y GÁLVEZ, L. (2003): "Introducción" en SARASÚA, C. y GÁLVEZ, L. (eds.) *¿Privilegios o eficiencia? Mujeres y hombres en los mercados de trabajo*, Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 9-36. SEGURA, C. (2004): "Mujeres, trabajo y familia en las sociedades industriales" en DEL VAL, I., SANTO TOMÁS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.) *La historia de las mujeres: Una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres 229-248; DÍAZ SÁNCHEZ, P. (2004): "Balance de los estudios sobre el trabajo de las mujeres en la España contemporánea" en DEL VAL, I., SANTO TOMÁS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.) *La historia de las mujeres: Una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres, 373-392.

¹⁵ Es licenciada en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid y doctora en Sociología por la Universidad de Londres. Actualmente es profesora titular de la Universidad de Oviedo en el Departamento de Economía Aplicada (Área de Sociología).

¹⁶ Estas jornadas: Mujeres en la alta dirección se celebraron en Madrid los días 7, 15 y 21 de noviembre de 2007. Para ampliar información véase: CARANTOÑA, E. (2008): "Nota Editorial" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres*

occidentales, el número de mujeres en los puestos de toma de decisión es sustancialmente menor que el de los hombres. Sin embargo, el número de personas de uno y otro sexo al comienzo de las distintas carreras profesionales es muy similar. Según demuestra Díaz Martínez en sus estudios, algunos aseveran que si las mujeres no ascienden más es porque no quieren, y otros opinan que es porque no las dejan. Si bien, ya en estos países, la igualdad de género suele estar garantizada por las leyes¹⁷, no obstante, los hábitos del pasado, la rutina y los modelos de referencia existentes, entre otros muchos factores, hacen que se priorice, de forma consciente o inconsciente, a los varones en muchos procesos de selección y promoción, lo que, en cierta medida, ralentiza la aplicación de las leyes que buscan la igualdad de género. Acaba afirmando que aunque la discriminación de género puede no ser explícita, sí es operante y afecta negativamente tanto a la vida privada como a la profesional de las mujeres (Díaz Martínez, 2008)¹⁸. ¿Es posible que esa segregación, al no ser explícita, se de en un entorno de “conflicto velado”, que afecta en todos los órdenes a nuestros actores sociales? ¿Cómo se opera para que se dé esta situación? ¿qué

en la empresa, la administración y la universidad, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad.

¹⁷ En el caso concreto de España se garantiza, además de por la Constitución de 1978, por diferentes Leyes Orgánicas: BOE (2004): Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, Jefatura del Estado, BOE (2007c): Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, Jefatura del Estado, BOE (2001): Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, Jefatura del Estado, BOE (2007b): Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, Jefatura del Estado.

Es necesario además atender a lo que al respecto indican los convenios colectivos de estos sectores. Se han consultado:

BOE (2007d): XXI Convenio Colectivo de Banca 2007-2010, Ministerio Trabajo y Asuntos Sociales, 16 de agosto de 2007 ed.

BOE (2007a): Convenio Colectivo de las Cajas de Ahorros 2007-2010, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 30 de noviembre 2007 ed.

BOE (2008a): "Convenio Colectivo General de ámbito estatal para las Entidades de Seguros, Reaseguros y Mutuas de Accidentes de Trabajo para los años 2008-2011, Ministerio de Trabajo e Inmigración, 10 de diciembre 2008 ed.

BOE (2008b): XIX Convenio Colectivo Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 15 de enero de 2008 ed.

¹⁸ En ese sentido, Araceli Cabezón, socia de 5f Group y exdirectiva del Grupo BBVA, comenta una anécdota en la mesa redonda *Procesos formales y redes informales: ¿cómo elijo al candidato?*, celebrada en las jornadas sobre *Mujeres en la alta dirección*. La Sinfónica de Boston se planteó en un momento dado una pregunta: ¿por qué no tenemos más profesoras en nuestra orquesta? Como no tenían presupuesto para contratar a una consultora, alguien del jurado propuso una idea que solo les costaría 100 dólares. Propuso comprar una cortina detrás de la cual se situaron los candidatos que iban a ser seleccionados, sin que el jurado los pudiera ver ni identificar a nadie, y sorprendentemente el número de mujeres seleccionadas creció de manera importante.

Véase el texto íntegro en: CABEZÓN, A. (2008): "Procesos formales y redes informales: ¿Cómo elijo al candidato?" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad, 152-154.

ocurre entonces? Trataremos de dar respuesta a estas cuestiones más adelante.

Amparo Moreno critica que el arquetipo viril, como concepto de lo humano, sea una pieza clave del pensamiento académico androcéntrico. Ofrece alternativas que coinciden con las posibilidades que ofrece Internet para elaborar un humanismo plural. Parte de que conceptos como “hombre” y “masculino”, que, presuntamente, universalizan lo humano, no corresponden al conjunto de la población, sino solo a un segmento de la misma. La crítica al orden androcéntrico, al discurso académico, y no solo al género, resulta imprescindible para la renovación que ha de afrontar hoy el pensamiento de todas las humanidades, especialmente las ciencias sociales y los medios de comunicación. Permite reemplazar el paradigma vertical, unidireccional y fraccionado en disciplinas y secciones, por uno nuevo, horizontal, interactivo y cooperativo, para cumplir los objetivos que reclama la construcción del llamado *espacio europeo*. Se reformula un humanismo plural mediante la cooperación entre mujeres y hombres de diferentes edades y condiciones sociales, que forman la actual *aldea global* (Moreno, 2008). No obstante, el papel lo soporta todo, pero la realidad no es así.

Raquel Osborne, profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UNED, hace referencia a los estudios efectuados en España desde 1980 y cita diferentes encuestas del Instituto de la Mujer, el informe de la Fundación Encuentro (1999) o la *Encuesta de empleo del tiempo* (2002-2003), realizada por el INE para sostener que aún se observa, que el reparto de las tareas domésticas continua siendo muy desventajoso para las mujeres. Afirma que el trabajo en casa se mantiene como un componente muy desfavorable, entre otras muchas causas porque no es agradecido al tener la sensación de quien lo realiza que siempre hay obligaciones pendientes y de que lo limpio no dura mucho tiempo. Es muy desagradecido. Encargarse de la casa parece que no está justamente considerado y todavía le corresponde en gran medida a la mujer en nuestro país, quien además ahora trabaja fuera del ámbito doméstico (Osborne, 2005).

Algunos datos estadísticos pueden orientarnos para conocer la magnitud del problema que estamos tratando. Según un estudio del CIS sobre las relaciones de género, realizado en 2004, ante la pregunta de si cree la persona entrevistada que actualmente la situación de la mujer en España es mejor, igual o peor que la de los hombres, con respecto a las perspectivas de promoción profesional, el 62% de los encuestados opinaba que era peor y solo un exiguo 3% que era mejor, un 29% consideraba que era igual y el 6% restante NS/NC. Con respecto al acceso a puestos de responsabilidad en las empresas, la cifra de quienes piensan que la situación es peor se eleva hasta el 68%. Al preguntar sobre cómo se calificarían las desigualdades que actualmente existen en nuestro país entre mujeres y hombres, el 61% opina que son grandes o muy grandes, un 6% que son casi inexistentes y un 31% que son pequeñas. En otro bloque de preguntas se interroga sobre quién hace habitualmente las tareas del hogar. Salvo en el caso de las pequeñas reparaciones, que las realizan siempre los hombres en

un 38%, en el resto de las cuestiones referidas a quién hace la colada, quién cuida de los miembros de la familia, quién hace la compra y quién toma la decisión de la comida del día siguiente, en una amplia mayoría es la mujer quién lo realiza, llegando en algunos casos hasta el 71% (CIS, 2004)¹⁹.

Para poder situar los datos concretos que hemos ofrecido en los generales del país acudimos al último censo de población de 2001²⁰, según el cual el número de habitantes en España el 1 de noviembre de 2001 era de 40.847.371, mientras que el número de viviendas ascendía a 20,8 millones, un 21% más que hace diez años, y el número de hogares era de 14,3 millones²¹.

Según las cifras de la Encuesta de Población Activa (EPA) relativas al primer trimestre de 2009, las mujeres en situación laboral de activas (ocupadas o paradas) eran el 51,51% del total, mientras que las que se dedican exclusivamente a las labores del hogar suponían el 21,68%²². Para seguir contrastando cifras, la Encuesta Anual de Estructura Salarial 2007 del Instituto Nacional de Estadística (INE) demuestra que las diferencias entre las retribuciones de hombres y mujeres siguen siendo muy notables pues el sueldo medio anual de las mujeres es un 25,6% inferior al de los hombres. Según este estudio, las mujeres tuvieron un salario inferior al de los varones en todas las actividades económicas de cada sector analizado²³. Las cifras son similares a las que se dan en el sector privado en Castilla-La Mancha, y en concreto en Ciudad Real, donde hemos realizado el trabajo de campo.

¹⁹ Para ampliar información véase: CIS (2004): "Relaciones de género" en CIS (ed.), Estudio 2556.

²⁰ Este es el último censo de población con el que contamos. Los datos estadísticos han sido obtenidos del INE (2003): "Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística" en ESTADÍSTICA, I. N. D. (ed.), Inebase.

²¹ Con los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) como cifras oficiales de población, en 2003 la población se vio incrementada hasta los 42.717.064 de habitantes, debido en un 90% a la inmigración. Existe una cierta diferencia entre los datos del censo y las cifras oficiales. En 1991, de casi 39 millones de habitantes en España, el 51,03% eran mujeres. Aunque el coeficiente de masculinidad al nacer es mayor (107 hombres nacidos por cada 100 mujeres), esta superioridad se invierte a partir de los 39 años, ya que la mortalidad masculina es mayor que la femenina en todas las edades. En el censo de población de España de 2001 encontramos que en más de la tercera parte (36,5%) de los núcleos familiares solo un miembro está trabajando mientras que en la cuarta parte, aproximadamente (24,1%), de los núcleos no existe ningún parado. En el caso de las parejas en 2001 todavía es más frecuente que el único ocupado sea el hombre; esto ocurre en 3,2 millones de parejas.

²² INE (2009a): "EPA primer trimestre de 2009. Situación laboral de las mujeres mayores de 16 años".

²³ Para más información se puede consultar la referencia completa del documento en la bibliografía en: "Encuesta Anual de Estructura Salarial 2007" en ESTADÍSTICA, I. N. D. (ed.), Inebase.

Según el estudio realizado por Juan Delgado²⁴, en 1999 las mujeres en España ocupaban cerca de un 12% de los cargos de jefe intermedio o jefe superior. En las entidades objeto de nuestra investigación, tan solo un 1% de ellas ocupan dichos puestos, de ahí el interés que puede tener nuestro estudio.

En Europa, esas cifras están cerca del 20%, mientras que en EE.UU. son del 30%. Además, por término medio, el salario de las españolas apenas alcanza el 67% de lo que cobra un hombre trabajador de la misma categoría en nuestro país. También merece destacar que desde 1998, el 80% de media de las contrataciones en los sectores financiero y asegurador han sido mujeres (Delgado, 1999). Matiza en este sentido Esther Barberá que el porcentaje de mujeres que desempeñan actividades laborales situadas en la cúspide de la pirámide organizacional en nuestro país se sitúa en torno a un 2% (Barberá, 2008).

José Medina, presidente de Ray & Berndtson, en su ensayo *La mujer, el trabajo y el hombre*, cita el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de julio de 2001. Apoyándose en las cifras que se ofrecen en ese documento, sostiene que la discriminación de la mujer en el trabajo no solo sigue actualmente, sino que hasta empeora en la mayoría de los países industrializados. Mientras muchas mujeres alcanzan y superan el nivel educativo de los hombres y su presencia aumenta con fuerza en el mercado laboral, la proporción de mujeres en puestos ejecutivos se estanca e incluso disminuye en países como Francia y Alemania. Sigue afirmando Medina que, según esta organización, existe una diferencia sustancial en cuanto a los salarios en detrimento de la mujer; a pesar de que en muchos casos están mejor preparadas que los hombres, su salario es inferior al de ellos (16% en los Estados Unidos, 15% en el Reino Unido, 12% en Australia y 25% en España). Y es que, a pesar de estar igual o mejor cualificadas profesionalmente que los hombres, la presencia de mujeres sigue siendo minoritaria en posiciones directivas que implican responsabilidad sobre resultados y conducen a los principales puestos ejecutivos. Sólo un 4,6% de los directivos de las trescientas mayores empresas españolas son mujeres. Cita también un estudio publicado por el Centre of Creative Leadership a mediados de 2001, en el que se llegó a la conclusión de que dadas las necesidades del liderazgo actuales y futuras, las mujeres poseen mejores cualidades como directivos que los hombres, pero tienen muchas menos oportunidades para demostrarlo. La muestra abarcó a 3.500 directivos, de los cuales el 30% eran féminas. El estudio destacó además que los varones tenían prácticamente el doble de oportunidades a la hora de ser asignados a proyectos nuevos, que, por otra parte, les permitían aprender y desarrollar experiencia y, así, estar mejor preparados para otros puestos de mayor responsabilidad (Medina, 2002)²⁵.

²⁴ DELGADO, J. T. (1999): "¿Romperá la mujer el techo de cristal?" *Su Dinero*, 162.

²⁵ Para ampliar información véase: MEDINA, J. (2002): "La mujer, el trabajo y el hombre". <http://forosdelmobbing.info/phpBB3/viewtopic.php?f=35&t=1106> consultado el 25/08/2002.

A medida que iba avanzando esta investigación, se ha ido haciendo necesario actualizar los datos estadísticos de los que partíamos. Según la información que proporciona la Encuesta de Población Activa (EPA), en el tercer trimestre del año 2008, del total de personas que desempeñan puestos directivos o de gerencia de empresas públicas y privadas un 32,7% son mujeres²⁶. El nuevo porcentaje presenta un ligero descenso respecto al mismo trimestre de 2007 (-0,2 puntos). En valores absolutos, el número de mujeres en puestos de dirección o gerencia ha crecido un 1,4%, pasando de 505.800 mujeres directivas en 2007 a 513.100 en 2008. Aunque la cantidad ha aumentado considerablemente, el informe del INE insiste en que, a pesar de la obligación establecida en el artículo 54 de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de observar el principio de representación equilibrada en los consejos de administración en los que participa la Administración General del Estado, la presencia de mujeres en dichos consejos continúa siendo bastante baja. Se tiene la obligación de potenciar su promoción y su presencia en el plazo de ocho años, en las sociedades mercantiles obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias. En las entidades públicas empresariales, el porcentaje de mujeres en esos consejos alcanza en 2008 un 18,5%, y desciende a un 13,9% en el caso de las sociedades estatales. Pero el dato más interesante de cara a esta investigación es que, en las empresas que forman parte del IBEX-35, según datos del año 2007, dicho porcentaje es aún menor (6,4%)²⁷. Por tanto, y a pesar del incremento de mujeres directivas en el sector público, con los nuevos datos que contamos, seguimos constatando la escasa presencia de mujeres en esos puestos en el sector privado, que es el que nos ocupa en este trabajo.

Del análisis de todos los datos estadísticos que hemos consultado se desprende que, con respecto al empleo, aparece una tendencia a la feminización del mundo laboral, aunque la tasa de actividad femenina en España es más baja que la masculina. La mujer en el mercado laboral encuentra más dificultades para conseguir un puesto de trabajo, y cuando lo consigue, tiene más probabilidades de que sea de menor categoría que el de los hombres, además de recibir una peor retribución económica y encontrarse con una serie de barreras profesionales, sociales, familiares y culturales que frenan su ascenso profesional y que más tarde estudiaremos. La posibilidad de que una mujer ocupe un cargo de dirección disminuye conforme aumenta su grado de responsabilidad. Su presencia en los puestos directivos, aumenta en la medida en que desciende la categoría profesional del cargo.

²⁶ Aunque observamos que esas cifras incrementan las de los años precedentes según los datos obtenidos del artículo de DELGADO, J. T. (1999): "¿Romperá la mujer el techo de cristal?" *Su Dinero*, 162, en el que las mujeres en España ocupaban cerca de un 12% de los cargos de jefe intermedio o jefe superior, hay que tener en cuenta que el mayor incremento se ha dado en el sector público. Véase: DELGADO, J. T. (1999): "¿Romperá la mujer el techo de cristal?", *Su Dinero*, 162.

²⁷ INE (2009b): "Mujeres y hombres en España en 2009", *Monográfico: Mujeres y hombres en España en 2009*, 387, 90, pp.85-86.

Si nos remontamos al origen del problema de la discriminación por motivos de sexo y género, Inés Alberdi, catedrática de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), cita a Durkheim, para quien la diferenciación de tareas que se adjudican a cada sexo desde los albores de la humanidad es la primera forma de división sexual del trabajo social. Según su criterio, tiene su inicio en las diferencias biológicas relacionadas con su participación en la producción y la reproducción de los diferentes sexos. Con el tiempo, se llega a unos estereotipos del comportamiento femenino y masculino, con asignación de rasgos psicológicos distintos para cada uno. El problema no es la diferencia, sino que se confiere mayor importancia a los roles varoniles se infravaloran y minimizan los femeninos²⁸.

Una vez esbozada la mirada sociológica, y dado que mantenemos que la situación actual de discriminación de la mujer para promocionarse se da en un entorno de “conflicto velado y no declarado”, es el momento de centrarnos en algunos de los últimos trabajos que se han presentado desde la Historia Social relacionados con términos como “conflicto, guerra y género”. Desde esta perspectiva, nos acercaremos a esta manera de entender el “conflicto” desde un doble punto de vista: por un lado, como algo que marcó a las últimas generaciones nacidas en España, la Guerra Civil española iniciada en 1936 (hoy somos hijos y nietos de aquellos que sufrieron personalmente las consecuencias de esa guerra), y por otro, por la forma de concebir el trabajo remunerado como una situación de conflicto de género que influye en los ámbitos doméstico y familiar frente al profesional. Este enfoque historicista nos va a servir de referente para ampliar la visión poliédrica que buscamos de la problemática que nos ocupa, a la que se refería Oscar Guasch (Guasch, 1997).

Hemos considerado interesante estudiar algunos de los últimos trabajos que se han dedicado a la Guerra Civil española, por la influencia y consecuencias que ha tenido en las últimas décadas en el imaginario colectivo de nuestra sociedad. En este sentido, es preciso tener en cuenta los interesantes trabajos que Eduardo González Calleja, profesor titular de Historia Contemporánea de la Universidad Carlos III de Madrid e investigador del Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), presenta en el dossier de la revista *Historia Social*, titulado *La cultura de guerra en la España del siglo XX*. Destaca el autor que la guerra:

“Ya no se contempla sólo como una forma extrema y unívoca de violencia, sino que se analizan las diferentes modalidades de confrontación que engendra”. (González, 2008)²⁹.

²⁸ Se trata de un interesante trabajo que puede consultarse en: ALBERDI, I. (2005): *¿Cómo reconocer y erradicar la violencia contra las mujeres?*, Barcelona, Fundación La Caixa. Véase también: DURKHEIM, E. (1967): *La división del trabajo social*, Buenos Aires, Paidós.

²⁹ Véase: GONZÁLEZ, E. (2008): "La cultura de guerra como propuesta historiográfica: una reflexión general desde el contemporaneísmo español", *Historia Social*, 61, 69-87. Es inexcusable en temas relacionados con la guerra la obra de CLAUSEWITZ, C. V. (1996): *De la guerra*, Barcelona, Labor, S.A.

El término “guerra” que empleamos en nuestro trabajo, se utiliza en este sentido de conflicto y confrontación a que se refiere González Calleja. En nuestra investigación no se identifican estos conceptos con la destrucción del contrario, como hacía Clausewitz, sino con su anulación profesional en cuanto a sus posibilidades de ascenso. Se le invalida, inhabilita y discrimina. Sigue estando ahí, pero no se le tiene en cuenta. Supone el desarrollo del arte supremo del conflicto, vencer sin batallar, teóricamente. La lucha se vuelve tan sofisticada que parece no existir. Eso es algo que trataremos de desvelar y desenmascarar aquí. En este mismo dossier, la historiadora Maud Joly habla de las representaciones de las violencias sexuadas de la guerra y argumenta que:

“Efectuar una lectura cultural del fenómeno de la guerra es aprehender el modo en el cual los hombres y mujeres evocaron los castigos sexuados”. (Joly, 2008).

Como hemos comprobado al realizar nuestro trabajo de campo, se puede castigar anulando, sin ejercer violencia física, tan solo evocando el sentimiento de culpa en la mujer. Se procura que ella se sienta culpable por no atender debidamente su trabajo, su familia o su casa.

Por su parte, Mercedes Yusta Rodrigo, doctora en Historia y Estudios Hispánicos por las universidades de Zaragoza y París VIII-St.Denis, donde ejerce como profesora, publica un artículo titulado: *Una guerra que no dice su nombre*³⁰, que nos recuerda el “conflicto no declarado” que estamos analizando y que tampoco “dice su nombre”. Para muchos, no existe ningún conflicto ni guerra de sexos o de género. Esta investigación se centra en la línea que permite ver la conflagración desde diferentes prismas que no estamos acostumbrados a distinguir. Nos referimos a un “conflicto velado y silencioso”, sin aparentes víctimas, sin crueldad visible, es decir, *“una guerra que no dice su nombre”*, que parece que no existe, pero que es real y, al menos simbólicamente, ejerce su influencia, según nuestro criterio³¹. No es una guerra

³⁰ Se refiere a la que mantuvieron el ejército franquista y el movimiento guerrillero. Véase el texto completo en: YUSTA, M. (2008): "Una guerra que no dice su nombre. Los usos de la violencia en el contexto de la guerrilla antifranquista (1939-1953)", *Historia Social*, 61, 109-126.

³¹ Para profundizar en conceptos como *cultura de guerra* desde un punto de vista historiográfico en la Guerra Civil española (1936-1939) véanse: GONZÁLEZ CALLEJA, E. y LEDESMA, J. L. (2008): "Conflictividad y violencia sociopolítica en la España de la primera mitad del siglo XX" en NICOLÁS, E. y GONZÁLEZ, C. (eds.) *Ayeres en discusión. Temas claves de historia contemporánea hoy*, Madrid, Breogán- Universidad de Murcia; RANZATO, G. (2004): "Guerra civil y guerra total en el siglo XX", *Ayer*, 55, 127-148; RODRIGO, J. y RUIZ CARNICER, M. A. (2009): "Retaguardia y cultura de guerra (1936-1939)", *Ayer*, 74. Con respecto a la importancia del ejército y del militarismo en la historia política véase: PAYNE, S. G. (1986): *Los militares y la política en la España contemporánea*, Madrid, Sarpe; BOYD, C. P. (1990): *La política pretoriana en el reinado de Alfonso XIII*, Madrid, Alianza; SECO SERRANO, C. (1984): *Militarismo y civilismo en la España contemporánea*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos; LLEIXÀ, J. (1986): *Cien años de militarismo en España. Funciones estatales confiadas al Ejército en la Restauración y el franquismo*, Barcelona, Anagrama; CARDONA, G.

abierta, no es una “guerra de terror, despiadada y embrutecedora” como la que cita Pedro Oliver, doctor en Historia por la Universidad del País Vasco (UPV) y actualmente profesor de Historia Contemporánea en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), sino que se presenta bajo una máscara, detrás de un velo que es preciso descorder para descubrir lo que hay al otro lado³².

Las consecuencias de la Guerra Civil española y de la posguerra son abordadas desde muy diversos enfoques en nuestra historiografía. Destacamos ahora el punto de vista de Encarna Nicolás, catedrática de Historia Contemporánea en la Universidad de Murcia (UMU) y uno de los referentes del franquismo, quien describe en su obra *La libertad encadenada. España en la dictadura franquista (1939-1975)* que:

“El lugar de la mujer estaba en la casa, como núcleo de la familia unida, piedra angular de la estructura ideológica conservadora”. (Nicolás, 2005: 149).

Por el comentario de determinados actores sociales en el desarrollo de nuestra investigación, como veremos más adelante, algunos siguen suscribiendo estas ideas, y aunque parece que hemos avanzado mucho, la discriminación real continúa. En esa misma línea, Carme Molinero, doctora en Historia y perteneciente al Departamento de Historia Moderna y Contemporánea de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), manifiesta que la preocupación del régimen franquista por la mujer respondía a una actitud antifeminista, algo común a los regímenes fascistas³³ (Molinero, 1998). Cristina Borderías, doctora en Historia Contemporánea, componente del grupo de investigación *Trabajo, Instituciones y Género* de la Universidad de Barcelona (UB) y profesora titular del Departamento de Historia Contemporánea en dicha universidad, es la editora de una interesante obra

(1982): *El poder militar en España hasta la guerra civil*, Madrid, Siglo XXI; CARDONA, G. (1990): *El problema militar en España*, Madrid, Albo Libros. Además es interesante conocer algunos estudios biográficos en los que se sitúa al personaje en relación con la historia militar y la historia política: ALÍA, F. (2006): *Duelo de sables. El general Aguilera, de ministro a conspirador contra Primo de Rivera (1917-1931)*, Madrid, Biblioteca Nueva; RAGUER, H. (1996): *El general Batet*, Barcelona, Península.

³² El texto completo puede verse en: OLIVER, P. (2009): "La suerte del general Goded. Cultura punitiva y cultura de guerra en la revolución española de 1936 ", *Revista Jerónimo de Zurita*, 84, 331.

³³ En el bando nacionalista la Sección Femenina de la Falange, creada en 1934 como Sección de la Falange Española de las Juntas de Ofensiva Nacional-Sindicalista (J.O.N.S.), tenía como objetivo fomentar en las mujeres la idea de servir como perfecto complemento al hombre, formando con él, individual o colectivamente, una perfecta unidad social. Su ideario se basaba en el nacionalsindicalismo y en los valores tradicionales que evocaban la figura de la madre y de la esposa sumisa como prototipo femenino. En sus discursos, circulares y escritos, Pilar Primo de Rivera promulgaba: “*las mujeres nunca descubren nada; les falta talento creador, reservado por Dios a las inteligencias masculinas*”. Véase el texto completo en: PRIMO DE RIVERA, P. (1942): *Discursos, circulares y escritos*, Valladolid, Gráficas Afrodiseo Aguado.

de 2009, que se adentra en la historiografía de la mujer y del género titulada *La historia de las mujeres: perspectivas actuales*, en la que se hace balance del desarrollo de la investigación en distintas áreas como: ciudadanía, movimientos sociales, matrimonio, salud, trabajo, franquismo, economías familiares y monásticas y formación de identidades. En esa obra, Ángela Muñoz Fernández y M^a Dolores Ramos Palomo, en un artículo titulado *Mujeres, política y movimientos sociales. Participación, contornos de acción y exclusión*, en relación al poder y al género, señalan que:

“El poder se muestra como una noción abstracta que encuentra infinitos modos de reconfigurarse en la realidad (...) La propia definición de categoría de género vino a ensanchar el horizonte constitutivo de la noción de poder”. (Muñoz y Ramos, 2009: 69 y 70).

También estas historiadoras hacen referencia a la importante aportación de Joan Scott a la historiografía contemporánea, para quién la noción de género se sitúa en el centro mismo de los procesos estructuradores de las relaciones de poder. Hemos profundizado en las teorías de Joan Scott, historiadora y profesora del *School of Social Science del Institute for Advanced Study en Princeton*, quien ha publicado diversos artículos sobre la relación polémica entre el género y la universalización de la política democrática y propone una definición de género formada por dos proposiciones interconectadas:

“El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder”. (Scott, 1990: 44).

Para Scott, el género funciona como campo a través del cual se articula él mismo en las relaciones jerárquicas. Retoma las ideas de Foucault³⁴ acerca de la descentralización del poder, su liquidez, la atomización del mismo y su circulación dentro de las relaciones sociales, donde el género participa activamente determinando el sentido de dichas relaciones. Cita también a Godelier³⁵, para expresar la función legitimadora del género en las diferencias relativas al sexo entre los cuerpos, donde nada tiene que ver con la sexualidad, sino con construcciones sociales. El género funcionará legitimando relaciones sociales basadas en jerarquías de poder, donde la interpretación de los conceptos “femenino” y “masculino” será suministrada por aquél. La definición de género de Joan Scott es lo suficientemente amplia y determinante para no acotarse a la simple necesidad de emprender el estudio de las mujeres junto con el resto de la historia, intentando con esto establecer

³⁴ Para profundizar en los planteamientos de este autor véase: FOUCAULT, M. (2001): "El sujeto y el poder" en DREYFUS, H. y RABINOW, P. (Eds.) *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Buenos Aires, Nueva Visión; FOUCAULT, M. (1999): *Estrategias de poder*, Barcelona, Paidós

³⁵ De quien destacamos la obra: GODELIER, M. (1986): *La producción de grandes hombres: poder y dominación masculina entre los baruya de Nueva Guinea*, Madrid, Akal; GODELIER, M. (1976): *Antropología y economía*, Barcelona, Anagrama.

un paralelismo y la resultante igualdad entre los sexos. El género aquí es un producto del devenir histórico, creado en la sociedad y resultado de las relaciones sociales, históricamente dado y mutable con el tiempo, traducido en un conjunto de símbolos, conceptos e instituciones, y legitimador de las relaciones de poder que tiñen estas relaciones sociales, donde las diferencias de poder se pueden analizar desde las relaciones de género, siendo estos conceptos inseparables. Por lo tanto, junto a las categorías de raza, etnicidad y clase es necesario deconstruir y analizar la categoría de género para lograr un estudio de las sociedades y de la historia desde diferentes puntos de vista a los que hasta ahora se han realizado. Aceptamos ese reto que nos plantea Joan Scott y realizamos aquí nuestro propio planteamiento del tema.

Una vez atendida esta visión desde la sociología y la historia³⁶, que nos ha permitido enriquecer la mirada antropológica con esa nueva visión de

³⁶ Para ampliar información sobre la historia de las mujeres y del género en nuestro país es ineludible consultar obras de carácter general como: NASH, M. (1982): *Desde la invisibilidad a la presencia de la mujer en la historia. Corrientes historiográficas y marcos conceptuales de la nueva historia de la mujer*, Madrid, UAM; NASH, M. (1991): "Dos décadas de historia de las mujeres en España: una reconsideración", *Historia Social*, 9, 137-161; AGUADO, A. (1999): "Fer història del gènere, escriure història de les dones", *Afers. Fulls de recerca i pensament, Les dones i la història*, 33-34, 297-302; AGUADO, A. (2004): "La historia de las mujeres como historia social" en DEL VAL, I., SANTO TOMÁS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.) *La historia de las mujeres: una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres, 57-72; AGUADO, A. y RAMOS, D. (2002): "Estado de la cuestión en torno a los últimos planteamientos historiográficos y problemas teóricos" en AGUADO, A. y RAMOS, D. (eds.) *La modernización de España (1917-1939)*, Madrid, Síntesis, 187-318. BORDERÍAS, C. (2002): "Introducció" en BORDERÍAS, C. y BENGOCHEA, S. (Eds.) *Les dones i la història al Baix Llobregat*, Barcelona, Publicacions de l'Abadia de Monserrat, 9-52. 2002; RAMOS, M. D. (2003a): "¿Clío en la encrucijada? A propósito de la historia de las mujeres (1999-2000)", *Revista de Historia de las Mujeres*, 10-1, 81-103; RAMOS, M. D. (2003b): *Trabajos, espacios y tiempos en la historia de las mujeres. Balances y perspectivas*, Madrid, Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; DEL VAL, I., SANTO TOMÁS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (2004): *La historia de las mujeres: una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid, Secretariado de publicaciones e intercambio editorial; HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (2004b): "Historia, historia de las mujeres e historia de las relaciones de género" en DEL VAL, I., SANTO TOMÁS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.) *La historia de las mujeres: una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres 29-56; HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (2004a): "Historia de las mujeres y de las relaciones de género" en HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (ed.) *Tendencias historiográficas actuales. Escribir historia hoy*, Madrid, Akal, 437-471; HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (2006): "Joan Scott y la historiografía actual" en BORDERÍAS, C. (ed.) *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria 145-168; CID, R. (2006): "Joan Scott y la historia de las mujeres en España. El caso de los estudios sobre la antigüedad" en BORDERÍAS, C. (ed.) *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria editorial, 61-94. MUÑOZ FERNÁNDEZ, A. (2006): "¿Eran los bárbaros buenas personas? A propósito de la Edad Media, la historia de las mujeres y Joan Scott" en BORDERÍAS, C. (ed.) *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria 139-144. LÓPEZ CORDÓN, M. V. (2006): "Joan Scott y la historiografía modernista en España" en BORDERÍAS, C. (ed.) *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria 145-168; BURGUERA, M. (2006): "La influencia de Joan Scott en la historia contemporánea de España: historia social, género y giro lingüístico" en BORDERÍAS, C. (ed.) *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria 179-212.

“guerra que no dice su nombre”, del “conflicto velado” (como nosotros lo estamos denominando), ahora es el momento de centrar el contexto de nuestra investigación en el tiempo y en el espacio.

1.1.3. **Ámbito espacio-temporal de la investigación**

Con la llegada de la democracia en España y los cambios sociales ocurridos se produce un importante crecimiento de la actividad laboral femenina. A partir de entonces, la mujer sale más habitualmente de su entorno doméstico, busca trabajo y retrasa su matrimonio y su maternidad³⁷. Fueron años en los que se produjo un aumento de hogares unipersonales que traen consigo también cambios importantes en la estructura familiar. Así, las relaciones intergeneracionales pierden parte del carácter que mantenían; se incrementa la aceptación social del divorcio y los conflictos matrimoniales comienzan a solucionarse legalmente. El deseo de tener hijos, dadas las nuevas circunstancias, en ocasiones no llega a materializarse como decisión personal y, en algunos casos, se posterga indefinidamente de manera consciente. Lejos queda el récord de nacimientos que se da en nuestro país en la década del *baby boom* (1960-1970). Las parejas valoran el coste que supone ser padres. Si bien la estructura familiar ha cambiado, especialmente a partir de la instauración de la democracia con la incorporación de la mujer al mundo laboral, sin embargo las transformaciones en el hogar no se han realizado al mismo ritmo. Las tareas domésticas se comparten algo más, pero el peso principal de estas y las responsabilidades familiares aún recaen sobre las mujeres, lo que, como demostraremos, les resta posibilidades de ascenso profesionales. La incorporación de la mujer al trabajo extradoméstico en igualdad legal con el varón y su mayor nivel de formación tampoco han traído consigo la igualdad real y efectiva. Se ha avanzado en la igualdad legal, pero la real está aún por conquistarse en muchos órdenes. Señala Raquel Osborne que a partir de las dos últimas décadas del siglo XX, dentro de la familia española está teniendo lugar un lento tránsito hacia una redefinición de los roles conyugales, con una distribución de las tareas domésticas más igualitaria, pero está siendo un proceso pausado y no muy apoyado por algunos sectores de la sociedad. Este cambio se centra, sobre todo, en las familias cuyos miembros tienen un mayor nivel educativo, cuando no hay presencia de hijos y la mujer trabaja fuera de casa. A mayor edad y menor nivel de estudios, tanto más probable es que el modelo familiar ideal sea de tipo tradicional-patriarcal, y a la inversa (Osborne, 2005).

³⁷ Con la maternidad, las mujeres asumen una gran carga de responsabilidad que, según afirma la diputada del Congreso y vocal de la Diputación Permanente Mariví Monteserín, ponente de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres, se da, entre otras causas, porque la mujer no ha roto con su ADN. La mujer no ha hecho un corte con su pasado de responsables del hogar y cuidadoras porque no ha encontrado un sustituto con el que compartir esas tareas en condiciones de igualdad es decir, ni los hombres ni las empresas ni la sociedad se han adaptado a la nueva realidad que ellas están viviendo. Véase: MONTESERÍN, M. (2008): "Hay una mano invisible" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad, 116-119.

Para nosotros, las líneas generales de la problemática de este estudio se enmarcan en los ámbitos laboral y familiar donde, en la actualidad, desarrollan su trabajo hombres y mujeres de banca, cajas de ahorro, cajas rurales y compañías aseguradoras y mutuas de accidentes que tienen oficinas de Ciudad Real. Si bien nos hemos centrado principalmente en la capital, también se han realizado algunas visitas muy concretas a otras sucursales de la provincia. La investigación, por el momento, se centra en la empresa privada, sin descartar que más adelante se puedan realizar nuevos trabajos sobre esta problemática en otros sectores del ámbito privado, así como en el sector público, e incluso, ampliar el estudio a los entornos regional, nacional e internacional. Pero eso será posterior a este trabajo.

Nuestro estudio se centra en Ciudad Real, que forma parte de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha y es una de las cinco capitales de provincia junto con Albacete, Cuenca, Guadalajara y Toledo. Es un municipio y una ciudad española, capital de la provincia homónima y de su partido judicial. Se ha elegido para esta investigación por varias razones: primero, porque no había estudios etnográficos sobre este tema realizados en la misma; segundo, por la proximidad del investigador al campo de trabajo, y por último, porque es en esta ciudad donde trabajé como alto directivo en los sectores de banca y seguros, hasta el año 2000, antes de estudiar antropología.

El censo de población de Ciudad Real es de 72.208 habitantes (INE 2008) y el padrón municipal de habitantes, a 1 de enero de 2009, era de 74.213 habitantes. Se encuentra a una altitud de 628 metros sobre el nivel del mar. Su término municipal tiene una extensión de 289,98 km². Comprende cuatro núcleos de población: Ciudad Real, Las Casas, Valverde y La Poblachuela. Está a unos 200 kms. al sur de Madrid en la comarca del Campo de Calatrava. Debido al gran número de estudiantes de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), que ha sido un verdadero motor de cambio y progreso para la ciudad, junto con el AVE (Alta Velocidad Española) y al número de personas residentes no empadronadas, la población de hecho de la ciudad se dispara hasta los 90.000 habitantes, aproximadamente. Aún así, es considerada por nuestros informantes una ciudad pequeña donde las personas que trabajan en puestos directivos en empresas o instituciones, tanto del ámbito público como del privado, acaban conociéndose, pues es fácil coincidir en los diversos actos sociales y políticos que se organizan. Asimismo, en general, los empleados de distintas entidades terminan teniendo relaciones tanto profesionales como sociales, entre ellos, como hemos podido comprobar. Es una ciudad cómoda para vivir, sin grandes distancias y donde, prácticamente, la mayoría de las entidades que operan a nivel nacional tienen representación. Las entidades regionales están también ampliamente representadas con varias sucursales, e incluso, en algún caso con la sede principal en la ciudad. Predomina como motor de la economía de la ciudad el sector servicios, al que pertenecen las empresas en las que hemos realizado nuestro estudio. En la capital, el número de oficinas bancarias, cajas de ahorro y cooperativas de crédito desde 2006 a 2009, según los datos facilitados por el Banco de España al Instituto de Estadística

de Castilla-La Mancha, ha oscilado de 67 a 72, siendo en 2009 su distribución en sucursales de la siguiente manera: 13 bancos con 21 oficinas y con 278 empleados, de los que 173 son hombres y 105 mujeres; 17 cajas de ahorro con 42 oficinas, con 254 trabajadores de los que 178 son hombres y 76 mujeres; 2 cooperativas de crédito con 9 oficinas y una de ellas con los servicios centrales, con 155 empleados de los que 107 son hombres y 48 mujeres³⁸. Todo ello hace un total 32 entidades con 72 sucursales en la capital y con 687 trabajadores de los que 458 son hombres y 229 mujeres. De las 72 sucursales se han visitado 45 oficinas de 16 entidades distintas.

	Entidades	Oficinas	Empleados	Hombres	Mujeres
Bancos	13	21	278	173	105
Cajas	17	42	254	178	76
Coop. Cto.	2	9	155	107	48
Total	32	72	687	458	229

Fuente: Elaboración propia.

Según información facilitada por el sindicato UGT (Unión General de Trabajadores) en el folleto *Directivos Técnicos y Cuadros de Banca*, el 85,23% de los empleados bancarios con cargo directivo prolongan su jornada laboral por las tardes de manera frecuente, habitual y ocasional. Los administrativos que lo hacen con esa frecuencia son el 60,73%. Tan sólo un 4,57% de los cuadros técnicos no va nunca por las tardes. El exceso de horas trabajadas no se suelen pagar como horas extras, salvo casos extraordinarios. Lo más frecuente es tener las posibilidades de optar a un posible ascenso y ser tenido en cuenta para el abono de retribuciones en función al cumplimiento de los objetivos marcados por las entidades (bonus). Como hemos podido constatar con nuestro trabajo de campo, los criterios de reparto de estas primas, aunque se encuentran habitualmente regulados por la normativa interna, responden más a juicios subjetivos de valoración del jefe superior. Es preciso destacar además que la selección y las ponderaciones de la consecución de los objetivos de trabajo de la entidad dependen en exclusiva de la alta dirección. Se realizan sin la participación de los cuadros medios, y, por supuesto, aún menos, de la base de los trabajadores. Desde arriba se ponen en cascada y queda poco margen de negociación.

Por su parte, el número de entidades aseguradoras y mutuas de accidentes de trabajo en Ciudad Real capital es de 27, con 41 oficinas. El número de empleados es de 174, de los que 104 son hombres y 70 mujeres. Hemos visitado 20 oficinas de 14 entidades diferentes.

Con respecto al ámbito temporal, este trabajo se ha situado en los albores del siglo XXI, pero teniendo en cuenta todo el bagaje que arrastra el universo simbólico de nuestros actores sociales desde el siglo XX, de manera

³⁸ Datos facilitados por la *Secretaría Federal de la Mujer de la Federación de Servicios financieros y administrativos del sindicato Comisiones Obreras (CC.OO.)*.

especial la influencia del franquismo, como ya hemos estudiado, y de la incipiente democracia española. Nuestro estudio se centra en un problema muy actual y cercano para todos los trabajadores de los sectores analizados, como es la igualdad de género en el trabajo y, en concreto, para centrarlo más, en la promoción profesional. Recientemente, en nuestro país, se han producido importantes avances, sobre todo legales, en los temas referentes a la igualdad de género. No obstante, la realidad sigue empeñada en ofrecernos una estampa en la que la desigualdad aún es evidente. Se dan elementos objetivos que permiten hablar de un trato discriminatorio hacia las mujeres. Esto se aprecia en la mayor dificultad que tienen ellas para acceder al mercado de trabajo, la precariedad en el empleo, los salarios más bajos, las dificultades para ascender en su carrera profesional, el cumplimiento de dobles y hasta de triples jornadas de trabajo remunerado y no remunerado y el escaso número de mujeres directivas, entre otras causas. La igualdad efectiva puede que se presente más como un anhelo social que como una realidad, en el contexto en que hemos realizado nuestro trabajo³⁹.

Sin tratar de justificarlo, está claro que los estereotipos ya están creados se trata, por nuestra parte, de conocerlos y descubrirlos para ver cómo influyen en la discriminación de género. Las mujeres, en nuestro país, tienen una tasa de actividad que se ha ido incrementando en las últimas décadas. Se puede constatar que su incorporación en los últimos años a la banca, las cajas de ahorros, cooperativas de crédito y seguros ronda el 80%; sin embargo, según la evidencia de los datos con que contamos, las condiciones para ascender benefician más a los hombres.

Aunque el trabajo de campo se ha realizado en este espacio descrito, no cabe duda de que están interactuando de manera directa e indirecta las decisiones y medidas que están siendo adoptadas en los países de la Unión Europea (UE) y de los EE.UU., donde, si bien se está avanzando mucho, aún persiste la discriminación por razones de género, y de manera especial, en lo que se refiere al ascenso de las mujeres a los puestos directivos en la empresa privada, como las cifras corroboran. Vivimos en una sociedad en la que la estructura de género se hace evidente en las relaciones de poder entre mujeres y hombres institucionalizándolas mediante el trabajo, la familia, la escuela y la administración pública. La forma en que se organizan los empleos y las carreras universitarias, así como las experiencias profesionales realizadas en la estructura empresarial privada y la administración pública, se edifican alrededor de las prácticas materiales de la noción de género, como lo que se hace, cómo se realiza, el horario, el reparto del espacio y de las prácticas discursivas; lo que se dice, cómo se dice, e incluso lo que se calla. Por eso es tan importante que haya estudios como el que estamos realizando ahora.

³⁹ Según los datos facilitados por el INE, por sectores de actividad, las mujeres tuvieron en el año 2006 un salario inferior al de los hombres en todos los sectores consultados. Véase: INE (2009b): "Mujeres y hombres en España en 2009", *Monográfico: Mujeres y hombres en España en 2009*, 387, 90, p. 48.

Tradicionalmente, el trabajo remunerado fuera de casa se ha vinculado al ámbito público, relacionado con lo masculino por lo general, lo que a su vez ha ido impregnando y moldeando el funcionamiento de ese espacio con perspectivas, tácticas y estrategias que en el universo simbólico de los actores sociales se relacionan con lo viril. La experiencia nos ha llevado a considerar una serie de creencias y valores masculinos como hegemónicos en cuanto al ejercicio del poder. Si bien no todos los nuevos trabajadores que se incorporan a ese mundo laboral comparten dichos planteamientos, es cierto que estos sectores aún siguen cargados de estereotipos que son difíciles de superar, como nos han manifestado los informantes en el desarrollo de la investigación.

Es en este ámbito espacio-temporal que hemos descrito donde se desarrolla el “conflicto velado” que venimos revelando. En el siguiente subapartado analizamos a los trabajadores, ya sean hombres o mujeres, jefes o empleados, que se manifiestan y agitan en este contexto.

1.1.4. Los actores sociales en su entorno

Ellos son los verdaderos protagonistas de esta investigación, que se centra en el estudio del quehacer cotidiano de los hombres y las mujeres que trabajan en la actualidad en banca, cajas de ahorros, cooperativas de crédito (cajas rurales), entidades aseguradoras y mutuas de accidentes. Estudiaremos las dificultades que ellas encuentran para promocionar en sus empresas trataremos de descubrir si los hombres tienen algo que ver en ese tema.

Para la socióloga Carolina Recio Cáceres, las prácticas empresariales en los sectores financiero y asegurador suponen actualmente en nuestro país una discriminación indirecta en términos de género. Quienes quieren promocionar en estas compañías deben ceder gran parte de sus vidas a las empresas para las que trabajan. Afirma Recio también que quienes peor lo tienen son las mujeres. Ellas no llegan a cuestionarse, en su mayoría, que lo normal para promocionar sea sacrificarlo todo a nivel personal y familiar. Acaban aceptando la discriminación laboral como un mal menor; no se plantean que se trata de estructuras jerárquicas basadas en relaciones de poder. Según Recio, eso no se aprecia en sus discursos. Asevera también que las mujeres aún ven como algo natural la desigual distribución de la carga de trabajo en el entorno familiar. No problematizan que solo ellas renuncien a su carrera profesional por esta causa. No entienden por qué hay que sacrificar tanto para ascender, y además consideran que lo que no hagan ellas en casa y por su familia, generalmente no será realizado de la misma manera por nadie (Recio Cáceres, 2008).

Los verdaderos artífices de esta investigación han sido nuestros informantes, hombres y mujeres que trabajan en los sectores estudiados. Hemos tenido en cuenta la opinión de los trabajadores en activo y de los jubilados, de sus

familiares, de especialistas en la materia y de todo aquel que nos ha podido ayudar arrojando luz, para conocer si es verdad que la mujer se encuentra con más dificultades para ascender en el trabajo, e incluso cuáles son las causas de que, en la mayoría de las ocasiones, no lleguen a plantearse el ascenso. El grupo total de mujeres de los sectores de la banca y los seguros a los que se ha dirigido el estudio suman un total de 299. Hemos contactado con unas 145 de ellas. Aproximadamente, 75 son de nueva entrada, con una antigüedad inferior a tres años; ninguna supera los treinta años y la mayoría están solteras y sin cargas familiares. Son las que pertenecen a este grupo quienes tienen más aspiraciones de ascender. El resto están entre los treinta y los cincuenta años. En general, todas están casadas y tienen hijos. Son unas 70. De ellas, muy pocas ocupan cargos directivos. No obstante, en nuestro estudio nos interesa conocer lo que piensan y cómo interactúan en su medio hombres y mujeres, ya sean jefes o subordinados. Hemos dado preferencia a los que están en activo, pero también hemos consultado a los que hacía poco tiempo que se habían jubilado, a sus familiares e incluso a amigos.

Hemos podido constatar que ellas, cuando aumentan las cargas reproductivas o tienen que atender a sus ascendientes, suelen disminuir su presencia laboral, retirándose por un tiempo o disminuyendo sus horas de dedicación al trabajo. Se trata de cargas rígidas y cotidianas no compartidas en su mayoría, porque los hombres no se han incorporado a la esfera doméstica en la misma medida que lo han hecho las mujeres al mercado de trabajo. Según el informe 4/2006 del Eurostat Statistics citado por Recio Cáceres, el tiempo dedicado por el hombre al trabajo doméstico-familiar en España era muy inferior con respecto al que emplea la mujer de media, lo que le priva a ella de poder dedicárselo al trabajo (Recio Cáceres, 2008). En esa misma línea, la socióloga italiana Laura Balbo analiza los procesos de ausencia/presencia en el mercado laboral (Balbo, 1994). Plantea, como también hacen otros especialistas en la materia, que la división sexual del trabajo profesional y doméstico, en todos los órdenes, marca la forma en que las mujeres están presentes en el mercado laboral (Borderías *et al.*, 1994; Rubery, 1997; Benería, 1981). Todavía el trabajo doméstico no está suficientemente respetado a nivel social y es fuente de desigualdad ya que, por lo general, son las mujeres quienes lo realizan. No obstante, en la actualidad ya se está empezando a dar una importante ruptura conceptual de la percepción del trabajo (Benería, 1981; Borderías, Carrasco y Alemany, 1994)⁴⁰. Es evidente que desde que la mujer se ha incorporado al mercado laboral, ella no dispone del mismo tiempo para el trabajo profesional, doméstico y familiar que el hombre. En un plazo no muy largo de tiempo será necesario revisar las sociedades del bienestar que se construyeron sobre un pacto capital-trabajo-

⁴⁰ Véase: BENERÍA, L. (1981): "Reproducción, producción y división sexual del trabajo", *Mientras Tanto*, 6, y BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (1994): "Las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas" en BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (eds.) *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona, Hartmann-Icaria.

familia que ahora empieza a tambalearse (Rubery, 1997; Gardiner, 2000).

Una de nuestras informantes, que desarrolla funciones de comercial en una de las oficinas donde se ha realizado el trabajo de campo, comenta que para ella la buena formación intelectual puede llevar a las a ser más independientes, pero considera también que estas necesitan capacidad autocrítica para analizar lo que está ocurriendo, además de la emancipación económica que les puede aportar el trabajo remunerado fuera de casa. Piensa también que:

“A la mayoría de las mujeres nos ocurre siempre lo mismo. Si trabajas y además llevas tu casa no tienes tiempo para nada, y si quieres ascender, tal y como están las cosas, mucho menos. Nosotras vamos tirando de todo como podemos. O quizá sería mejor decir cómo nos dejan. (Largo silencio. Muy pensativa). Creo que es necesario que las mujeres nos tomemos un tiempo para reflexionar sobre todos estos temas de género y poder en las empresas porque nos va mucho en juego”. (Se rasca la cabeza y baja la voz).

Sí, es verdad que hoy se habla mucho de conciliación y de políticas de igualdad, pero mi opinión es que eso queda más en los papeles que en la realidad y, especialmente, si quieres ascender en las empresas privadas como la nuestra. Si buscas promocionar, no se te ocurra reclamar todos tus derechos, y más si eres mujer, porque tú misma te cierras las puertas. Tienes que parecer un hombre en la forma de mandar”.

De sus palabras se desprende que no es nada fácil conciliar la vida familiar y la laboral⁴¹ y si se aspira a ascender en las empresas de los sectores analizados, aún es mucho más difícil. Una tarde, a las puertas de uno de los lugares donde realizaba el trabajo de campo, conocí a Rosario, una mujer de unos setenta años y madre de una de las trabajadoras de una oficina de seguros, que se estaba ocupando de sus nietos mientras su hija acababa la jornada laboral; le pregunté si necesitaba algo, pues la veía agobiada por el continuo trasiego con los niños. Me dijo que no, pero que reconocía que ya no se sentía con la misma energía que cuando crió a sus hijos. Tenía ganas de hablar, y como la había visto varios días a las puertas del lugar de trabajo de su hija, le comenté sobre lo que trataba mi estudio y si quería colaborar conmigo. Pronto se ofreció a darme su opinión sobre el tema:

⁴¹ La tesis doctoral de Isabel de Sivatte Font presentada en 2010 en Ciudad Real (Departamento de Administración de Empresas – UCLM), aborda este tema en profundidad. Véase: DE SIVATTE FONT, I. (2010): "Análisis de las causas y consecuencias de la implantación de flexibilidad laboral en las empresas". Departamento de Administración de Empresas. Ciudad Real, UCLM, y también DE SIVATTE, I. y GUADAMILLAS, F. (2011): "Antecedents and Outcomes of Implementing Flexibility Policies in Organizations (en prensa)", *International Journal of Human Resource Management*.

También es interesante, con respecto a este tema, el artículo: CARRASQUER, P. y MARTÍN ARTILES, A. (2005): "La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 1:131-150.

“Nosotras, las mujeres de mi edad, hemos vivido una época muy diferente a la de ustedes. Pasamos hambre, teníamos el miedo contenido en el cuerpo y en el alma. No había libertades como las que hay ahora. Cuando vivía Franco, nosotras estábamos sometidas, e incluso algunas hasta explotadas, dentro de nuestras propias familias. Primero, por nuestros padres y hermano; después, por nuestros maridos. Se vivía con temor y también llegamos a pasar muchas necesidades y calamidades. Nos hacían pensar que todo lo bueno era pecado; no trabajábamos fuera de casa, pero no parábamos dentro, ya que siempre había algo que hacer en el hogar. Nosotras no hemos tenido nunca vacaciones, porque estaban ahí los hijos y el marido para recordarte que no podías parar ni un instante. Yo, además de la casa y los niños, cosía para gente de fuera, sin estar dada de alta ni nada, con lo que, a veces, pasaba noches enteras sin dormir.

A mi hija la tengo en el alma, pues tiene que trabajar aquí, tiene a estos dos críos y otro que viene de camino y, aunque tiene una mujer que le ayuda, el peso de la casa es para ella, porque su marido trabaja fuera y solo vuelve los fines de semana. Ella no puede pensar en ascender en el trabajo con todo lo que tiene encima, y eso que vale mucho. ¡Vamos, ni soñarlo! Aunque está muy preparada pues tiene sus dos carreras y entró por oposición en esta empresa, debe conformarse con lo que tiene y lo que hace falta es que no la despidan, que tal y como están las cosas no sé yo lo que pasará cuando vuelva de la baja por maternidad, porque la noto con más miedo que nunca por algo que le ha dicho su jefe y que no nos quiere contar”.

Rosario, como hacen tantos abuelos y abuelas hoy en España, ayuda a diario a su hija cuidando a sus nietos, pero es consciente de que en las condiciones en que se encuentra su hija, difícilmente puede aspirar a un ascenso. Duda incluso si le mantendrán el puesto de trabajo cuando acabe su baja maternal. Sus palabras, referentes al periodo franquista que le tocó vivir, definen claramente la propia experiencia de esta señora que coincide con el sentir de un grupo de población que sufrió las consecuencias de la Guerra Civil española (1936-1939) que hemos analizado⁴². Refiriéndose a este período de nuestra historia en su trabajo titulado, *El mercado de trabajo y las relaciones laborales en Castilla-La Mancha durante la etapa franquista*, Pedro Oliver, comenta que en el imaginario colectivo de la dictadura han perdurado tópicos dolorosos y ciertos que se sintetizan en: “*se pasaba hambre, se tenía miedo y no había libertad*”. También indica que no se peca de exageración al extraer con palabras gruesas lo más destacado del balance: “*hambre, terror y disciplina*”. En relación al trabajo femenino, argumenta Oliver que la mayoría no estaba registrado ni remunerado ni regulado legalmente (Oliver, 2003: 225 y 231). Como ya hemos indicado, hoy

⁴² Véase la bibliografía recomendada anteriormente. El franquismo supuso un nuevo retroceso en las pequeñas conquistas legales que se habían realizado para el colectivo de mujeres hasta entonces. Además permitió que se reforzara y afianzara el modelo patriarcal y excluyente como el único válido en nuestro país, según el régimen dictatorial.

somos los hijos y nietos de quienes sufrieron ese período de la Historia de España. Aunque mínimamente, algunos también lo sufrimos, y además, heredamos muchos de los prejuicios de aquel modelo, que permanecen incrustados en el imaginario colectivo y que todavía costará desterrar de nuestra sociedad.

La evidencia de que las mujeres están discriminadas en el mercado de trabajo ha alentado una serie considerable de investigaciones, pero a pesar de la diversidad de enfoques teóricos y de planteamientos metodológicos, el objetivo compartido por muchos investigadores ha sido conocer las causas de la segregación, requisito imprescindible para proponer opciones alternativas y medidas de cambio, manteniendo el sistema tal y como está. Nosotros buscamos describir la realidad que están viviendo nuestros actores sociales para tratar de descubrir qué es lo que impide a las mujeres ascender en el terreno profesional y si existe relación con la situación de discriminación que sufren en el mercado laboral.

Preguntado uno de nuestros informantes, que desarrollaba funciones de comercial en una entidad bancaria, sobre si tenían las mujeres las mismas posibilidades para ascender profesionalmente que los hombres, respondió:

“No sé, pienso que sí. Las mujeres suelen estar más disponibles mientras están solteras y no tienen hijos. Después la cosa cambia. Y quizá cuando se quedan libres otra vez porque han criado a sus hijos, entonces no les apetece, o también se aprende a vivir de otra manera; a lo mejor es este mercado loco y cambiante el que no les anima a seguir (se queda pensando dubitativo). La verdad es que aunque en teoría tenemos las mismas posibilidades, en la práctica, ellas lo tienen mucho más difícil que nosotros (más dudas). Bueno, no sé, creo que me estoy liando eso es lo que pienso yo que sigo mis propias estrategias en casa y en el trabajo. Con respecto a la familia ayudo en lo que puedo. Tengo poco tiempo libre y además, cuando acabo de trabajar en mi empresa, me siento agotado y llego con ganas de tomar algo y acostarme.

Lo que sí está claro es que si ellas dedican tanto tiempo a las tareas familiares, difícilmente pueden estar a su vez esas horas en el trabajo como estamos nosotros. En verdad, las políticas que tanto hablan de flexibilidad laboral, de conciliación y de todo eso se dan en pocas empresas privadas que yo conozca, al menos realmente, aunque sí las suscriban en los convenios, pero a la hora de aplicarlas, yo pienso que nada de nada, y mucho menos si quieres ascender. Tú mismo te autocensuras y no reclamas tus derechos”.

Nuestro informante ha asumido como necesario estar completamente disponible cuando la empresa lo necesite y, según su criterio, lo que un hombre puede hacer en la casa es “ayudar” y nada más. No ve como algo posible compartir desde la igualdad, sino que más bien se ofrece un

apoyo. Menciona también que las políticas de flexibilidad laboral no tienen una aplicación real en la empresa privada en que trabaja⁴³. Con respecto a este tema, consideramos que la importancia del factor edad induce a pensar que las grandes diferencias existentes entre unas generaciones y otras se deben a la socialización recibida, no tanto en la infancia como en la adolescencia, entre los padres y en la escuela. Se está registrando una democratización creciente de la vida doméstica, al menos en el plano de las actitudes, vinculada a la difusión entre los jóvenes de valores más igualitarios, que, no obstante, aún tardará en llegar, puesto que, aunque se está produciendo lentamente esa mayor participación del varón en las tareas domésticas, sigue dándose en una minoría de hogares. A esto añadimos el matiz de ayuda que se le quiere dar por parte del hombre a su dedicación a la familia y al hogar, evitando así aceptar la responsabilidad como propia. Al final no llega a concretar si las mujeres tienen las mismas posibilidades para ascender que los hombres, aunque empezara afirmando que sí. Asevera Osborne que ellos no se involucran y se responsabilizan como hace la mujer; es más, todavía en tres de cada cuatro familias españolas los varones siguen sin colaborar y son las mujeres quienes realizan las principales tareas domésticas (Osborne, 2005).

Ante la pregunta que se realizó a un jefe comercial de una caja de ahorros de si cree que una mujer debe trabajar más que un hombre para poder ascender al mismo puesto, su respuesta fue:

“Creo que los hombres no tienen que demostrar tanto como las mujeres, quizá porque lo tengamos algo más fácil y se den en nuestro caso muchas cosas por hechas. En el fondo me parece que sí, que ellas lo tienen peor y tienen que trabajar más, pero esto es así, en general, en el mundo de los negocios.

⁴³ Para Isabel de Sivatte lo que dificulta la conciliación laboral, familiar y personal es la extensión de los horarios, la ordenación del tiempo de trabajo y el valor que se atribuye al empleado que da prioridad a su trabajo sobre su familia dedicándose a este muchas horas. Véase: DE SIVATTE FONT, I. (2010): "Análisis de las causas y consecuencias de la implantación de flexibilidad laboral en las empresas". Departamento de Administración de Empresas, Ciudad Real, UCLM. Además puede consultarse el artículo: DE SIVATTE, I. y GUADAMILLAS, F. (2011): "Antecedents and Outcomes of Implementing Flexibility Policies in Organizations (en prensa)", *International Journal of Human Resource Management*.

Para ampliar información sobre las medidas de integración trabajo-familia pueden consultarse otras obras, como:

PIERCE, J. C. y NEWSTROM, J. W. (1983): "The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process", *Journal of Occupational Behaviour*, 4, 247-262.

MILKOVICH, G. T. y GÓMEZ, L. R. (1976): "Day care and selected employee work behaviors", *Academy of Management Journal*, 19, 111-115.

DUNHAM, R. B., PIERCE, J. L. y CASTAÑEDA, M. B. (1987): "Alternative work schedules: Two field quasi-experiments", *Personnel Psychology*, 40, 215-242.

PIERCE, J. C., NEWSTROM, J. W., DUNHAM, R. B. y BARBER, A. E. (1989): "Alternative work schedules", *Needham Heights, MA: Allyn and Bacon*.

No solo se trata de conseguir los objetivos de la empresa, sino que, además, tienes que estar dispuesto a desplazarte, a tener reuniones cuando se planteen, la mayoría de las veces fuera del horario laboral, tienes que aguantar la presión que te metan. (Hace una gran inspiración. Realiza un prolongado silencio y después de unos segundos prosigue, pensándose mucho todo lo que dice).

Debes dedicarle mucho tiempo a la empresa. Yo creo que la mujer se siente necesaria en su casa y en su familia, sobre todo cuando son madres, y lo normal es que el hombre ayude, que colabore en lo que pueda, pero que le dedique más tiempo a su trabajo, al menos en los sectores financiero y asegurador, donde nosotros nos movemos y con las responsabilidades que tenemos. Es difícil que asciendas si no estás a plena disposición de la compañía. Te obligas a buscar tus propias estrategias.

Por otro lado, también es verdad que si dedicas mucho tiempo a la casa siendo hombre, bueno, pues... (duda si decirlo) te haces un poco "casero". (Se sonroja). Yo colaboro algo (hace un gesto con las manos indicando que muy poco), ayudo en lo que puedo, pero, bueno, no sé. (Nuevas dudas). A lo que iba la pregunta, creo que la mujer que quiere llegar a un puesto directivo lo tiene más difícil que nosotros y es verdad que si lo consiguen, deben demostrar que ejercen el cargo con carácter, porque lo difícil no es llegar, sino mantenerse en el puesto. Algunas creo que se masculinizan un poco para que las tomen más en serio".

El informante da por sentado que los hombres lo tienen más fácil. Con estas palabras, las estrategias para promocionar ya se han puesto en marcha, por la forma de hablar y referirse al tema por su parte. Él es uno de los directivos con mayor proyección en su empresa. Tiene asumido que la mujer o se masculiniza o no se hará respetar, y que él lo máximo que puede hacer en su casa es "ayudar", porque el resto del tiempo lo tiene que dedicar a su compañía. Afirma que la mujer cuando es madre se considera aún más necesaria en su casa. Más adelante se analizarán estas tácticas que ahora ya se empiezan a intuir.

Para Raquel Osborne, compatibilizar la maternidad y el trabajo extradoméstico de la mujer, en la actualidad, es uno de los problemas centrales de todas las familias. Tener un trabajo es considerado algo muy importante para ellas, pero no dejan de serlo también la maternidad y la familia. El modelo de familia tradicional en que el hombre trabaja fuera de casa y la mujer se ocupa exclusivamente de las tareas del hogar y del cuidado de los hijos ha quedado relegado a determinadas generaciones. No obstante, las actitudes hacia el trabajo de la mujer cambian con la presencia de niños pequeños en el hogar. Para Osborne hay un dato significativo del sentimiento de culpabilidad femenino, y es que casi tres de cada cuatro mujeres consideran negativo o muy negativo para los niños de hasta cinco años que sus madres trabajen fuera de casa (Osborne, 2005).

En una de las visitas al campo de trabajo fui testigo de una conversación entre dos compañeros (hombre y mujer) que trabajaban en la misma oficina como administrativos-comerciales y que tienen muy buena relación entre sí. Ninguno de los dos aspira a ascender, según manifestaron; él porque ya ha pasado de los cincuenta años y considera que con esa edad ya se está más para jubilarse que para otra cosa, y ella porque tiene dos hijos pequeños y, según su criterio, hace mucha falta en su casa. Él le comenta en voz alta:

- *Con lo que tú sabes, tendrás que ser la jefa de la oficina... Es una lástima que tengas tantas obligaciones familiares y te falte tiempo para dedicárselo al trabajo y presentarles "batalla" a unos cuantos de estos. (Tono despectivo mientras habla de la empresa y de los jefes, a la vez que mira hacia la puerta del director de la oficina).
Ella, que estaba de pie, se dirige hacia su puesto de trabajo y le dice:*
- *Cada uno tiene su propia escala de valores y administra su tiempo como puede y quiere. Para mí, lo primero son mis hijos y mi casa. Quién sabe quizá mañana aspire a algún puesto de responsabilidad.*

Él responde:

- *Entonces ya será tarde, te lo digo por experiencia, porque los jóvenes vienen apretando fuerte y a ellos no les importa nada con tal de que los hagan hijos. A ellos les sobra el tiempo que a ti te falta. Y tú, además, eres mujer y madre con hijos pequeños; eso es un gran estigma que no te quita ya nadie según este sistema en el que estamos metidos.*

Ninguno de los dos se plantea ascender. Son los que aquí denominamos "inmunes" a las estrategias de ascenso, que analizaremos más adelante. Tienen claras sus prioridades, pero aunque la mujer deja una puerta abierta, él se encarga de cerrarla diciéndole que ya será tarde cuando lo intente, porque los "jóvenes" quieren y tienen que conseguir un contrato que les aporte estabilidad en cuanto entran en la empresa. Al profundizar sobre el tema de los ascensos, cuando se le preguntó a él, dijo:

"Contra ellos no hay quien compita ahora. Con la situación de crisis que hay, algunos jóvenes serían capaces de comer y dormir en la misma oficina si la empresa se lo propusiera. Se dejan la piel en el trabajo porque saben cómo está todo. Ellas mientras no se casan y tienen hijos también luchan, pero luego, cuando esto ocurre, cambian las tornas".

Por otro lado, un jefe comercial de zona de banca, a la pregunta de cómo se organizan en su casa las tareas familiares y del hogar, respondió:

"Hacemos lo que podemos cada uno. Mi mujer tiene un trabajo de media jornada, precisamente para poder estar más pendiente de la educación de nuestros hijos y de la casa, que siempre hay que hacer, porque yo apenas tengo tiempo de nada. Cuando me ofrecieron este puesto directivo, mi mujer dejó de trabajar al nacer nuestro primer hijo porque yo se lo pedí. Fue un sacrificio que hizo por mí. Ella es muy buena en lo suyo y quizá habría podido ascender. Ahora que han crecido los chiquillos, hemos

tenido suerte y ha vuelto a su trabajo, pero solo a media jornada, ya que yo llego siempre muy tarde y alguien tiene que ocuparse de los pequeños. Se sigue sacrificando ahora por mí y por los niños, aunque de otra manera a como lo hizo. Ya no aspira a ningún ascenso. Y yo tengo posibilidades en el mío, pero cada vez tengo más trabajo y menos tiempo libre. No sé, de verdad, cómo tienen las mujeres esa capacidad de sacrificio. Yo creo, sinceramente, que no lo habría hecho por ella”.

Por su ascenso, fue su mujer quien dejó de trabajar y perdió todas sus opciones; también es ella la que ahora le dedica media jornada y se encarga de la casa y de la educación de los hijos, porque él no tiene tiempo libre y además aspira a seguir ascendiendo. Habla también del continuo sacrificio que debe hacer su mujer. El psiquiatra Jesús de la Gándara se refiere a la capacidad de “*resiliencia*” de las mujeres para superar las dificultades, al modo que lo hacen los materiales que se doblan pero no se parten y que recuperan su forma inicial después de haber sido sometidos a presión (Guaita, 2010)⁴⁴. Con relación a lo que decía nuestro informante, coincidimos con Anna Freixas, psicóloga y doctora por la Universidad de Córdoba, donde imparte clases en la Facultad de Ciencias de la Educación, quien señala que la familia tradicional ha sido el soporte necesario para el acceso masculino a las esferas de poder en detrimento de ellas mismas. La mujer, o trabaja en el ámbito doméstico o, en el mejor de los casos, subordina su carrera a las necesidades del marido o de los hijos (Freixas, 2004).

Con respecto al mercado de trabajo en España, a la vez que la economía y la sociedad se han ido desarrollando, las distintas clases de empleo a que se puede acceder también han avanzado y cambiado. Hay determinados colectivos que tienen una tendencia especial a entrar y salir del mercado laboral, siendo difusa la frontera entre población activa y no activa, como es el caso de las mujeres, los jóvenes, los inmigrantes y los mayores de cuarenta años. Son quienes más sufren el paro. Las ocupaciones actuales en nuestro país difieren de aquellas que podíamos encontrar algunas décadas atrás. Esta variación de los puestos de trabajo se debe, en parte, a la dinámica propia de las sociedades contemporáneas. El empleo obedece, en cierta medida, a los cambios que sufre la población activa, que, a su vez, dependen de una serie de parámetros y sistemas de mediación, según incluyan a todos los trabajadores potenciales o no. Todavía, y a pesar de los cambios y los avances, las mujeres que acceden a los sectores financiero y asegurador siguen teniendo más dificultades para ascender profesionalmente que los hombres, como trataremos de demostrar. La situación real es que las condiciones de la inserción laboral de las mujeres no son satisfactorias y se han visto agravadas por la precariedad y la disminución general del empleo en momentos de crisis como los que estamos viviendo. Está demostrado que la mujer desempleada tiene más dificultades para salir de esa situación, de manera especial las que están casadas y con hijos. Se mantiene la idea estereotipada en la sociedad de que para los hombres el trabajo es lo

⁴⁴ Para ampliar información sobre el concepto *resiliencia* puede consultarse entre otros muchos: MANCIAUX, M. (2003): *La resiliencia: resistir y rehacerse*, Barcelona, Gedisa.

principal, lo más importante, mientras que para ellas es una opción, una ayuda para la familia, algo secundario.

Al ver la foto de dos pequeños sobre su mesa le pregunté a una mujer que trabajaba como comercial-administrativo en una oficina de seguros si eran sus hijos, y respondió:

“Sí (indica ella con una sonrisa, mira la foto con una expresión de cariño y continúa diciendo), son muy pequeños, la niña tiene tres años y el pequeñín veinte meses. Se llevan muy poco y apenas tengo tiempo para nada, pues la casa y los niños, ya sabes... Tienes que dedicarle mucho tiempo a la familia y mi marido trabaja fuera, por eso me he pedido reducción de jornada, para poder atenderlos bien... También he tenido que dejar un curso que estaba haciendo para acceder a puestos directivos, pero no me importa, más tarde, cuando pueda, lo volveré a intentar y si no, no pasa nada, porque además en nuestra empresa hay una competitividad feroz, y no sé si me va a merecer la pena el esfuerzo”.

Para nuestra informante está claro que lo primero son sus hijos y después el trabajo. Es capaz de abandonar el curso que había iniciado con la idea de retomarlo si algún día fuera posible, pero sabe que será difícil por la rivalidad que existe por conseguir uno de esos puestos que, además de formación especializada, requieren muchas horas extras de dedicación a la empresa, horas de las que ella no dispone.

Para la antropóloga Dolores Comas el trabajo remunerado es un factor esencial en la vida de muchas mujeres que se vincula a una mayor independencia económica y a una importante autonomía personal. No existe un acuerdo unánime entre los hombres, ni siquiera entre las mujeres, al considerar las responsabilidades familiares como prioritarias o no, como hemos podido constatar con expresiones de nuestros informantes. La mayoría de ellos piensa que las mujeres se deben primero a su casa y a su familia antes que a la empresa. Según Comas las relaciones entre trabajo, género y cultura son muy estrechas y durante mucho tiempo han permitido la construcción de desigualdades entre el hombre y la mujer. Afirma que será necesaria la introducción de nuevos valores, de un nuevo discurso social y político, situándose en la línea de un relativismo crítico. Hablar de lo masculino no es hablar de lo universal porque no es un valor absoluto. Se plantea también que las categorías sexuales (hombre-mujer) y de género (masculino-femenino) tienen importantes connotaciones culturales negativas que a lo largo de la Historia han condicionado y distorsionado el verdadero contenido que estos conceptos deberían haber tenido (Comas, 1995).

Una vez analizados los actores sociales en su entorno, pasamos al análisis de las técnicas de investigación que hemos utilizado y de las razones que nos han llevado a realizar este estudio.

1.1.5. Justificación del trabajo y metodología

Como ya se ha indicado, la ausencia de mujeres en los puestos directivos me había llamado la atención durante los años en que ejercí diferentes cargos en los sectores financiero y asegurador, pero hubo un hecho fortuito que marcó mi vida y que me llevó posteriormente a iniciar esta investigación. Por un accidente de trabajo en el que se vio seriamente afectada mi columna vertebral fue necesario realizarme una delicada intervención quirúrgica, a consecuencia de la cual tuve graves secuelas por una infección meningocócica que contraí en el quirófano. Acabé, primero, dimitiendo del cargo directivo que tenía en mi trabajo, y que tanto me había costado conseguir, y poco más tarde, dada la mala evolución de los trastornos que padecía y las consecuencias de otras patologías derivadas de la infección posquirúrgica que se fueron sumando, quedé incapacitado para realizar todo tipo de trabajo y con una discapacidad del 69%, con respecto a mis posibilidades de actuación antes del accidente. Estaba a menos de la tercera parte de lo que podía hacer. Entonces me sentí hundido. Mi proyecto profesional se desmoronó. El agotamiento se apoderó de mí de tal manera que no era capaz de levantarme de la cama. Al cabo de dos años muy complicados, los médicos me informaron de que el dolor se había cronificado y que no había ningún remedio para gran parte de las dolencias que me estaban afectando. El fantasma del Síndrome de Fatiga Crónica (SFC)⁴⁵, con todo lo que ello conlleva, se apoderó de mí. En pocos meses, todos mis logros profesionales se habían desvanecido y, al cabo de algún tiempo, me encontré sin trabajo, enfermo y haciendo las pocas tareas del hogar que podía realizar. Pronto sentí la incompreensión y la infravaloración al efectuar el trabajo de la casa, con las limitaciones físicas que además padecía. Cuando te hablan de una enfermedad crónica sabes que es para toda la vida, y no me quedaba más remedio que compadecerme de mí mismo el resto de mis días o buscar alguna solución, aunque fuera parcial, a mi nueva realidad. Sacando fuerzas de donde no las tenía y, después de muchas dudas, me decidí por estudiar antropología y conocer sus técnicas de investigación. El camino no ha sido nada fácil y sería muy largo de contar, y difícil para mí recordar, lo duro que resulta vivir con esta enfermedad y decidirte además a

⁴⁵ Una de las características más específicas del SFC es el impacto cognitivo que sufren los enfermos al afectarles en más del 50% a su rendimiento habitual. Es una enfermedad clasificada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) con el número G 93.3 en el CIE-10, dentro del grupo de las consideradas enfermedades neurológicas graves. Es considerada entre las infecciones nuevas, recurrentes y resistentes a los medicamentos. Puede afectar de manera progresiva al sistema inmunitario, al neurológico, al cardiovascular y al endocrino, entre otros, y se caracteriza, entre otras muchas manifestaciones, por producir una fatiga severa, febrícula o fiebre, sueño no reparador, intolerancia a la luz, al sonido, a los cambios de temperatura, además de dolor muscular y en las articulaciones, sensibilidades químicas múltiples, electromagnética y a otros factores ambientales, sensación de estado gripal permanente, faringitis crónica, pérdida sustancial y de creciente de concentración y memoria, desorientación espacial, intolerancia al estrés emocional y a la actividad física. En la actualidad no existe un tratamiento médico eficaz ni curativo ni paliativo. Debes aprender a sobrevivir con la enfermedad.

hacer una nueva carrera universitaria. Pero, aun así, siempre pienso que fue una decisión acertada y, con quiebros y requiebros, voy buscándole los rincones de luz a la enfermedad que me permiten hacer algo por lo que ahora siento verdadera pasión: la antropología. Supe pronto, cuando empecé a mis estudios, que el tema que quería estudiar y que venía preocupándome desde hacía tantos años era la escasez de mujeres en puestos directivos en la banca y los seguros. Cuando ya llevaba seis años desvinculado de mi trabajo y con la enfermedad a cuestas, me planteé la idea de ponerme en el lugar de las personas que ahora estaban trabajando en los sectores en los que yo, anteriormente, había trabajado, y de revivir de nuevo ese mundo, pero con una distancia epistemológica necesaria y suficiente. Supe pronto que quería ocuparme del tema como simbólicamente describe el sociólogo Bernard Lahire, “*a ras de suelo*”, pisando el terreno, metido en el lodo, viviendo con los actores sociales su quehacer cotidiano y, después, “*desde el aire*”, con la suficiente altura, distancia epistemológica y extrañamiento necesarios para tener una visión completa de la realidad estudiada y poder teorizar sobre esta problemática⁴⁶.

El enfoque antropológico era un reto para mí. No había hecho nunca antes trabajo de campo, y todo mi conocimiento sobre la materia estaba empíricamente relacionado con el mundo económico-financiero que había vivido. No obstante, la formación etnográfica y la supervisión de mis profesores y tutores me animaron a seguir ilusionado con el tema. Al iniciar los estudios sobre esta materia descubrí que es habitual que las empresas de estos sectores y diferentes organismos e instituciones, busquen aplicar la perspectiva socioeconómica a la problemática de la igualdad de género. Se desarrollan dinámicas macroestructurales que llevan, en la mayoría de los casos, a la búsqueda de una mayor producción y a la consecución de los mejores y más altos resultados económicos de estas, olvidándose, en muchos casos, de los diferentes aspectos personales que conlleva. Es decir, prima lo económico sobre lo humano. Pero no era precisamente ese el enfoque que buscábamos al plantearnos nuestra investigación. Queríamos encontrar una mirada diferente sobre esta materia. Nosotros partíamos de la realidad que están viviendo los trabajadores de los sectores estudiados. Lo que suscitaba nuestro interés no eran las empresas en sí mismas y su volumen de beneficios o su cuota de mercado, sino la manera en que hombres y mujeres viven y realizan su trabajo, sus discursos y sus prácticas más cotidianas, tanto dentro como fuera del espacio laboral, y especialmente para obtener un ascenso profesional.

Para contrastar y ampliar la información obtenida de primera mano de nuestros informantes se ha acudido a datos estadísticos elaborados por distintos organismos y profesionales, que analizaremos más adelante. Asimismo, hemos tenido en cuenta los que se ofrecen en otros medios, como la prensa e Internet. Se ha consultado además abundante bibliografía sobre género, conflictos laborales, crisis financiera, procesos de cambio social, poder,

⁴⁶ Para ampliar este método de trabajo se puede consultar: LAHIRE, B. (2005): *Un sociólogo en el aula: objetos en juego y modalidades*, Valencia, Germania.

estrategias y capitalismo, entre otros términos relacionados con la materia que nos ocupa. Si bien hemos realizado un estudio concreto en Ciudad Real, algunos resultados de la investigación se pueden extrapolar al mundo capitalista occidental, eso sí, haciendo los matices pertinentes porque no se trata de generalizar⁴⁷ sino de sacar a la luz lo que hemos descubierto con nuestra investigación. Queremos descubrir patrones sociales y culturales de conducta que están contribuyendo a mantener determinados estereotipos, difíciles de cambiar, que favorecen a unos en detrimento de otros.

Con respecto al método seguido en esta investigación, se han hecho visitas al campo de trabajo utilizando diversas técnicas cualitativas⁴⁸, especialmente la *observación participante*⁴⁹, siendo consciente de que se dan muchas realidades que no pueden ser observadas de forma unitaria. Nuestros informantes, en muchas ocasiones, actúan de manera diferente a como dicen que hacen las cosas, por lo que estaremos especialmente atentos a sus actuaciones además de a sus discursos. Para realizar este trabajo ha sido necesario hacerse consciente, profundizar y dejar a un lado las preconcepciones de la experiencia que como empleado tenía al ejercer ahora mis funciones como investigador. Se aplicó la observación participante en las oficinas en distintos días de la semana, por ejemplo, el lunes para ver cómo lo afrontaban y el viernes porque se acercaba el fin de semana, y también, el resto de los días por la cotidianidad que pudiera encontrar. Algunas oficinas siguen trabajando los sábados en el horario de invierno y también se visitaron estos días. Entre otras tácticas, ha sido interesante acudir a primeros, a mediados y a fin de mes, así como en distintas horas del día: al iniciar la jornada, a media mañana y a última hora de la tarde.

⁴⁷ Para Deborah Tannen uno de los riesgos relacionados con generalizar es estereotipar todo lo que se dice. TANNEN, D. (2001): *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*, Barcelona, Folio, p.315.

⁴⁸ Para Barley los trabajos cualitativos permiten descubrir sutilezas que de otro modo serían difíciles de encontrar. El investigador se integra en la cultura objeto de estudio, busca el distanciamiento y refleja en el diario lo que hacen y dicen los actores sociales. Véase: BARLEY, S. R. (2006): "When I write my masterpiece: thoughts on what makes a paper interesting", *Academy of Management Journal*, 49, 16-20.

⁴⁹ Se hace inexcusable en este sentido conocer la obra de Bronislaw K. Malinowski (1884-1942) antropólogo y etnólogo británico de origen polaco considerado todavía hoy como el antropólogo por excelencia. Malinowski sistematiza el trabajo de campo: la encuesta y la observación participante se convierten, a raíz de su obra, en los rasgos distintivos de la antropología. Es muy interesante en ese sentido la lectura de: MALINOWSKI, B. (2001): *Los argonautas del Pacífico Occidental*, Madrid, Península.

El análisis funcionalista que se aplicó de manera quizá abusiva a toda la antropología social británica de los años 1930-1960 recibió la influencia de la sociología de Durkheim, quien influyó de manera importante en Radcliffe-Brown y de forma más general en la investigación de las leyes y reglas del orden social en los sistemas familiares (M. Fortes, E. Leach) o políticos (Evans-Pritchard, M. Gluckman o R. Firth). Una nueva corriente de negaciones simbólicas aparece en los años 50 del siglo XX (V. Turner o M. Douglas). Mientras los británicos conceden la máxima importancia a lo social e institucional, los estadounidenses insisten en la idea de la totalidad cultural con las aportaciones de F. Boas y de sus alumnos M. Mead, R. Benedict, A. Kroeber y R. Lowie.

Asimismo, se ha realizado dentro y fuera de la oficina, en lugares de esparcimiento como parques, cafés o restaurantes que frecuentan nuestros informantes. En las sucursales se ha procurado cambiar de lugar de observación y situarse en la entrada, en la zona del centro y al fondo, así como a la derecha y a la izquierda de la oficina, buscando diferentes perspectivas y tratando de no interferir en su trabajo. Ha sido interesante observar, tanto sentado como de pie, el contexto y las situaciones en las relaciones empleados-clientes y trabajadores-jefes. Se han realizado visitas tanto al lugar de trabajo como a los espacios que frecuentaban los actores sociales, así como a sus respectivos domicilios cuando lo han permitido, realizando anotaciones en nuestro diario de campo, entrevistas etnográficas abiertas e informales, encuestas cerradas y grupos de discusión, entre otras técnicas. En cada visita al campo se ha partido de objetivos concretos, pero estando siempre abierto a cuanto pudiera surgir, atendiendo a los conceptos clave de que partía, para después teorizar con la información obtenida, buscando datos con relación a la movilidad laboral, a si las mujeres realizan las mismas funciones que los hombres, a si se valora de igual forma su trabajo, o a conocer quién se implica más profesionalmente, por ejemplo. Se ha indagado también en la noción de compromiso de los empleados con la empresa, así como en saber quiénes se llevan trabajo a casa y tienen disponibilidad para la empresa fuera del horario establecido oficialmente. Partía de preconcepciones derivadas de la información estadística y de los datos conocidos a través de distintos medios, como prensa, Internet, televisión, cine, radio y bibliografía, entre otros, que podían desvirtuar la verdadera realidad objeto de observación, y que hemos tratado de evitar a medida que se avanzaba en la investigación con nuestra propia observación y reflexión sobre lo observado.

Velasco afirma con respecto a la observación participante que es al intentar aprehender la totalidad del problema de investigación donde situamos nuestra idea de esta técnica, o del trabajo de campo, términos que, según su criterio, deben utilizarse como sinónimos, lo cual nos permitirá adentrarnos en la esencia de la investigación cualitativa (Velasco y Díaz de Rada, 1997).

En nuestra investigación, como ya hemos indicado, ha primado el método cualitativo sobre el cuantitativo, aunque sin descartar la valiosa información que este nos ha facilitado. Los fenómenos conductuales y mentales se abordan desde dos perspectivas complementarias: una, basada en la información facilitada por los agentes sociales, y otra, centrada en los hechos registrados por el observador como agente externo al grupo. El nuestro ha sido un trabajo, no exento de dificultades, fundamentado en escuchar, observar y reflejar cómo se ha visto la vida cotidiana, tratando de no enjuiciar, para dar a conocer una realidad vivida desde la experiencia del trabajo de campo.

El número total de empleados a los que se les ha realizado la entrevista etnográfica abierta (véase anexo A.1)⁵⁰ ha sido 80, pues aunque ha habido

⁵⁰ En el anexo 1 se puede consultar el modelo de entrevista abierta que se ha seguido. Con

algunas más, por distintas razones no se han podido completar, y unas 200 entrevistas informales⁵¹. Asimismo, se han realizado encuestas cerradas (véase anexo A.2)⁵² a 128 actores sociales. Se ha buscado a hombres y mujeres, de las empresas seleccionadas, que quisieran colaborar libremente. Han participado tanto aquellos que ya ocupaban cargos directivos como los que no; quienes querían ascender y los que no. Deseamos conocer su forma de afrontar las tareas diarias que realizan en su trabajo y en su casa, si hacen algo para mantenerse en su puesto; lo que dicen que hacen y sus estrategias de ascenso, si las tienen; qué significa para ellos y qué sentido tiene ser jefe o empleado, ser hombre o mujer, con relación al trabajo remunerado y al no remunerado. Con las entrevistas, las encuestas y la observación participante se ha buscado información sobre la identificación de roles masculinos y femeninos en sus empresas mediante categorías analíticas que se implantan en el mercado laboral con carácter general y, en particular, en los sectores que estudiamos. Ha sido necesario conocer su discurso cuando actuaban como jefes y como empleados, así como los objetivos propios de las entidades. Además, se han tratado de descifrar sus códigos sobre las reglas del trabajo, dentro y fuera de su casa, y las responsabilidades que se consideran propias de cada sexo. Asimismo, hemos indagado en aquellos mecanismos que explican la incorporación de normas, valores y conductas aplicadas tradicionalmente a cada género. Hemos trabajado con flexibilidad para conocer lo que los informantes dicen (sus discursos) y lo que hacen (sus conductas, comportamientos, gestos, posturas, etc.). Tratamos de conocer las técnicas que utilizan en su trabajo; cómo ocupan el espacio, esencialmente los lugares donde se desarrolla su vida profesional, social e incluso familiar; el tiempo ordinario de trabajo y el extra, así como el que se le dedica al ocio; la forma de vivir su día a día; las relaciones y los conflictos dentro y fuera del grupo, así como los acontecimientos inesperados.

Partimos del diseño previo de los distintos periodos de nuestra investigación y, siguiendo las líneas marcadas en un cronograma diseñado previamente (véase anexo A.3)⁵³, acotamos el objeto de estudio a medida que

respecto a esta técnica nos planteamos conocer la trayectoria vital y profesional de los informantes, sus relaciones con los propios empleados y los de otras oficinas y departamentos de sus entidades, así como con los jefes de distintas oficinas.

⁵¹ Para realizar estas entrevistas no se ha seguido ningún guion prefijado. Hemos hablado de lo que le interesaba a los informantes. Fueron realizadas con quienes quisieron colaborar, especialmente en sus instantes de ocio, pues en las oficinas eran muy escasos los momentos de descanso. Siempre había que hacer algo. Hemos buscado adaptarnos a las necesidades y limitaciones de los entrevistados.

⁵² De la encuesta cerrada que hemos realizado somos deudores de la que Isabel De Sivatte presenta en su tesis doctoral. Con su permiso, hemos tratado de adaptarla a nuestro trabajo de investigación. Suya es la fuente principal. Véase: DE SIVATTE FONT, I. (2010): "Análisis de las causas y consecuencias de la implantación de flexibilidad laboral en las empresas". Departamento de Administración de Empresas. Ciudad Real, UCLM.

⁵³ Desde el inicio de la investigación se realizó un cronograma en el que estaban programadas

avanzábamos nuestro trabajo, centrándonos en planteamientos relacionados con la promoción en los sectores financiero y asegurador en el ámbito privado. Una vez realizado el trabajo de campo, analizado el material con que se contaba y después de reflexionar apoyándonos en numerosas fuentes directas e indirectas, empezaron a emerger las maniobras utilizadas por los hombres para ascender, en principio, de manera enmarañada. Quedaba identificarlas una por una y relacionarlas con la problemática investigada.

Con respecto al tema de la igualdad de género hemos encontrado algunos enfoques que hablan de una dicotomía interesada hombre-mujer y que afirman que existen límites y fronteras que se empeñan en hacer una clara división entre géneros⁵⁴. Se considera aún, estereotipadamente, que son adecuadas para las mujeres las tareas administrativas y de atención al público, y apropiadas para los hombres la dirección y las labores comerciales en el exterior. Refiriéndonos a esas demarcaciones y barreras, hacemos ahora alusión a las palabras de la antropóloga Débora Ávila, por la claridad de su exposición en su trabajo de investigación, *Fronteras y ciudadanía. Una mirada desde la experiencia urbana de Lavapiés y San Cristóbal de los Ángeles*, donde, al referirse a la dicotomía inmigrante-nativo, comenta:

“Si los dispositivos fronterizos tienen legitimidad, si son aceptados, es porque interiorizamos líneas divisorias entre un ‘nosotros’ y un ‘ellos’ que justificarían que ‘ellos’ (‘los otros’) sean objeto de políticas específicas. Nos separa (...), una nueva forma de gubernamentalidad que, en lugar de tratar la diferencia como problema que hay que eliminar, toma las diferencias como elementos de una nueva tecnología de gobierno que genera desigualdad, desconfianza y rivalidad”. (Ávila y Malo, 2007)⁵⁵.

la mayoría de las acciones que se iban a desarrollar si bien siempre tuvo un carácter abierto y flexible para atender las incidencias que fueran surgiendo.

⁵⁴ Un libro en el que se remarcan y tratan de explicar las diferencias de género, que tiene muchos defensores y detractores a la vez, es el de: PEASE, B. y PEASE, A. (2000): *Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas*, Barcelona, Amat. Según los autores, las mujeres critican a los hombres por ser insensibles y descuidados, por no escuchar, por no ser afectuosos ni considerados, por no comunicarse, por no expresarles todo el amor que ellas necesitan, por no comprometerse en las relaciones, por preferir el sexo a hacer el amor y por dejar la tapa del inodoro levantada, mientras que los hombres critican a las mujeres por su forma de conducir, por mirar los mapas al revés, por su falta del sentido de la orientación, por utilizar los lavabos como salas de reuniones, por hablar demasiado sin ir al grano y por no tomar la iniciativa más a menudo en el sexo, entre otras muchas apreciaciones.

⁵⁵ Véase su excelente trabajo en: ÁVILA, D. y MALO, M. (2007): "¿Quién puede habitar la ciudad? Fronteras, gobierno y transnacionalidad en los barrios de Lavapiés y San Cristóbal" en METROPOLITANO, O.(Ed.) *¿La suma de todos? Globalización, territorio, desigualdad*, Madrid, Traficantes de sueños
http://www.traficantes.net/index.php/trafis/editorial/catalogo/utiles/madrid_la_suma_de_todos_globalizacion_territorio_desigualdad consultado el 25/09/2007.

Trasladada esta división que se empeña en mantener fronteras entre personas a nuestra investigación, podríamos referirnos a la dicotomía hombre-jefe frente a mujer-empleada, donde también se interioriza un “nosotros”, los hombres que ejercen el poder, frente a un “ellas”, las “otras”⁵⁶, las mujeres que tienen dificultad para acceder a los puestos directivos y a quienes afectan “*la desigualdad, la desconfianza y la rivalidad*” que practican ellos, e incluso la discriminación.

En nuestro proceso de investigación hemos participado tanto del trabajo como del ocio de nuestros informantes, así como de su vida familiar, lo que ha permitido analizar las concepciones subjetivas que se derivan de dichos usos y de las diferentes identidades asociadas a ellos. Hemos procurado atender las distintas percepciones que tiene cada uno de los diferentes contextos en que se mueven. Sus identidades funcionan produciendo una realidad dinámica que habrá que analizar, pues aunque muchos quieren promocionar, no todos aspiran a hacerlo. En este sentido, atendiendo a la concepción de Boas, es preciso entender los fenómenos en su contexto de procedencia y no generalizar, hay que tener “*cuidado con las generalizaciones, porque siempre mienten*” (Guaita, 2010: 12). Nuestra idea no es generalizar sino revelar una realidad que están viviendo nuestros actores sociales. Se ha buscado un proceso metodológico global en relación con lo que Geertz considera crear etnografía. Se trata de hacer una *descripción densa* de la realidad estudiada (Geertz, 1991), intentando que se minimice el nivel de deducción para facilitar así la concreción teórica al registrar desde una perspectiva holística, como defendía Foster (Foster, 1974). Estudiamos, desde el interior del sistema, las conductas, acciones y discursos de los informantes, para tratar de comprender la actividad de los actores individuales en el entorno que están viviendo, al descifrar sus códigos propios tanto simbólicos como cognitivos. Buscamos establecer regularidades categorizables válidas y ofrecer explicaciones estructurales a los fenómenos observados⁵⁷.

⁵⁶ Carmen Guaita en su libro *Desconocidas*, cita a Simone de Beauvoir para referirse a este concepto, quien en su conocida obra *El segundo sexo* argumentaba que las mujeres recibían socialmente la categoría excluyente de “otras”, como extrañas que aceptan su condición inferior, por lo que deben luchar para incorporarse a la categoría superior: “varón”. Véase: GUAITA, C. (2010): *Desconocidas. Geometría de las mujeres*, Madrid, San Pablo y también DE BEAUVOIR, S. (1998): *El segundo sexo*, Madrid, Cátedra. Por su parte, Mary Nash se refiere en su obra *Mujeres en el mundo* a que De Beauvoir expuso que el discurso de “otredad” de género había convertido a las mujeres en seres carentes de subjetividad propia, que buscaban su reconocimiento e identidad en el varón. NASH, M. (2004): *Mujeres en el mundo. Historia, retos y movimientos*, Madrid, Alianza. p.169

⁵⁷ El doctor en psicología J. Gray, especializado en temas de pareja, afirma metafóricamente que hombres y mujeres proceden de planetas distintos (Marte y Venus, respectivamente) y, aunque son biológicamente similares y usan las mismas palabras, sus códigos son distintos tanto en lo que se refiere a su comportamiento como a la utilización del lenguaje, es decir, su “idioma” interior, sus valores existenciales. Para ampliar información véase: GRAY, J. (1993): *Los hombres son de Marte, las mujeres de Venus*, Barcelona, Grijalbo Mondadori.

En nuestro diario de campo se registran tanto los hechos observados como las descripciones de personas, las actividades, las conversaciones, las relaciones personales, la secuencia y la duración de los acontecimientos, la estructura y la composición del escenario, la descripción de lugares, sujetos y contextos de observación, así como los comentarios del observador, además de reflexiones teóricas, dudas, sugerencias, hipótesis, líneas de actuación y las teorizaciones de otros antropólogos y especialistas en la materia que se consideran de interés. Se ha creado un sistema de registro de datos mediante las notas de campo y grabaciones de las entrevistas etnográficas, realizando descripciones de los procesos sociales y de los contextos en que se ha participado de manera directa o indirecta al estar involucrado en ellos. El investigador se ha implicado en el tema que trata. Comenta Velasco que el antropólogo se implica hasta tal punto que acaba siendo transformado por el mismo trabajo de campo, porque no puede conseguir la esterilización absoluta, la limpieza y la asepsia (Velasco y Díaz de Rada, 1997). Y es cierto que esa experiencia también me ha acabado transformando a mí. Al abandonar el campo de trabajo no pude evitar la conmoción que le queda al investigador, de la que habla el sociólogo y antropólogo, Nigel Barley, autor del célebre libro *El antropólogo inocente*, quien a propósito de acabar el trabajo de campo y alejarse de sus informantes, argumenta: “*toda separación te deja una sensación de vacío, un ligero regusto de soledad*” (Barley, 2005: 223)⁵⁸.

Una vez realizados la justificación del trabajo y el planteamiento metodológico, se inicia un recorrido, una especie de diagrama metafórico donde se parte de una realidad empírica con una problemática concreta, que afecta a una gran diversidad de ámbitos de la vida social, cultural, política y económica, de nuestros informantes, para adentrarnos en el plano teórico y llegar al epistemológico. En el siguiente apartado, presentamos las fuentes que hemos utilizado para la realización de este trabajo.

1.1.6. Fuentes

La elección de la problemática se ha debido, en gran parte, al conocimiento personal que tenía de esta por mi formación profesional y académica, y por la relación que aún continúo manteniendo con personas que trabajan actualmente en esos sectores. Esta investigación se ha apoyado en fuentes primarias y secundarias, tanto directas (que han prevalecido) como indirectas, que también han sido de gran interés para el tema. Se han utilizado fuentes orales, escritas y audiovisuales que han enriquecido, de manera considerable, su contenido.

Los datos obtenidos del trabajo de campo, de las entrevistas etnográficas abiertas y de las encuestas cerradas, entre otras técnicas, han permitido

⁵⁸ Véase: BARLEY, N. (2005): *El antropólogo inocente*, Barcelona, Anagrama.

conocer “*el decir sobre el hacer*” y “*el hacer sobre el decir*” de nuestros actores sociales, así como sus silencios, sus acciones y omisiones⁵⁹. Ha sido necesario, por nuestra parte, realizar una recogida de información exhaustiva, distanciarnos y analizar la ingente documentación obtenida. El trabajo de campo se ha hecho en dos tiempos: el primero, de septiembre de 2006 a mayo de 2007, y el segundo, de enero a junio de 2010, en empresas de los sectores financiero y asegurador, tanto en sus servicios centrales como en oficinas y departamentos ubicados en su gran mayoría en Ciudad Real capital, si bien se han visitado algunas oficinas, muy concretas, de estas entidades en Puertollano, Manzanares, Alcázar de San Juan, Tomelloso y Valdepeñas, que han ayudado a corroborar la información que habíamos obtenido en la capital. Hemos acudido junto con los actores sociales a espacios ajenos a su lugar de trabajo que les servían de esparcimiento, como bares, restaurantes y cafeterías, entre otros. En casos muy concretos se ha visitado el domicilio de alguno de los informantes cuando fuimos invitados. Se ha buscado conocer lo que opinaban los empleados de los departamentos de los servicios centrales con respecto a los de las oficinas, y viceversa. Asimismo, se ha preguntado a los jefes por sus subordinados y en relación con sus compañeros del mismo grado en el escalafón, y a los empleados sin cargos de responsabilidad por sus superiores y por sus propios compañeros, así como a algunos jubilados recientemente, por su periodo en activo en estos sectores. También hemos querido conocer la opinión de los padres y las madres que tienen a sus hijos trabajando en estos ámbitos, y a sus cónyuges. En definitiva, hemos tratado de conocer sus opiniones sobre la forma de trabajar y las posibilidades de ascenso de hombres y mujeres en las empresas de los sectores que ahora analizamos.

El criterio de selección de los informantes ha sido aleatorio. No hemos tenido preferencias por unos u otras, sino que hemos atendido siempre a su disponibilidad de tiempo y a su disposición a colaborar en nuestro proyecto. En un 90% de las entidades consultadas la idea ha sido bien recibida, si bien el 10% restante sugirió que no se les visitara para esos temas, pues no estaban autorizados. Los más jóvenes se han mostrado muy colaboradores en todo el proceso e interesados por el resultado final de la investigación, no así los de edad más avanzada, que se mostraban recelosos por las posibles consecuencias que para ellos pudiera tener el estudio. Se manifestaban desconfiados, y alguno incluso llegó a pensar, por lo que nos dijeron, que se estaba haciendo un trabajo para la propia entidad, que acabaría perjudicándoles. Le confirmamos que no era así.

Al principio, en algunas empresas, tuve dificultades para acceder al campo, lo que limitaba la vía de paso a las fuentes directas. Fue necesario realizar numerosas gestiones para que dieran su consentimiento los órganos

⁵⁹ No siempre los informantes hacen lo que dicen, ni dicen todo lo que hacen, por lo que la observación participante y la entrevista etnográfica abierta son herramientas de extraordinaria utilidad y complementarias para conocerlos.

correspondientes en algunas empresas. La figura del “portero”⁶⁰, persona que facilitó el acceso al campo, en varias ocasiones, ha sido un directivo de la entidad, porque el resto no estaban autorizados. Después, se ha buscado el distanciamiento de ellos, para no limitar el acceso a las fuentes directas que pudieran ofrecernos el resto de los informantes.

Hemos trabajado con total libertad, tratando de no entorpecer el trabajo diario de nuestros informantes y colaborando con ellos si se nos solicitaba. Ellos conocían que partiríamos de un guion preestablecido. Con respecto a las entrevistas etnográficas abiertas, se han realizado con bloques temáticos previamente elaborados y preparados, como la trayectoria vital y profesional del entrevistado, la esencia del trabajo realizado, el nivel de satisfacción en el trabajo, la forma de ver el trabajo de los empleados y de los jefes, sus perspectivas de futuro, así como otras cuestiones de interés para ellos. Fueron minuciosamente preparadas y tuvieron un carácter abierto aunque estructurado, buscando que el informante se pudiera expresar con toda naturalidad sobre el tema. Asimismo, las entrevistas se realizaron teniendo en cuenta las preferencias personales de los entrevistados para facilitar su comodidad y su confianza, en cuanto al lugar y a la hora que se convino. Además, también se realizaron entrevistas informales que no siguieron ese esquema previo, sino que se limitaron a conocer la opinión de los informantes sobre el tema y que permitieron investigar sobre las actitudes, valoraciones personales y modos de percepción tanto del trabajo diario como de la forma de organizarse en él, la relación entre compañeros y los distintos niveles de jefatura que se daban.

Las encuestas cerradas también han sido de gran utilidad, complementando la información que íbamos obteniendo. El análisis de los discursos, de las actitudes e identidades de los informantes, que obtuvimos al realizar las entrevistas, se contrastó con los datos recogidos con la observación participante. Hemos utilizado todas estas técnicas como complementarias entre sí. Quienes se han mostrado más dispuestos a colaborar en la investigación han sido los jóvenes con aspiraciones de ascender, en su mayoría hombres, y los que ya estaban consolidados en sus puestos, también hombres, pero no en exclusiva, en torno a los cuarenta años, que aspiraban a seguir subiendo en el escalafón. Las mujeres, en general, han tenido más dificultades para atendernos, tanto dentro como fuera de la oficina, por la carga de trabajo que tenían que soportar en las oficinas y por las obligaciones familiares; aun así, su contribución ha sido de gran utilidad y fundamental para nuestra investigación.

Por otro lado, las fuentes escritas han sido muy diversas. Se han utilizado documentos internos de las propias entidades, como revistas y folletos, entre otros, en los que es habitual ver las fotos de los triunfadores y premiados por

⁶⁰ Esta es una figura importante que permite el acceso al campo de trabajo o lo deniega. Es necesario, en un primer momento, al menos, ganarse su confianza, pero después es imprescindible no dejarse influir por sus planteamientos, pues en la mayoría de los casos no coinciden con los del resto de informantes.

distintas campañas (hombres la mayoría), entrevistas personales a empleados destacados en alguna campaña o porque su oficina ha superado holgadamente los objetivos propuestos (en las que se anima al resto de los empleados a seguir su ejemplo), promoción de productos y nuevas campañas (de las que habrá que cumplir objetivos casi inalcanzables, según muchos informantes), ranking de las oficinas que mejores resultados han obtenido, etc. Nadie quiere aparecer en los últimos puestos. Además, las que obtienen los mejores resultados y ayudan, de manera notable, a que puedan ascender sus directivos. Estas publicaciones buscan dar una visión de unidad de la empresa, de empleados triunfadores entregados por completo a la entidad e identificados con ella. Las noticias publicadas tienen un tono triunfalista y no se recogen medidas críticas, coercitivas o negativas de ningún tipo. No suele haber referencias a empleados expedientados, a oficinas auditadas con valoración negativa o a sucursales atracasadas. También se han consultado en Internet páginas web, blogs y periódicos digitales, entre otros documentos, como artículos especializados, que aparecen relacionados en la bibliografía y que han permitido contrastar mucha de la información de la que veníamos obteniendo por otras fuentes.

Respecto a la prensa escrita, se han analizado contenidos de diferentes periódicos y revistas de tirada nacional, tanto en su versión impresa como digital: *El País*, *ABC*, *Público*, *La Vanguardia*, *El Mundo*, *El Economista* y *Empresa & Bolsa*, e internacionales como *The Wall Street Journal*, *Le Monde Diplomatique* o *Le Figaro*. De la mano de estos medios, hemos estudiado la opinión de periodistas y especialistas en temas económicos, políticos y sociales directamente relacionados con temáticas muy diversas donde se tratan cuestiones sobre la situación económico-financiera actual, el contexto de crisis que estamos viviendo o el problema de la desigualdad de género en todos los órdenes, entre otros. Hemos consultado también algunos diarios locales y regionales, entre los que destacan *La Tribuna de Ciudad Real*, *Lanza*, *El Día de Ciudad Real* o *Global Castilla La Mancha*. Estas fuentes han permitido centrar el tema en nuestra cotidianeidad y acercarlo a la realidad más próxima de nuestros actores sociales. También hemos tenido en cuenta la opinión de periódicos como *Colectivo Crisis* o *Diagonal*, que representan la visión de la prensa no oficial sobre estos temas. Inciden en criticar las consecuencias de la crisis global actual que ha originado, según su criterio, el propio sistema capitalista en beneficio de unos cuantos especuladores.

Se ha analizado además la forma de tratar el tema en diferentes revistas como *Emprendedores*, *Mujer Hoy* y *Ejecutivos*, entre otras, que han examinado contenidos relacionados con la mujer en el trabajo, los líderes o la promoción profesional. Se observa en estas publicaciones que se incide en gran medida en fomentar la idea del directivo triunfador y de la gran empresa.

Por otra parte, se ha recurrido a consultar abundante bibliografía relacionada con temas muy diversos que han abordado esta problemática desde diferentes perspectivas. Hemos consultado obras tanto de antropólogos

como de sociólogos, psicólogos, psiquiatras, historiadores, economistas y otros especialistas de distintas ciencias. La utilización de fuentes tan diversas ha permitido contrastar distintas versiones sobre la crisis económico-financiera, la igualdad de género o la mujer en puestos de dirección en las empresas privadas, entre otros. El análisis de esta documentación ha permitido ampliar nuestra perspectiva y conocer cómo la problemática que nos ocupa es de mayor envergadura, es más globalizada y está más interrelacionada de lo que en principio habíamos intuido⁶¹.

Se han utilizado también estadísticas nacionales como las que ofrecen el INE, los sindicatos y la patronal, entre otras, e internacionales como la OIT o EUROSTAT, relacionadas con el número de empleados de los distintos sectores estudiados, directivos de uno y otro sexo, salarios percibidos, sindicación...

Con respecto a la legislación, hemos consultado la relacionada con temas de trabajo e igualdad de género que afectan a nuestra investigación y la han enriquecido considerablemente. A nivel europeo, se ha tenido en cuenta el *Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010* (CCE, 2006), que se basa en la experiencia de la *Estrategia marco sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2001-2005*. A nivel nacional, además de la Constitución de 1978, diferentes leyes orgánicas como la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de "Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género" o la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la "Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres", entre otras. También se han estudiado diferentes convenios colectivos como el "Convenio Colectivo de las Cajas de Ahorros 2007-2010", el "XXI Convenio Colectivo de Banca 2007-2010", el "Convenio Colectivo General de ámbito estatal para las Entidades de Seguros, Reaseguros y Mutuas de Accidentes de Trabajo para los años 2008-2011" y el "XIX Convenio Colectivo de Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito 2007-2010". Hay mucho regulado y, aunque falte por hacer, si se cumpliera la normativa aprobada, el avance en esta materia sería muy considerable.

Otras fuentes empleadas para conocer cómo se aplican las estrategias en determinadas situaciones de conflicto, recomendadas por algunos especialistas en la materia, han sido las audiovisuales. A propósito del cine que se está haciendo ahora, afirma el filósofo y psicoanalista Slavoj Žižek, que la ideología, en todos los órdenes, funciona cuando es invisible. Asevera que soñamos en Occidente con que podemos cambiar las cosas, pero no es así. Nos tiene maniatados. No podemos hacerlo. Muchos de los grandes

⁶¹ Algunas teorías cifran el inicio de la discriminación laboral de género en la clásica división sexual del trabajo entre actividades productivas y reproductivas. Otras, sin embargo, analizan las desigualdades como una consecuencia derivada de las respectivas posiciones sociales desempeñadas por los hombres y las mujeres en la estructura organizacional derivada de la sociedad patriarcal heredada. Véase: BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (1994): "Las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas" en BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (eds.) *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona, Hartmann-Icaria.

filmes en la actualidad llevan el mensaje de que nuestra sociedad está tan dispersa mirando siempre lo que hace la competencia que necesitamos catástrofes y crisis de continuo para "imaginar" nuevas formas de solidaridad y cooperación, pero que, en definitiva, no cambian nada del orden establecido. Interesa que todo siga igual. Nos estamos moviendo hacia un orden global en el que prima el estado de excepción como el orden normal de las cosas y parece que no nos estamos dando cuenta de ello (Zizek, 2008)⁶². La gran masa de la población deja su libertad en manos de unos pocos, que acaban domesticándolos.

Teniendo en cuenta estas observaciones de Zizek, hemos considerado interesante visualizar y profundizar en el contenido de películas y documentales que pudieran ilustrarnos sobre la problemática que estamos abordando, con algunas comerciales en la línea del *Wall Street*⁶³, *Armas de mujer*⁶⁴, *Acoso*⁶⁵, *El silencio de los corderos*⁶⁶, *Una mente maravillosa*⁶⁷ o *Ciudadano Kane*⁶⁸, o documentales relativos a la guerra, a la empresa o a las mujeres directivas, como el trabajo de *Informe Semanal* de Radio Televisión Española (RTVE), *Mujeres en primera línea*⁶⁹, o los documentales del Canal de Historia como: *El Día D en el Pacífico*, *Estrategias de Guerra* o

⁶² Véase el artículo completo en: ZIZEK, S. (2008): "La ideología funciona cuando es invisible". *Enmedio.info*, 1-5. <http://www.enmedio.info/entrevista-a-slavoj-zizek-la-ideologia-funciona-cuando-es-invisible/>, consultado el 23/03/2010. <http://www.enmedio.info/entrevista-a-slavoj-zizek-la-ideologia-funciona-cuando-es-invisible/> Página visitada el 23-03-2010.

Entre su abundante bibliografía se podría destacar también: ZIZEK, S. (2006): *Lacrimae Rerum. Ensayos sobre cine moderno y ciberespacio*, Buenos Aires.

⁶³ STONE, O. (1987): "Wall Street" Los Ángeles, 20th Century Fox, Vista el 15/05/2009., en esta película se cita en varias ocasiones al general chino Sun Tzu; se habla de guerras comerciales y de estereotipos de riqueza.

⁶⁴ NICHOLS, M. (1988): "Armas de mujer," Los Ángeles, 20th Century Fox, Vista el 24/12/2009.

⁶⁵ LEVINSON, B. (1994): "Acoso" Burbank-California, Warner Bros.Pictures, Vista el 15/12/2009.

⁶⁶ DEMME, J. (1991): "El silencio de los corderos" Hollywood, Orion Pictures, Vista el 05/12/2009.

⁶⁷ HOWARD, R. (2001): "Una mente maravillosa" Jersey City, NY Dreamworks / Universal Pictures / Imagine Entertainment, Visto el 10/12/2009.

⁶⁸ WELLES, O. (1941): "Ciudadano Kane" Los Ángeles, RKO / Mercury Theatre Productions, Visto el 16/04/2009.

⁶⁹ RTVE (2009): "Mujeres en primera línea" *Informe Semanal*. Madrid, Informativos, <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20090725/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046.shtml> Visto el 15-10-2009 <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20090725/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046.shtml>

*Guerra en la niebla*⁷⁰. Hemos tratado de encontrar en estos documentos audiovisuales aquellas estrategias que permitían a sus personajes conseguir sus fines, para trasladar después ese estudio a las acciones de nuestros actores sociales. Ha sido un ejercicio de entrenamiento encaminado a tratar de descifrar los códigos estratégicos de las actuaciones de los distintos protagonistas de las películas, para descubrir si se siguen estrategias en los espacios en que hemos realizado el trabajo de campo.

Con esta información obtenida de todas las fuentes consultadas tratamos de hacer visibles e inteligibles las relaciones de dominación que se dan en un entorno de “conflicto velado” o de “guerra silenciosa”, como lo llamaría María Ovelar⁷¹.

Una vez analizadas las fuentes utilizadas en esta investigación, se propone ahora descifrar el significado de la dominación y del poder para la promoción.

⁷⁰ WORLDARCHIPIÉLAGO (2008a): "El Día D en el Pacífico" Madrid, Multicanal Iberia, S.L.U. Chello Multicanal Televisión Networks, visto el 01/12/2009.; WORLDARCHIPIÉLAGO (2008b): "Estrategias de Guerra" Madrid, Multicanal Iberia, S.L.U. Chello Multicanal Televisión Networks, visto el 26/11/2009.;WORLDARCHIPIÉLAGO (2008c): "Guerra en la niebla " Madrid, Multicanal Iberia, S.L.U. Chello Multicanal Televisión Networks, visto el 27/11/2009.

⁷¹ Nosotros nos referimos a la *guerra silenciosa* que se está dando en las relaciones de género. María Ovelar en el suplemento dominical *EP3* indica que en la Red se está dando “*una guerra mundial silenciosa*”, con relación al combate que están librando los que consideran la Red como la versión digital del comunismo frente a los que ven en ella una poderosa extensión del mercado capitalista. El artículo completo se puede consultar en: OVELAR, M. (2009): "Una guerra mundial silenciosa", *EP3*, 8 de 26 de junio 2009.

2

¿CÓMO DESCIFRAR EL SIGNIFICADO DE LA DOMINACIÓN Y DEL PODER?

“Las reglas de la guerra y del conflicto se pueden comparar con el agua, que esquiva las alturas y se precipita a las tierras bajas; de la misma manera el estratega esquiva el punto fuerte y ataca el punto débil”.

(Tzu, 1992: 48)

Para la antropóloga Dolores Comas, la dominación y la desigualdad están estrechamente relacionadas. La mayoría de las sociedades del mundo hacen una analogía entre la relación dicotómica: mujer-esfera doméstica (subordinación) y hombre-esfera pública (dominación). Esta relación conlleva desigualdad en su propio planteamiento. Ha sido un proceso histórico y cultural el que ha venido asignando a los hombres el monopolio de la racionalidad, e incluso del intelecto, de la fuerza, de la razón y de la cultura. Afirma también que si hacemos de los géneros masculino y femenino construcciones estereotipadas e históricas según las cuales hombres y mujeres no tienen las mismas capacidades de acción y valoración social de sus funciones, estamos favoreciendo ya las relaciones de dominio en que se apoyan las estrategias androcéntricas (Comas, 1995).

Es evidente que todas las culturas desarrollan y configuran sus propios esquemas mentales⁷² para entender la realidad social en que se encuentran enmarcadas. Ahora, en nuestra investigación, vamos a tratar de analizar

⁷² Ronald W. Casson define las estructuras mentales como “estructuras de conocimiento o abstracciones conceptuales que median entre los estímulos recibidos por los órganos sensoriales y las respuestas conductuales”, son abstracciones que sirven como base para procesar toda información humana (1983: 429-430).
CASSON, R. W. (1983): "Schemata in Cognitive Anthropology", *Annual Reviews Anthropology*, 12: 429-62, 429-430.

aquellas construcciones culturales formadas en torno a conceptos como “género”, “trabajo”, “cultura”, “poder”, “dominación”, “patriarcado”, “promoción profesional” o “élite”, entre otros, que responden a esquemas mentales que configuran no solo la individualidad, sino también la forma de entender colectivamente el mundo en que vivimos. Queremos descifrar el código que han elaborado desde el poder unos pocos para dominar a la mayoría. Por la experiencia del trabajo de campo en esta investigación, esas nociones todavía llevan a expresiones discriminatorias como las que se empleaban mientras desarrollé mi vida laboral en los sectores financiero y asegurador, hasta finales de 2000. Parece como si el tiempo no hubiera transcurrido. Aún ahora sigue considerándose habitual en determinados contextos donde los hombres regentan el poder, referirse al trabajo de la mujer como lo hace un jefe comercial de una de las empresas donde se ha realizado esta investigación:

Ellas son más listas que nosotros. No quieren ascender porque saben que se les complica la vida... Prefieren atender a sus responsabilidades familiares. Creo que las mujeres intentan compaginar mejor que nosotros la vida profesional y la personal... Pienso también (dubitativo) que entre ellas la crítica es más feroz porque es como si se pusieran ante un espejo. No soportan que otra mujer les mande porque son más envidiosas entre ellas mismas. Algunas incluso lo confiesan en privado, y otras aunque no lo dicen, bueno... Quizá sea verdad que prefieren que ascienda un hombre. Supongo que para ellas la mujer que promociona se sale de la norma que otra no ha podido romper, y por eso, la crítica hacia otra mujer es peor incluso que hacia los propios hombres porque consideran más normal que nosotros ejerzamos como jefes y mandemos. Por otro lado, tampoco tendríamos que escandalizarnos tanto, porque esto siempre ha sido así...

Este informante nos da las claves de lo que él entiende que puede justificar que las mujeres no asciendan. Según su criterio, las mujeres prefieren atender a sus responsabilidades familiares y son más críticas entre sí. Pero aún va más allá. Considera que son los hombres los que están más capacitados para ejercer el poder, e incluso ellas los prefieren.

Estas son algunas manifestaciones de lo que determinados actores sociales siguen manteniendo y que han sido recogidas en el trabajo de campo. No se trata ahora de enjuiciarlas por nuestra parte, sino solo de reflejar lo que piensan y manifiestan nuestros informantes del tema que estamos tratando. En este capítulo procuraremos descifrar el significado que conllevan los signos de dominación y del poder bajo los que se presentan las relaciones hombre-mujer, prestando especial atención a las familiares y profesionales. Signos y símbolos de las relaciones de dominación.

Para Verena Stolcke, las diferencias sexuales en sí mismas no significan nada, a menos que sean dotadas de valor simbólico por complejos procesos que a su vez legitiman. Les añadimos esos procesos simbólicos para

desvirtuarlas natural y socialmente. Tendemos a atribuir exclusiones y desigualdades sociales a defectos inherentes, en ciertas circunstancias, de aquellos que padecen inferioridad. El control de la sexualidad para las mujeres se traduce en su necesidad de protección por los hombres, lo que entraña desde su origen dependencia⁷³. Esta espiral de racionalizaciones de las desigualdades tiene consecuencias para la parte más débil, la mujer en nuestro caso (Stolcke, 1996)⁷⁴.

Siguiendo esa línea argumental, para la socióloga Evangelina García Prince la dominación masculina ha llegado a tal punto que la producción de la identificación de la femineidad se ha hecho por eliminación con todo aquello que no es lo masculino, con la lógica binaria del sistema patriarcal que identifica a las mujeres con lo irracional, lo emocional y lo natural desde un enfoque peyorativo (García Prince, 2004). Será en el seno de esas diferencias binarias que se organizan jerárquicamente y se interrelacionan con la relación hombre-esfera pública, frente a mujer-esfera privada, donde se favorece la dominación que se ejerce siguiendo determinadas estrategias. Tal y como señala la profesora titular de Filosofía de la Universidad de Vigo Purificación Mayobre, la jerarquía entre los géneros es la expresión de la bipolaridad inherente a la estructura lógica del pensamiento occidental, fundamentada en el dualismo ontológico de Platón, que está presente en la composición binaria, dimórfica, bipolar y bivalente, que se expresa en los pares espíritu-naturaleza, mente-cuerpo, alto-bajo, blanco-negro, verdadero-falso, hombre-mujer, en los que la valoración opuesta entre ambos constituye indicativos de positividad o negatividad, jerarquía entre ambos y prioridad del primero de los términos de cada par señalado (Mayobre, 2009).

La división público-privado, como señaló el jurista, filósofo y politólogo italiano, Norberto Bobbio es la división fundamental del pensamiento político en occidente. De forma discriminatoria, la mujer se reconoce en el ámbito limitado

⁷³ Steven Mithen, en su libro *Arqueología de la mente. Orígenes del arte, la religión y la ciencia*, afirma que el antropólogo social Chris Knight y sus colegas sostienen que las primeras hembras humanas modernas, para solucionar el problema de la alimentación de unas crías con cerebros cada vez mayores, recurrieron a "niveles desconocidos de inversión energética del macho". Sugieren que el comportamiento coordinado entre las hembras forzó a los machos a suministrarles alimento de alta calidad procedente de la caza. Entre los elementos más importantes de la acción de las hembras estarían una "huelga de sexo" y la "menstruación fingida" utilizando ocre rojo. Y consideran estas acciones como un uso primigenio de simbolismos, de lo que encuentran evidencia en el aumento de la cantidad de ocre rojo, hace 100.000 años, asociado a los primeros humanos modernos del sur de África (Mithen, 1998: 206).

MITHEN, S. (1998): *Arqueología de la mente. Orígenes del arte, la religión y la ciencia*, Barcelona, Crítica, Grijalbo Mondadori.

⁷⁴ STOLCKE, V. (1996): "Antropología del género. El cómo y el porqué de las mujeres" en PRAT, J. y MARTÍNEZ, A. (eds.) *Ensayos de Antropología Cultural. Homenaje a Claudio Esteva-Fabregat*, Barcelona, Ariel, 335-344.

Véase también: STOLCKE, V. (2003): "La mujer es puro cuento: la cultura del género", *Quaderns de l'Institut Català d'Antropologia*, 19, 69-95.

de lo doméstico como institución mínima, con actividades que se organizarían alrededor de los hijos, de otras mujeres y de hombres feminizados. Por su parte, los hombres se identifican con la esfera pública, la lealtad, la solidaridad y la organización social; mientras que en determinadas culturas, ellas llegan a considerarse como símbolo del caos y de la estigmatización social. En esta sociedad patriarcal, culturalmente, se ha entendido que las decisiones que toman los hombres deben afectar a las mujeres mucho más que las que ellas mismas puedan adoptar (Bobbio, 1985)⁷⁵.

Este sometimiento de la mujer occidental parece encontrar su sentido en el esquema cultural que se ha mantenido en el transcurso del tiempo, según el cual la dominación masculina tiene un origen biológico y natural⁷⁶. Esta forma de pensar ha hecho incluso que funciones biológicas propias de la mujer como la menstruación puedan ser consideradas símbolos propios y justificativos de su sometimiento e impureza. La mujer queda marcada negativa y simbólicamente.

Nos comentaba una empleada de banca que no se plantea ascender. Realizaba funciones como administrativa y técnico especialista. Tiene unos cuarenta años. Está casada con un hombre de unos cincuenta y tienen dos hijos.

“Mi marido es médico (hace un largo silencio. Se lo piensa un momento antes de seguir y comienza a hablar despacio) y siempre ha considerado que la casa es cosa de mujeres y que un hombre se infravalora si tiene que hacer esas tareas. (De nuevo, un gran silencio. Se rasca la cabeza). Él es algo mayor que yo y su familia, especialmente sus padres, que son bastante mayores, siempre han pensado que la educación que se daba durante el franquismo era bastante mejor que la de ahora. No quieren que yo trabaje porque soy mujer y, en teoría, tendría que estar exclusivamente en mi casa cuidando de mis hijos y así dejarle el puesto de trabajo a otro hombre, porque, según ellos, nosotros en casa no necesitamos el dinero... Pero yo me rebelo. A mí me gusta trabajar, me ayuda a sentirme realizada. No soporto estar todo el día encerrada o de compras... No es por excusarles, pero todavía hay gente que piensa como ellos, aunque sean jóvenes y se las den de modernos. No colaboran en nada, o si hacen algo, te restriegan mil veces que te están ayudando. Tengo familiares y

⁷⁵ Véanse: BOBBIO, N. (1982): *El problema de la guerra y las vías de la paz*, Barcelona, Gedisa. BOBBIO, N. (1985): *El futuro de la democracia*, Barcelona, Plaza & Janés.

En relación con esta problemática afirma Godelier que todavía en muchos pueblos de África la mujer representa la oscuridad, el peligro, la amenaza, la destrucción, mientras que el hombre simboliza el sol, el alimento, la vida, la producción. Uno de los ejemplos más típicos es el de los baruya de Papúa Nueva Guinea donde hizo su trabajo de campo el antropólogo Maurice Godelier.

Véase: GODELIER, M. (1986): *La producción de grandes hombres: poder y dominación masculina entre los baruya de Nueva Guinea*, Madrid, Akal.

⁷⁶ Todavía en algunas culturas a la mujer se le sigue asociando con lo negativo y por influencia de las creencias judeocristianas como desencadenante del pecado original.

amigas a quienes les pasa eso con su pareja y con sus hijos, sobre todo con los varones, pero lo acaban asumiendo como algo normal. Todavía hay mucho machista suelto y pienso que la culpa la tenemos, en gran parte, las mujeres porque lo consentimos”.

Los viejos estereotipos que alimentan la semántica de la dominación son evidentes en estas declaraciones. Se reproduce el ideario franquista de la mujer en su casa y cumpliendo con sus obligaciones de madre, esposa y ama de casa. Algunas no luchan por salir de la situación pues, como nos cuenta nuestra informante, se llega a considerar “algo normal” lo que ocurre.

Por su parte, una empleada en torno a los treinta años, muy eficiente y preparada profesionalmente, con dos hijos a los que atiende y que de momento no se ha planteado ascender, manifiesta:

“No sé, pienso (comenta dubitativa) que algún día nos tocará a nosotras. dirigir esto, y creo que haremos las cosas de otra manera. (Silencio). No será necesario dedicar tanto tiempo al trabajo, sino que será suficiente con hacerlo bien para poder ascender, y no lo que ahora está pasando. Todavía hay mucho enchufismo. Los puestos se siguen concediendo a dedo. No es justo que le tengas que dedicar tantísimas horas diarias al trabajo para promocionar. (Se calla, se toca la barbilla y prosigue muy despacio). Nosotras tenemos todavía muchos inconvenientes para aceptar puestos de dirección, entre otras cosas porque, tal y como lo tienen todo montado, no podemos dedicarle tanto tiempo, porque la casa y los niños aún parecen ser solo responsabilidad nuestra, y ellos, nuestros maridos, nos ayudan en algo, si es que lo hacen, aunque no todos. Es cierto que algo está cambiando, por ejemplo, si me comparo con mi madre, porque mi padre no hacía nada en la casa y mi marido me ayuda en lo que puede. Esto de la igualdad va muy despacio... Los hombres “ayudan” (pone énfasis al decirlo) algo más, pero un reparto igualitario de las tareas dentro de casa, eso ni soñarlo; al menos, si se da, será algo excepcional, no es lo normal, no. Yo ahora no pienso en absoluto en un ascenso, lo veo casi imposible tal y como está todo. Me conformo con mantener mi puesto de trabajo”.

Nuestra informante habla de otra forma de trabajar, de dirigir de manera distinta, dando por sentado que para ella es imposible ahora ascender. Si bien es consciente de que se está produciendo un cambio en la forma de entender las tareas del hogar, reconoce que aún se considera a la mujer responsable de este y del cuidado de los hijos, pero la labor que realizan los hombres sigue siendo una “ayuda”. De sus palabras podemos deducir que la mujer tiene un significado de la dimensión temporal en que para plantearse un posible ascenso debe tener en cuenta el hogar y la familia, mientras que el hombre, en la mayoría de los casos, no lo hace así. En esa misma línea se plantean el estudio de Esther Barberá y sus colaboradores, al manifestar que el proceso de cambio actitudinal es lento y presenta limitaciones

generacionales. Sostienen que es acertado decir que las mujeres deben hacerse más visibles, esforzarse por compartir responsabilidades familiares y, a veces, perder dominio y sentido de pertenencia hacia los hijos. Afirman que los varones tienen que colaborar en las tareas domésticas y no plantear la colaboración como un apoyo auxiliar sino como un reparto razonable y equitativo. Eso no es fácil, pues cada generación tiene sus límites (Barberá *et al.*, 2002: 61).

Ante estas situaciones discriminatorias ¿qué se puede hacer? ¿ser diferentes puede justificar la desigualdad? ¿no somos también distintos dentro de cada género? ¿se puede cambiar lo que lleva tanto tiempo culturalmente establecido? ¿justifica la biología la dominación masculina? ¿dice algo la ciencia a propósito de las diferencias y de las desigualdades entre hombres y mujeres? Para tratar de responder a estos interrogantes recurrimos a la especialista en genética Anne Moir y al periodista David Jessel, quienes sustentan la teoría de que las diferencias entre sexos son evidentes, están ahí, son incluso necesarias, y se deben a que el cerebro, el principal órgano administrativo y emocional de la vida, está organizado de modo diferente en el hombre y en la mujer, procesando información de manera disímil, lo que da como resultado que tengamos percepciones, prioridades y comportamientos distintos. Argumentan que podríamos vivir mejor y comprendernos más si reconociéramos nuestras diferencias, sin que eso supusiera levantar fronteras que nos separen, porque ser diferente no lo justifica. Para ellos es necesario romper los estereotipos y comprender que el hombre puede ser fuerte y débil a la vez, según las circunstancias, exactamente igual que la mujer. Cada persona crea sus propios esquemas mentales. Indican también que si la sociedad es sexista es porque la hemos hecho así los que vivimos en ella, creando un mundo que política, cultural y socialmente ha buscado la parte negativa de la diferencia de género para sostener el sometimiento de la mujer. Es evidente que la dominación se vale de estrategias socioculturales para sustentarse, algo que trataremos de demostrar más tarde. Para estos autores, biológicamente lo que hace que seamos distintos son las hormonas. La testosterona aumenta la agresividad, la competitividad, la capacidad de decisión, la seguridad en uno mismo y la independencia personal, mientras que las hormonas femeninas, principalmente el estrógeno y la progesterona, disminuyen estas características. Sin embargo, en la vejez los dos sexos se parecen más en cuanto al comportamiento, a medida que va desapareciendo la influencia de las hormonas⁷⁷. Con respecto a estas ideas Moir y Jessel comentan:

⁷⁷ En una de sus obras T. Viejo se refiere en distintas ocasiones a la testosterona: “Se ha comprobado que, en una guerra, los soldados que están en el frente poseen un nivel de testosterona más alto que los que se quedan en la retaguardia; un *broker* alcanza niveles mayores que un bibliotecario; el abogado que se pasa la vida en los tribunales más que un compañero de otras áreas del derecho; un médico de urgencias, más que un pediatra, y así sucesivamente.

El nivel de poder o la capacidad de tomar decisiones trascendentes eleva la testosterona (...) es (...) la hormona del deseo, el sexo, la fuerza, la determinación, la violencia o la tozudez”. VIEJO, T. (2004): *Hombres. Modo de empleo*, Madrid, Martínez Roca. pp. 27 y 172.

“Los hombres y las mujeres son distintos. La sociedad en que nos criamos sí que nos afecta, pero básicamente lo hace reforzando nuestras diferencias naturales. Estas diferencias están estampadas en nosotros por medio de la química. En la mayor parte de los casos no son absolutas: distintas dosis empujan la mente masculina hacia ciertos aspectos femeninos y a la mente femenina hacia cierto grado masculino. En todos nosotros el cerebro ha sido modelado de modo concreto, lo que afecta al comportamiento mucho antes de que hayan entrado en juego la influencia de los valores de la sociedad o las hormonas de los adolescentes”. (Moir y Jessel, 1991: 103).

Concluyen que las diferencias, socialmente aceptadas entre los sexos, en áreas significativas de su temperamento y de su posicionamiento social se fundamentan en bases esencialmente, socioculturales y no biológicas (Moir y Jessel, 1991).

A la vista de esta información cabe preguntarse: ¿podemos diferenciar entre sexo y género? Se ha elaborado mucha literatura sobre estos términos y lo que suponen. En definitiva, la mayoría vienen a decirnos que mientras que el sexo es el aspecto natural o biológico de las diferencias entre hombres y mujeres, es decir, lo que es invariable en todas las culturas, el género es la idea o las ideas que tenemos acerca de los sexos, algo sociocultural, e incluso simbólico. Es decir, supone el planteamiento de cuestiones relativas a la organización social, a los criterios para la categorización, a las representaciones, a la división del trabajo y al reparto de responsabilidades, entre otras muchas cuestiones. Y es aquí donde entran en juego las estrategias de acción u omisión que hunden sus raíces en estos conceptos y la representación que hacemos de ellos. Afirma Bourdieu, uno de los sociólogos más relevantes de la segunda mitad del siglo XX, miembro de la Academia Europea de Ciencias y Artes (AECYA):

“No es que las necesidades de reproducción biológica determinen la organización simbólica de la división sexual del trabajo y, progresivamente, de todo el orden natural y social; más bien es una construcción social arbitraria de lo biológico, y en especial del cuerpo, masculino y femenino, de sus costumbres y de sus funciones, en particular de la reproducción biológica, que proporciona una visión androcéntrica de la división de la actividad sexual y, a partir de ahí, de todo el cosmos. La fuerza especial de la sociodicea⁷⁸ masculina procede de que acumula dos operaciones: legitima una relación de dominio inscribiéndola en una naturaleza biológica que es en sí misma una construcción social naturalizada”. (Bourdieu, 2000: 37).

Mientras que las diferencias de sexo son biológicas, el género abarca todos los rasgos que una cultura concreta atribuye a hombres y mujeres. Se

⁷⁸ La sociodicea hace referencia a un discurso justificador del orden establecido o de un orden nuevo. Es asimilable a una cosmovisión con fuertes componentes ideológicos y valorativos, comunicada por líderes o autoridades, e involucra una interpretación integral de una situación histórica y sociológica.

refiere a la construcción cultural de las características masculinas y femeninas, es decir, va más allá. Es una realidad que los seres humanos somos dimórficos y que se dan diferencias notables en nuestra biología, pero eso no puede justificar la desigualdad. Sin embargo, el discurso que justifica el orden establecido es asimilable a una cosmovisión con fuertes componentes simbólicos, ideológicos y valorativos, que es comunicada por líderes o autoridades, permitiendo una interpretación interesada integral, histórica y sociológica, donde se legitima la relación de dominio que se inscribe en la naturaleza biológica que es, en sí misma, la construcción social naturalizada. En el aspecto culturalista o ambientalista, los antropólogos sostienen que se dan diferencias sustanciales entre los roles que las culturas asignan a cada género. Varían con el entorno social y económico, además de otros muchos factores. Son tareas y actividades que cada cultura asigna estereotípicamente a los diferentes sexos. En nuestra investigación queremos conocer si el hombre se aprovecha de lo que biológica y socioculturalmente ha recibido para, siguiendo determinadas estrategias, pugnar contra las mujeres y no solo ascender ellos, sino impedir que ellas, e incluso otros hombres que no forman parte de la red de la “alianza” del poder, lo consigan.

En este proceso en que nos encontramos sumidos de intentar descifrar la semántica de la dominación y del poder, profundizaremos seguidamente en la relación entre patriarcado y género, como símbolo de la dominación masculina.

2.1. Patriarcado y género

Según Butler, el género no es algo estable y coherente. No se trata de un simple sustantivo, sino que se recrea constantemente mediante la imitación paródica del modelo ideal. Se produce una reiteración estilizada de actos (Butler, 2007). El patriarcado está en estrecha relación con la idea que hemos forjado en torno al género y se basa en la relación jerárquica, asimétrica, subordinada y desigualitaria de los hombres con respecto a las mujeres, especialmente, pero también, con determinados hombres que no asumen esos roles patriarcales. Para la catedrática de Sociología en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM, Inés Alberdi, este ha sido el modelo cultural hegemónico en las sociedades occidentales:

“La idea central del patriarcado es la representación de la masculinidad a través del dominio sobre la mujer. La identificación de la virilidad con el poder del hombre (...) Las mujeres son consideradas seres inferiores (...) El patriarcado mezcla lo biológico y lo social para justificar la desigualdad creada por los hombres y ratificada por la cultura, haciendo que parezca necesaria la que no es más que una forma entre las muchas posibles de organización social (...) convence a hombres y mujeres de que eso es así, ha sido siempre así y debe seguir siéndolo. La institución básica de la socialización patriarcal es la familia, el ámbito donde más tempranamente se aprende a confundir las diferencias

sexuales entre hombres y mujeres con las desigualdades entre inferiores y superiores". (Alberdi, 2005: 13-14).

Señala también Alberdi que, según sostienen las teorías evolutivas, las diferencias biológicas entre hombres y mujeres en la reproducción humana podrían estar en el origen de sus distintas funciones sociales. Inicialmente, se produjo un reparto del trabajo, dedicándose ellas a criar a los hijos, mientras ellos buscaban el alimento y ofrecían protección al grupo. Más tarde, a partir de la especialización de cada género en esas funciones, el hombre desarrolla capacidades sociales y guerreras, mientras que la mujer se encarga de lo doméstico. Según estas teorías, la necesidad de protección que tenían las mujeres, que pasaban la mayor parte de su vida dedicadas a las tareas de reproducción, es el origen de la dependencia femenina. La evolución natural potenció la fuerza física de los hombres y sus capacidades de dominio exterior, que, a su vez, utilizaron progresivamente para desarrollar su poder y someterlas de continuo⁷⁹.

Por su parte, Lévi-Strauss, antropólogo fundador de la antropología estructural e introductor en las ciencias sociales del enfoque basado en la *lingüística estructural* de Saussure⁸⁰, sostiene que en la humanidad no existiría la familia si no hubiera sociedad, y esto es lo que hace al hombre realmente diferente del animal. Se refiere a la familia en general, si bien considera que el sistema familiar que más ha predominado en Occidente ha sido el patriarcal (Lévi-Strauss, 1987). Bourdieu, en su obra *La dominación masculina*, destaca que el tabú del incesto, en el que Lévi-Strauss⁸¹ ve el acto fundador de la sociedad,

⁷⁹ Para ampliar información véase: ALBERDI, I. (2005): *¿Cómo reconocer y erradicar la violencia contra las mujeres?*, Barcelona, Fundación La Caixa, p. 28.

También se pueden consultar con relación al mismo tema las obras de destacados antropólogos como: HARRIS, M. y ROSS, E. B. (1991): "La regulación de la población entre los primeros recolectores humanos" en HARRIS, M. y ROSS, E. B. (eds.) *Muerte, sexo y fecundidad: La regulación demográfica en las sociedades preindustriales y en desarrollo*, Madrid, Alianza Editorial, 30-45; CASHDAN, E. (1991a): "Cazadores y recolectores: el comportamiento económico de las bandas" en PLATTNER, S. (ed.) *Antropología económica*, México, Alianza Editorial, 43-78; SAHLINS, M. (1987): "La sociedad opulenta primitiva" en SAHLINS, M. (ed.) *Economía de la edad de piedra*, Madrid, Akal 13-53; PIDDOCKE, S. (1981): "El sistema potlatch de los kwakiutl del Sur: Una nueva perspectiva" en LLOBERA, J. R. (ed.) *Antropología económica: Estudios etnográficos*, Barcelona, Anagrama, 101-122.

⁸⁰ Dada la gran influencia de este autor en diversas ciencias, entre ellas las sociales, se hace inexcusable consultar su obra: SAUSSURE, F. (1964): *Curso de lingüística general*, Buenos Aires, Losada. Propone una serie de dicotomías en su afán por hacer del estudio del lenguaje una ciencia mucho más racional de lo que hasta entonces había sido. Entre otras, separa en el lenguaje lengua o sistema de signos, y el habla, que es la manifestación particular de ese sistema en el acto de comunicación. El signo lingüístico es definido como una entidad psíquica con dos caras unidas que se reclaman recíprocamente. Estas serían el significante o imagen acústica (fónico) y el significado o concepto mental al que corresponde la imagen acústica. Otra división importante es la que distingue entre el enfoque diacrónico (estudio del lenguaje a lo largo del tiempo) y el sincrónico (estudio del lenguaje en un determinado momento histórico), que también ha tenido gran influencia en las ciencias sociales.

⁸¹ Véase: LÉVI-STRAUSS, C. (1998): *Las estructuras fundamentales del parentesco*, Barcelona, Paidós Ibérica.

en tanto que imperativo del intercambio pensado en la lógica de la comunicación equitativa entre los hombres, constituye de hecho el reverso del acto inaugural de violencia simbólica por el cual a las mujeres se les niega como sujetos. Son consideradas objeto de intercambio y de la alianza que los hombres instauran a través de ellas. Son reducidas al estado de objeto. Son tratadas como instrumentos simbólicos que, al circular y hacer circular las señales fiduciarias de importancia social, producen o reproducen el capital social, cultural y simbólico del hombre. Si ellas son excluidas de la política y remitidas al mundo privado es con la finalidad de que puedan ser instrumentos de política, medios para asegurar la reproducción del capital que hemos enunciado (Bourdieu, 2000)⁸².

También la relación entre patriarcado y género ha sido abordada por la doctora en Psicología Silvia Tubert, para quien podemos decir que en las culturas patriarcales la regulación del deseo de la mujer constituye un problema, pues sus deseos se consideran misteriosos y amenazantes; se les confiere un carácter peyorativo y negativo. Para Tubert, las decisiones que toman los hombres afectan mucho más a las mujeres que las que puedan adoptar estas. El sometimiento de la mujer parece encontrar su sentido en que la dominación del hombre y tiene un origen biológico, como socioculturalmente algunos se han esforzado en demostrar. Durante siglos, mediante la fuerza física, el varón ha sometido a la mujer, pero también los fuertes han doblegado a los débiles, sin determinar el sexo (Tubert, 1999).

En *El laberinto patriarcal*, Esperanza Bosch, profesora titular de Psicología Básica y, Victoria A. Ferrer, profesora de Psicología Social ambas en la Universitat de les Illes Balears y pertenecientes al grupo Estudios de Género y el Observatorio de Igualdad de Oportunidades de dicha universidad, y junto con Aina Alzamora, licenciada en Medicina y especializada en Psiquiatría, mantienen que en todas las culturas occidentales el control de los recursos, tanto económicos como político-culturales, así como de los recursos referidos a la autoridad o a la autonomía personal, están en manos masculinas. Algo que reitera la profesora de Sociología Rosa Cobo en el prólogo de este libro, al sostener que toda construcción social, sea material o simbólica, tiene naturaleza androcéntrica. Los hombres han definido ideológicamente y han puesto en marcha todas las estructuras sociales, según el orden de sus intereses, como género dominante. El patriarcado se basa en pactos (alianzas, consorcios, coaliciones, ejes, asociaciones, uniones) entre varones a través de los cuales aseguran su hegemonía, en diferentes órdenes sobre las mujeres. Todo se organiza en torno a ese objetivo de la dominación. Los sistemas que la ejercen, si quieren perdurar, necesitan de amplios dispositivos de legitimación, cuyo efecto más rotundo ha sido que la dominación ha quedado fuera del debate público y privado durante demasiado tiempo (Cobo, 2006). No se cuestiona el sistema. Da la sensación de que lo mejor es esperar y que todo permanezca como está para que no se venga abajo el orden establecido.

⁸² Para ampliar información se puede consultar: BOURDIEU, P. (2000): *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama, p. 60.

Son significativas las palabras de un directivo de una de las empresas donde se ha realizado el trabajo de campo, que también quiere seguir ascendiendo. Ante la pregunta de si entre los hombres que habitualmente salen a desayunar o a comer se apoyan para promocionar, comenta:

“Los hombres salimos la mayoría de los días juntos a tomar un café por las mañanas; las mujeres salen solas, de una en una, o en algún momento van dos. Tardan mucho menos en desayunar que nosotros y el resto del tiempo lo dedican a hacer alguna compra, o incluso a ir a sus domicilios si están cerca. (Silencio). La verdad es que no sé cómo lo consiguen.

Nosotros disfrutamos más ese rato, pero para promocionarnos es difícil; no nos acompaña ningún jefe que sea de rango superior, pero sí nos apoyamos unos a otros. Si tenemos buenos resultados y sabemos hacer equipo, sabes que te pueden ascender, por lo que es necesario que también busques tu red entre los que están al mismo nivel que tú. Otra cosa es que alguien nos pregunte y demos mejor o peor opinión sobre nuestros compañeros. Creo que eso es inevitable y se da en todos los sitios. (Duda, se calla y al cabo de unos segundos continúa hablando). Las estrategias de defensa y ataque cada uno se las plantea a su manera, pero en verdad es mejor contar con apoyos y sí creo que vernos y compartir juntos esos momentos ayuda”.

Este informante nos aporta datos interesantes, como que los hombres suelen salir todos juntos a desayunar, como hemos podido comprobar en algunas ocasiones que les hemos acompañado. Sin embargo, las mujeres lo hacen solas o como mucho en pareja. Entre ellos, quizá son conscientes de que no se pueden promocionar, pero sí opinan unos de otros y buscan apoyos. En definitiva, afirma que cada uno seguirá sus propias estrategias, pero que es bueno sentirse apoyado por el grupo.

Para Rosa Cobo, la columna vertebral en que se ha apoyado el patriarcado es la división sexual interesada del trabajo entre la esfera política-pública-masculina que tiene lugar fuera del ámbito familiar, alcanzando a instituciones, organizaciones, espacios políticos, económicos, mediáticos, laborales y culturales, además de que lleva la marca de lo visible y remunerado, mientras que la esfera familia-privada-femenina, estructurada en torno a la casa, tiene la marca de lo invisible y no remunerado. Pero el tema se agrava más, pues ahora la mujer debe añadir al trabajo dentro del hogar el de fuera de casa, incluso una parte de su descanso la dedica a solucionar temas familiares, mientras ellos invierten su tiempo en organizar estrategias ofensivas y defensivas (Cobo, 2006). Estas estrategias trataremos de demostrarlas con esta investigación. En relación con el trabajo realizado por las mujeres dentro y fuera de casa, podemos preguntarnos qué ocurriría si todas ellas dejaran de hacer las tareas domésticas que realizan a diario. La socióloga María Ángeles Durán responde a esta cuestión diciendo que, en ese caso, ninguna sociedad podría subsistir (Durán, 1986). Se produciría una verdadera revolución social y cultural.

Comentaba una empleada de una caja de ahorros, de unos 50 años, al hablar de su marido en relación con este tema que:

“Si yo dejara de hacer lo que hago en mi casa, se liaría una buena batalla campal. Con respecto a los hombres que hacen tareas del hogar, mi marido dice que son unos “cocinillas⁸³”; que eso no es cosa de hombres, porque ellos están hechos para trabajar fuera de casa, pero yo creo que él dice eso porque nunca ha sabido valorar ese trabajo, que también lo es y bastante fuerte, por cierto”.

Para Cobo, los sistemas de dominación están organizados para reproducir las relaciones sociales de supremacía y subordinación ya existentes. En esta organización, hombres y mujeres son socializados para reproducir el sistema de dominación masculina que se mantiene en la sociedad patriarcal en la que vivimos. Se pregunta la autora: ¿somos todos conscientes de que estamos reproduciendo y apoyando esas estructuras? ¿Se hace por inercia? ¿Se podría cambiar algo? La respuesta que nos ofrece es que los hombres tienen asimilado el poder y la autoridad, mientras que las mujeres han interiorizado la idea del no-poder, del sometimiento, de la pasividad y de la aceptación de la subordinación y, en cierta manera, de la indiferencia. Los sentimientos en ellas dominan sus vidas, mientras los hombres los controlan mejor y predomina en ellos la razón. Aunque ha habido avances, las mujeres se siguen ocupando mayoritariamente de las tareas domésticas, del cuidado de los hijos y de sus ascendientes, e invierten mucha energía emocional para sostener la institución de la familia, tal y como hasta ahora la hemos conocido, lo que les resta energía, tiempo, fuerza, motivación y ganas para asumir puestos de mayor responsabilidad en el trabajo (Cobo, 2006).

Una empleada, considerada por algunos compañeros muy eficiente y que podría ser, según ellos, una buena directora de la oficina en que trabajan, rechazó la posibilidad de ascender cuando se lo plantearon, por todo lo que se sentía obligada a renunciar. Ahora ha pedido la reducción de jornada, porque su marido trabaja fuera y es ella quien se ocupa de sus hijos, e incluso de su madre y de su suegra, viudas las dos. Afirma ella:

“Tengo un coche grande porque, como tenemos niños muy pequeños, hemos de llevar las sillitas y así hay espacio para que se suban también las abuelas, de las que me ocupo yo, porque, como mi marido trabaja fuera, tengo que coger a menudo el coche para llevar a los niños a clase, al médico, a la guardería o al parque. (Silencio. Se para y coloca unos papeles). ¡Ah! Y no te olvides de las abuelas: tanto mi madre como mi suegra me tocan a mí.

¿Cómo puedo yo optar a ningún cargo, con el tiempo que se le tiene que dedicar tal y como está montado el mundo de los directivos, con lo que tengo encima? En su día me lo propusieron, pero las condiciones eran muy difíciles de cumplir para mí y tuve que decir que no. Ahora no sólo

⁸³ Coloquial y tradicionalmente, en algunas zonas de nuestra provincia (Ciudad Real), a los hombres que realizan estas tareas se les ha llamado *cocinillas*, en sentido peyorativo.

no aspiro a ascender sino que he tenido que reducir mi jornada laboral para atender a mi familia. Espero que mi puesto de trabajo no peligre. Cada vez tengo más miedo a quedarme en el paro”.

Por lo que nos cuenta nuestra informante, está claro que el reparto de las tareas domésticas y familiares entre hombres y mujeres sigue sin grandes cambios. Si algún miembro de la pareja tiene que dejar su trabajo y buscar otro o reducir su jornada, es la mujer quien lo hace. También tuvo que renunciar a sus posibilidades de ascenso y hoy incluso teme por su puesto de trabajo.

Para la antropóloga y catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Marcela Lagarde, el patriarcado es un orden social genérico de poder basado en un modo de dominación cuyo paradigma es el hombre. Este orden asegura la supremacía de lo masculino sobre lo femenino. La propuesta patriarcal dominante tiene implicaciones concretas en el poder de hombres y mujeres porque la jerarquía se expresa en todos los órdenes y sistemas de la vida colectiva y en la experiencia personal, tanto en la dimensión material como en la simbólica, sin olvidar el orden de las manifestaciones externas e internas de las personas y de los grupos. Dicha jerarquía ha generado ámbitos excluyentes de experiencias que no han hecho sino sostener las diferencias que han conllevado desigualdades de género (Lagarde, 1996).

Por su parte, Consuelo Vega Díaz, del departamento de Política Lingüística de la Consejería de Cultura y Educación de Asturias, incide en que en la relación entre patriarcado, género y sexo se da una separación entre la igualdad legal, que se ha ido consiguiendo en los países occidentales industrializados, y la real, en que los avances son mucho más lentos. La subordinación ideológica de la mujer ha venido acompañada hasta hace muy poco de la legal porque en ella se ha basado el poder patriarcal, para legitimar sus intereses y crear el mito de la débil naturaleza femenina, que necesita la tutela varonil como sustento. Ahora, aunque ya se contempla la igualdad legal, la real sigue sin producirse⁸⁴.

Para Bosch, Ferrer y Alzamora, al reproducir el sistema patriarcal, la mujer es la mayor damnificada, pero el hombre también lo es, aunque en menor medida, pues desde niño se le reprime la esfera afectiva, mientras se potencia su ambición, recibiendo estímulos para orientarle a la acción, lo exterior, lo macrosocial, la independencia y el valor del trabajo como una obligación prioritaria y definitoria de su condición. Son muchos los factores que hay que tener en cuenta, pues aún se sigue transmitiendo un mensaje androcéntrico según el cual el hombre desarrolla un papel principal en la sociedad en todos los órdenes, mientras la mujer desempeña una función

⁸⁴ Véase: VEGA, C. (2002): "La mujer en la historia y la historia de las mujeres" en GONZÁLEZ, A. y LOMAS, C. (eds.) *Educar para la igualdad, educar desde la diferencia*, Barcelona, Graó, 13-20.

secundaria (Bosch *et al.* 2006). En este sistema se socializa y educa a la mujer en la reproducción, para que permanezca en el ámbito privado fomentando su esfera afectiva, a la vez que se reprimen sus talentos, sus libertades y sus ambiciones de autopromoción, porque reciben poco estímulo y mucha protección. Se les orienta hacia la intimidad, lo interior y lo microsocioal, a la vez que son dirigidas hacia la dependencia y a no considerar el trabajo como una necesidad prioritaria y definitoria de su condición. En la esfera pública, las pautas femeninas son menos valoradas que las masculinas. A ella se le permite que invada áreas del hombre, siempre y cuando no abandone las que tradicionalmente se consideran propias de su género; mientras que él difícilmente abandona las masculinas para adentrarse en las femeninas, ya que no está bien visto socialmente que lo haga y, además, estas conductas están infravaloradas y suponen un gran esfuerzo.

Acabamos este apartado con una nueva cuestión que nos resitúa en los planteamientos centrales de nuestra investigación: ¿es posible que los hombres sigan pautas de conducta que llevan al enfrentamiento con la mujer sin ser del todo conscientes de ello y que estos comportamientos se basen en la reproducción del sistema patriarcal socio-culturalmente asimilado?

Vamos a tratar de responder seguidamente a esta cuestión profundizando en conceptos que guardan estrecha correlación en nuestra investigación con las relaciones de sexo y género, así como las familiares y profesionales.

2.1.1. Sexo, género y relaciones trabajo-familia

Dominación masculina, sexo, género, así como relaciones laborales y familiares, son conceptos que están estrechamente relacionados, como trataremos de exponer en este apartado⁸⁵. Se puede constatar estadísticamente que, en los ámbitos profesionales y académicos, la escasez de mujeres en los puestos directivos es evidente. En la empresa privada las cifras son aún más elevadas que en el sector público. Los hombres ocupan los niveles superiores, mientras que ellas (salvo excepciones), ocupan categorías medias e inferiores de los mandos de dirección. Todo parece indicar que en el actual mercado de trabajo aún se da una fuerte segregación por cuestiones de género. Ante estos datos cabe preguntarse: ¿a qué se debe que se mantengan estas cifras? ¿Qué incidencia tiene la reproducción del sistema patriarcal y jerárquico? Las nuevas circunstancias políticas, culturales, sociales y económicas están dando un giro a la estructura social en el Occidente industrializado, que se hace innegable en España, donde los cambios que

⁸⁵ Aristóteles, en su obra *De Generatione Animalium*, afirma que la dominación masculina se justifica al considerar a las mujeres como “hombres mutilados”, seres con escasa capacidad para razonar. Dividía a la humanidad en sexo fuerte (hombre) y sexo débil e inferior (mujer) en los planos fisiológico, intelectual, sexual y ético. Considera que las hembras son más frías y frías, siendo esto producto de un defecto natural. Es interesante profundizar en el contenido de su obra en: ARISTÓTELES (1994): *De la reproducción de los animales*, Madrid, RBA; ARISTÓTELES (1961): *De la Génération des animaux*, París, Les belles lettres.

ahora se están dando eran impensables hace tan solo algunas décadas. No obstante, todavía, y a pesar de esos cambios, es en el ámbito doméstico y familiar donde se han identificado algunas de las desigualdades más importantes en las relaciones hombre-mujer, marido-esposa, padre-hija, hermano-hermana, aunque no únicamente, pues en el trabajo también se mantienen como demostraremos. En los países occidentalizados, al menos, la estructura familiar ha cambiado desde la incorporación de la mujer al mundo laboral, pero las transformaciones en el hogar no se han realizado al mismo ritmo que en el trabajo. Si bien es verdad que últimamente, sobre todo en las nuevas generaciones, las tareas domésticas se comparten algo más, el peso principal de estas aún recae sobre las mujeres. Si ellas dedican menos tiempo a sus empresas es porque las responsabilidades familiares se lo impiden, como sostienen Rosa, P., Hamilton, D., Carter, S. y Burns, H. (Rosa *et al.*, 1994). En ocasiones, la mujer está dando el relevo de la casa al hombre, pero eso no es lo habitual en nuestra investigación, y compartir equitativamente tampoco. Los estudios realizados van en esta dirección y lo podemos corroborar con una encuesta de 2006 realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Al preguntar si la mejor opción en una familia es que los dos miembros de la pareja trabajen fuera con parecida dedicación y se repartan por igual las tareas del cuidado de los hijos y de la casa, un 46% de los entrevistados responde negativamente (CIS, 2006)⁸⁶. Con respecto a una pregunta sobre quién se hace cargo de las tareas del hogar, el 71% contesta que de hacer la colada siempre la mujer; de cuidar a los miembros de la familia que están enfermos, más del 50% afirma que es ella siempre o habitualmente quien lo realiza, mientras que el varón lo hace siempre o habitualmente en un 1%. Según un estudio anterior del CIS de 2004, el 48% de los entrevistados considera que las desigualdades en nuestro país son bastante grandes. Con respecto a la situación profesional de las mujeres en España, para el 72% el salario es inferior al de los hombres, y el 62% opina que las perspectivas de promoción profesional son peores. Solo el 3% considera que son mejores para ellas. Las cifras empeoran aún más; llegando al 68% cuando hacen referencia al acceso a puestos de responsabilidad en las empresas (CIS, 2004)⁸⁷. Parece claro que el reparto de las tareas domésticas sigue siendo muy desfavorable para las mujeres.

La evidencia empírica de que están discriminadas en el mercado del trabajo ha alentado una serie considerable de investigaciones. Son ellas las que se encuentran con muchos más obstáculos que los hombres, lo que en innumerables ocasiones les lleva a desanimarse y a no intentar promocionar. Afirma Raquel Osborne, profesora titular de Sociología del Género en el Departamento de Sociología III de la (UNED):

⁸⁶ Para ampliar datos véase: CIS (2006): "Fecundidad y valores en la España del siglo XXI" en CIS, (ed.), Estudio 2639.

⁸⁷ Véase: — (2004): "Relaciones de género" en CIS (ed.), Estudio 2556.

“Persiste una diferencia de estatus simbólica entre los sexos, por la cual los varones gozan de un excedente de valoración por el mero hecho de serlo, mientras que las mujeres necesitan sobrecualificarse, demostrar (...) que son más que lo que se espera de ellas”. (Osborne, 2005: 168 - 169)⁸⁸.

La dinámica profesional en estos sectores hace que el espacio de trabajo vaya más allá de los muros donde se realiza la actividad cotidiana de las sucursales. Las gestiones comerciales, las relaciones personales y la representación social de la entidad se realizan, en muchas ocasiones, fuera de la oficina. Con respecto a estas acciones, Amelia Valcárcel, filósofa y catedrática de Filosofía Moral y Política de la UNED, afirma que resulta anacrónico, y sin embargo es muy eficaz, participar en determinados actos como las relaciones informales de pasillo, comidas de empresa y con clientes, copas fuera del horario laboral, alternar, en general, y hacer deporte, entre otras actividades, donde se encuentren los hombres que proporcionan acceso a los puestos directivos y favorecen las relaciones con quienes regentan el poder en cualquiera de sus manifestaciones: político, económico, social y cultural. La mayoría de las mujeres no participan de esos actos, están ausentes de los cuantiosos beneficios derivados de esas acciones (Valcárcel, 1997). Participando en estos actos informales se favorece el desarrollo de una red de apoyo entre quienes desarrollan esas actividades. Este es un hecho que se ha podido constatar en nuestro trabajo de campo.

¿Podría ser esa una de las estrategias que se utilizan para ascender? Trataremos de aclararlo más adelante. No obstante, ya podemos constatar que en el entorno del trabajo se forman grupos de intereses comunes, en los que algunos expertos en esta materia han creído ver “alianzas” que buscan la consecución de intereses particulares, que se acaban identificando con los propios de la entidad. Teresa Gallego, doctora por la UCM y profesora titular de Ciencias Políticas en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), manifiesta que:

“Toda élite suele admitir en su seno fundamentalmente a individuos de sus mismas características, y hasta ahora, en la mayoría de los casos, las élites están formadas por hombres que se alían y apoyan entre sí”. (Gallego, 1994: 24).

Este hecho del que nos habla Gallego va a ser de vital importancia en nuestro trabajo de investigación, pues se ha constatado que las élites de las empresas que han sido analizadas buscan entre los trabajadores a aquellos que son más proclives a sus planteamientos, les han marcado las maniobras que deben seguir y dentro de ellas han solicitado su apoyo cuando

⁸⁸ Raquel Osborne es doctora en Sociología por la UCM y máster en Sociología por la Universidad de Nueva York. Sus investigaciones giran en torno a la sociología del género y de la sexualidad. Este que citamos es un artículo muy interesante que se puede consultar en: OSBORNE, R. (2005): "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", 42-2, 163-180.

los aspirantes querían ascender. Y esa élite, en su gran mayoría, también estaba formada por hombres. Los jóvenes de nueva entrada que buscan asegurarse la renovación de su contrato son los que más siguen estas tácticas. Las mujeres de este grupo que lo intentan tienen un largo y arduo camino que recorrer hasta conseguir algún puesto directivo. Lo más habitual, según los expertos, es que acaben aceptando desarrollar un rol masculino en la ejecución de su liderazgo, si es que llegan a conseguirlo. Afirma Dhalerup que aquellas que logran llegar hasta los puestos más altos de dirección se sienten *mujeres símbolos* (Dhalerup, 1993). Se acaban cargando de estereotipos. Se encuentran solas en un mundo de hombres y llegan a ser consideradas interesadamente como *“antimodelos para muchas otras”* (Osborne, 2005: 172). Es curioso, pero como nos afirmaba una de nuestras escasas informantes que desarrollan su trabajo como directivas, algunos de sus mayores ataques les han llegado de las propias mujeres de su entorno de trabajo.

Para Raquel Osborne,

“La paridad entre hombres y mujeres en los distintos ámbitos de la vida no se consigue por sí sola, porque hablamos de desigualdad de poder y de privilegios (...) las mujeres, cuando son pocas, difícilmente pueden cambiar las cosas. Solo las ‘alianzas’ entre ellas y el dejar de ser minoría pueden transformar los ámbitos del ‘poder’” (Osborne, 2005: 178).

No obstante, la solución podría encontrarse en que las mujeres se aliaran, pero no es tan sencillo como parece; tienen dificultades para tejer sus redes de apoyo y, en la mayoría de los casos, son minoría, dada la complejidad de la problemática que estamos abordando. En el fondo de la cuestión de la desigualdad de género subyace la forma de concebir la idea de poder que se maneja en nuestras sociedades patriarcales. Es necesario descifrar la semántica de la dominación en que estamos inmersos, desvelar los mecanismos estratégicos y sutiles a que se aferra la desigualdad.

Diferentes autores han tratado de explicar los estereotipos relacionados con los estilos de dirección. Amparo Ramos, en su tesis doctoral, dirigida por la catedrática de Psicología de la Universitat de València, Esther Barberá, afirma que todavía en el terreno profesional se sobrevalora lo masculino y se devalúa lo femenino. El perfil de liderazgo requerido es el que se corresponde con el rol varonil y las mujeres quedan excluidas de esos puestos, o si los desean, tienen que masculinizarse. La búsqueda de argumentos que apoyen la escasa representatividad que tienen ellas en cargos directivos acaba remitiendo al aprendizaje de roles de género diferenciados, y no tanto a las diferencias entre hombres y mujeres o entre masculinidad y feminidad. Los roles estereotipados femeninos adjudicados por el sistema social tienden aún a la pérdida de la capacidad de decisión de la mujer (Ramos, 2002). Como demostraremos más adelante, los estereotipos de sexo y género también son utilizados como estrategias para la promoción profesional.

En otro trabajo conjunto de Barberá y Ramos, publicado en la *Revista de Psicología General y Aplicada*, titulado “*Liderazgo y discriminación de género*”, se analiza críticamente la génesis histórica de la construcción de conceptos como masculinidad, feminidad, androginia psicológica y su estrecha vinculación con las relaciones de dominio y sumisión que las caracterizan, relacionadas con los conceptos entre varones y hembras. También se hace una revisión de la evolución registrada en las últimas décadas en los roles de género y en los perfiles de liderazgo demandados por las organizaciones laborales. Se concluye que el hombre sigue identificando sus logros laborales con su éxito vital. Su vida es la empresa y todo gira en torno a ella, mientras que la mujer no lo entiende así (Barberá y Ramos, 2004). Los varones consideran que han triunfado si han conseguido sus objetivos profesionales, aunque se resientan sus relaciones familiares y su salud. Siguiendo con esta línea, Esther Barberá, en colaboración con otros investigadores, afirma que, además de la discriminación horizontal femenina, se da la segregación vertical, pues hay un hecho significativo en cualquier sector laboral analizado, incluidos los más feminizados: la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que su presencia en ese espacio, ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales a ese nivel más elevado de la pirámide, es mínima. De nuevo se retoma la idea de mujeres símbolos de Dhalerup (Dhalerup, 1993), que para algunos incluso serán consideradas antimodelos, como nos refería Osborne (Osborne, 2005). Esta discriminación se observa tanto si comparamos los porcentajes de varones y mujeres por categoría laboral en un determinado sector como si se toma en consideración la cantidad de mujeres que hoy en día figura entre la población activa, teniendo en cuenta, además, su formación y preparación profesional (Barberá *et al.*, 2002). Todo ello nos lleva a seguir reflexionando en esta investigación sobre qué impide acceder a las mujeres a los puestos directivos en las mismas condiciones que los hombres. El tema del poder, asignado unidireccionalmente al varón, ha sido considerado desde un paradigma vertical y fragmentado, lo que le ha permitido marcar su propio territorio y establecer las estrategias que considera más adecuadas para conseguir su ascenso y negárselo al resto.

Por otro lado, el tema de la igualdad de género ha sido abordado por la Unión Europea (UE) al considerarlo un derecho inexcusable, un valor común de la institución y una condición necesaria para alcanzar sus objetivos de crecimiento, creación de empleo y cohesión social. Se han logrado grandes avances gracias a la legislación sobre la igualdad de oportunidades, la inclusión de la perspectiva de género en el trabajo, las medidas específicas de promoción de la mujer, los programas de acción, el diálogo social y la sociedad civil, pero queda mucho por hacer. El Parlamento Europeo ha sido una institución muy importante en la consecución de esos logros. Muchas mujeres han conseguido llegar a niveles de educación más altos, incorporarse al mercado laboral y convertirse en importantes agentes de la vida pública; sin embargo, no se ha avanzado de igual manera en el ámbito privado y en el público. La UE ha elaborado un *Plan de trabajo para la*

igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010 (CCE, 2006) que se basa en la experiencia de la *Estrategia marco sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2001-2005*. El Plan combina el lanzamiento de nuevas medidas con el refuerzo de las acciones ya realizadas que han resultado satisfactorias. Se reafirma en promover la igualdad de género en todas las áreas y actividades políticas y la adopción de medidas específicas para conseguirlo. No obstante, sigue habiendo desigualdades que, incluso, en algunos casos, pueden aumentar, dada la mayor competitividad económica global, que requiere una fuerza de trabajo más flexible y móvil. Las mujeres están a menudo obligadas a escoger entre tener hijos o trabajar debido a la falta de acuerdos laborales flexibles, a la escasez de servicios públicos de asistencia que les ayuden en las tareas familiares del hogar, a la persistencia de estereotipos sexistas y a un reparto desigual de todas las responsabilidades familiares y del hogar que deben atender. Los avances realizados se incluyen en áreas claves de la *Estrategia de Lisboa*, como la educación y la investigación, pero no reflejan su posición en el mercado laboral en la empresa privada ni en el ámbito familiar. Concluye el informe que es un derroche de capital humano dejar de contar con las mujeres en determinadas áreas profesionales. Es algo que la UE no se puede permitir. Según María Luisa Pacios, en 1996 la Comisión Europea adoptó el *mainstreaming de género* (transversalidad de género) para abordar esta problemática, pero aún queda mucho por hacer, para lograr la igualdad de oportunidades (Pacios, 2003)⁸⁹. Esther Barberá y su equipo, en su artículo “*Más allá del techo de cristal. Diversidad de género*”, se plantean como objetivo básico “*aplicar la perspectiva de género*” al análisis de la situación laboral en los países desarrollados (Barberá *et al.*, 2002). A partir del reconocimiento de que la discriminación contra las mujeres pervive en el mercado del trabajo como fenómeno generalizado, se describen dos modos complementarios de afrontar esta situación:

- a) el *enfoque del techo de cristal* que se interesa por conocer cuáles son las principales barreras, aparentemente invisibles, que obstaculizan el progreso profesional de las mujeres, es decir, “*el tope invisible que impide a las mujeres llegar a donde están los hombres*” (Gallego, 1994: 21), lo que impide que las mujeres puedan participar en condiciones de igualdad con los varones;
- b) el *enfoque de la diversidad*, como defiende Barberá, que apela a las ventajas de este criterio y a los beneficios que la diversidad de género puede aportar en las organizaciones y con respecto al progreso social. La investigación teórica y empírica sobre obstáculos y barreras laborales presenta como conclusión que, en el momento actual, el *techo de cristal* lo sostienen los consistentes pilares referidos a la cultura jerárquica dominante, como la persistencia de creencias estereotipadas sobre los

⁸⁹ El *mainstreaming de género* es un proceso estratégico y permanente en la práctica cotidiana de las políticas públicas cuyo fin es el logro de la igualdad real de género. Véase: PACIOS, M. (2003): *La política científica europea y la igualdad de géneros ante la ciencia*, Madrid, Instituto de la Mujer.

géneros y las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres. Concluyen que sería necesario crear nuevas estructuras de poder en las que se incorporen esos valores, pero eso no resulta nada fácil (Barberá *et al.*, 2002). Los hombres no están interesados y las mujeres solas no pueden hacerlo.

Si esto es así, sostiene Barberá, las mujeres tienen que aprender a desenvolverse y a manejar mejor las reglas tácitas que rigen en los entornos directivos andróginos. Deben prepararse para hacerse visibles y para incorporarse a las redes informales del poder real que ellos han creado para ocuparlo. Cambiarlo será más difícil. No obstante, lo que está claro es que la forma de dirigir no se puede cambiar si se permanece fuera del poder de decisión (Barberá, 2000b)⁹⁰.

Con la realización de este trabajo tratamos de que salgan a la luz esas reglas y esa "invisibilidad aparente" con la que utilizan sus tácticas los que manejan el poder bajo el ocultamiento, utilizando el arte de la astucia al que se refiere el gran filósofo, estratega y militar chino Sun Tzu⁹¹, desarrolladas en un entorno

⁹⁰ Véase también: BARBERÁ, E. (2000a): "Género y organización laboral: intervenciones y cambio" en FERNÁNDEZ, J. (ed.) *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*, Madrid, Pirámide.

⁹¹ Sun Tzu (400-320 a. C.) fue un filósofo y militar chino, autor de *El arte de la guerra*, que es considerado el texto militar más antiguo del mundo, escrito en el siglo IV a. C. Es una síntesis magistral del sutil arte de la estrategia de guerra china según sus fuentes clásicas y ancestrales. Llegó a Europa gracias a un misionero jesuita francés llamado J.J.M. Amiot en 1772, e influyó en Napoleón, Guillermo II de Alemania, Maquiavelo y muchas otras figuras históricas. La obra aporta un enorme capital de conocimiento aplicable, con las debidas adaptaciones, al mundo de la política y de los negocios de hoy. No obstante, según algunos expertos, se está distorsionando su mensaje, orientado a la diplomacia y al diálogo más que a la consecución de los objetivos personales por la fuerza, como lo utilizan los dirigentes, empresarios, ejecutivos y políticos que ponen en práctica sus estrategias para seguir ejerciendo el poder.

Hay múltiples versiones de la obra de Sun Tzu, pero entre las más destacadas de los últimos años se encuentra la versión de Thomas Cleary: TZU, S. (2007): "El arte de la guerra" en CLEARY, T. (ed.) *El arte de la guerra*, Madrid, Edaf. Cleary es doctor en lenguas y civilizaciones asiáticas por la Universidad de Harvard. La suya es una traducción moderna y muy cuidada que preserva la enigmática calidad del original y permite descubrir los innumerables matices del texto antiguo y mítico del general chino.

Además de esta versión han sido de utilidad otras como: TZU, S. (2001): *El arte de la guerra*, Madrid, Trotta; TZU, S. (1992): *El arte de la guerra*, Madrid, Fareso; TZU, S. (1996): *El arte de la guerra*, Buenos Aires, Distal.

En versión digital véase:

TZU, S. (1998): "El arte de la guerra". <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm>, consultado el 20/08/2008. <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm> y también, aunque con ciertas limitaciones al no estar completo el texto TZU, S. (2004b): "El arte de la guerra". <http://www.librosenred.com/libros/elartedelaguerra.html>, Consultado el 24/07/2009. <http://www.librosenred.com/libros/elartedelaguerra.html>, aunque son más completas las versiones que hemos citado anteriormente.

Por otro lado, hay una gran cantidad de obras relacionadas con Sun Tzu y los negocios de distintos autores, entre los que destacamos: MCNEILLY, M. (1999): *Sun Tzu y el arte en los negocios*, México, Oxford México; KRAUSE, D. (2006): *El arte de la guerra para ejecutivos*, Madrid, Edaf; LUNDELL, D. y TZU, S. (2003): *El arte de la guerra para ejecutivos*

de “conflicto velado”, en lugar de utilizar una conflagración abierta. Aparentemente, el dominante y el dominado se colocan una máscara⁹² como si se tratara de un juego, no de una realidad, quizá porque es preferible no ver las cosas como están, por la dificultad para cambiarlas para unos y otros, con el objeto de no ser descubiertos.

Una vez abordados los conceptos como sexo, género y relaciones familiares y profesionales como signos y símbolos de la expresión de las relaciones de dominación, es el momento de conocer los escenarios de riesgo donde desarrollan su vida profesional y familiar.

2.2. Escenarios de riesgo en el libre mercado e incertidumbre social

Los aportes de Worsley, Wallerstein y Wolf han permitido una nueva perspectiva de procesos económicos complejos como el capitalismo, considerado por ellos como el primer sistema económico con vocación mundial (Wolf, 1993; Wallerstein, 1990; Worsley, 1974).

Como ya hemos señalado, nuestra investigación se enmarca en el entorno de las empresas privadas del sistema capitalista occidental, concretamente en los sectores financiero y asegurador. Se sitúa en este escenario desde la perspectiva micro. Nos interesa conocer el “hacer” y el “decir” de nuestros actores sociales para poder teorizar en concepciones que pudieran tener repercusiones a nivel macro.

Nos proponemos realizar un análisis de los escenarios del sistema capitalista en el libre mercado, dentro del cual se centra este estudio. Lo haremos profundizando en lo que supone la relación simbólica entre el “conflicto velado” en el trabajo y la organización vertical y corporativa desarrollada en el seno del capitalismo financiero y asegurador. En concreto, nos centraremos en la desigualdad de género en la promoción profesional. En este sistema organizativo de la actividad comercial que desarrollan nuestros actores sociales, todo está supeditado al cumplimiento de objetivos y a la consecución de beneficios de las entidades para las que trabajan. Interesan las cifras de las empresas más que los empleados. En un gran número de compañías privadas de estos sectores prima el acatamiento de decisiones de los superiores sin cuestionarlas, la obediencia absoluta a la autoridad que ostenta el poder y la dedicación exclusiva al trabajo de todo aquel que quiera ascender profesionalmente.

e inversores, Buenos Aires, Distal; SCOTT, R. (2005): *El arte de la guerra. Las técnicas samuráis en los negocios*, Barcelona, Grupo Robinbook; MICHAELSON, G. y MICHAELSON, S. (2004): *Sun Tzu para el éxito*, Barcelona, Deusto.

⁹² A propósito de la relación dominador/dominado, el antropólogo Javier García Bresó refiere: “...el dominado adquiere signos externos del dominador, así modifica (...) muchos de los modelos o patrones de conducta. Entonces enmascara su identidad, unas veces consciente y otras inconscientemente”. GARCÍA BRESÓ, J. (2009): *La conciencia de los marginados. Etnicidad en Nicaragua: Monimbó*, Quito, Abya-Yala, p. 25.

Los procesos complejos que el capitalismo ha originado han desarrollado esquemas culturales y una “forma de ser, de estar y de hacer” en el imaginario colectivo de la que no está exenta la problemática relacionada con la promoción profesional. La construcción simbólica de la idea de poder en la empresa ha hecho que gran parte de los que trabajan en las empresas privadas se vean inmersos en maniobras para conseguir el ascenso, o incluso para ayudar a que otros lo hagan, e impedir que la mayoría lo logre⁹³.

Nos preguntamos si en este escenario del libre mercado, donde en apariencia no ocurre nada, es posible que se dé una situación de “conflicto velado” y permanente. Todo parece indicar, según nuestro criterio, que sí. El problema de la desigualdad de género se hace evidente en el trabajo y en el ámbito familiar. Se dictan leyes que pretenden evitar la discriminación, pero que son difícilmente aplicables en realidad en las empresas de ámbito privado. Unas veces por miedo a perder el empleo, otras por no desaprovechar expectativas de ascenso, o por mera presión sutil de los superiores, no se hace uso de los derechos consolidados. Se tiene miedo y se busca evitar el enfrentamiento, mientras el sistema mantiene sus desigualdades. El problema parece no existir. Siempre hay asuntos más importantes que tratar, mientras el conflicto sigue latente en todo momento. Algunos autores desde las diferentes ciencias sociales se han hecho eco de la relación entre conceptos como capitalismo, modelos militares, estrategia, ascenso y empresa. Richard Sennett, en su obra *La cultura del nuevo capitalismo*, destaca que hasta 1970:

“Las empresas aprendieron el arte de la estabilidad, que asegura la longevidad de las compañías e incrementa la cantidad de empleos. No fue el mercado libre lo que hizo efectivo este cambio a favor de la estabilización; más importante fue el papel que en ello desempeñó el modo en que las empresas se organizaron desde el punto de vista interno. Se salvaron de la revolución gracias a que aplicaron al capitalismo modelos militares de organización”. (Sennett, 2006a: 23).

A Max Weber, filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, debemos el análisis de la militarización de la sociedad civil a finales del siglo XIX, cuando las grandes corporaciones operaron cada vez más como ejércitos en los que cada uno tenía un lugar y una función definida (Weber, 1978), algo que, aunque en la actualidad parece haberse camuflado en aires de democracia, , en el fondo subyace aún en un gran número de empresas privadas en pleno siglo XXI, como hemos podido constatar con esta investigación. Estamos sufriendo, desde el siglo pasado, diferentes crisis

⁹³ En estos escenarios de conflicto se están trasladando las tácticas de *El arte de la guerra*, del general chino Sun Tzu, a la empresa privada; se puede establecer una similitud entre las estrategias de las que habla el general para hacer la guerra y las que se siguen en el conflicto de la promoción en la empresa privada. El “arte supremo” para este militar es: vencer sin batallar. TZU, S. (2001): *El arte de la guerra*, Madrid, Trotta. El “otro” se debe sentir derrotado desde el primer momento para evitar las posibles consecuencias de la conflagración abierta. Se logra dominar mediante estrategias sutiles de acción y omisión, como demostraremos. El papel del “otro” es representado simbólicamente en nuestra investigación por la mujer.

de distinta magnitud que, en determinados momentos, han hecho tambalear todo el sistema capitalista, pero que, una vez saneado por las arcas públicas, vuelve a emerger con fuerza, hasta la siguiente crisis. Resultan siempre perjudicados los más vulnerables y débiles: niños, ancianos, mujeres e inmigrantes. Ahora nos encontramos sumidos en una nueva crisis mundial⁹⁴ que afecta de manera importante al escenario de riesgo financiero en que hemos realizado nuestra investigación. ¿Qué pasará con el nuevo escenario de riesgo que tendremos que asumir cuando pase la actual crisis? ¿Qué es lo que nos lleva a estas situaciones de crisis cada vez más globalizadas? ¿Por qué no acaban con el sistema? ¿Es que no hay alternativas? ¿Se pueden perder algunos de los logros sociales conseguidos, entre otros los relativos a la igualdad de género? No hay una única respuesta a esta problemática y las soluciones tampoco parecen sencillas, pero se tiene la sensación, por ejemplo, dadas las cifras de desempleo⁹⁵ que estamos soportando, de que hay asuntos más importantes a los que dedicarse los políticos, los organismos públicos y las empresas y entidades privadas.

En las últimas décadas, la especulación ha salpicado al sistema económico-financiero mundial. En los últimos meses, los ataques a la deuda pública de distintos países de la UE realizados por los especuladores están siendo brutales, hasta el punto de desestabilizar las políticas nacionales e internacionales de determinados gobiernos. La estabilidad del euro se está viendo seriamente afectada. Los fondos liberados que buscaban, en un principio, inversiones a corto plazo, consiguieron desestabilizar la organización mundial de todos los mercados, no solo del financiero sino también el de los bienes de consumo. Según Noam Chomsky⁹⁶, la liberalización financiera tiene efectos mucho más allá de la economía. Hace bastante tiempo que se

⁹⁴ Enric Duran, un joven de Barcelona, aseguró haber obtenido 492.000 euros en créditos de 39 entidades bancarias a las que, según afirma, no piensa devolver el dinero ya que donó una parte a organizaciones antisistema y dedicó otra a editar 200.000 ejemplares de la publicación *Crisis*, que fue repartida gratuitamente por toda España, aunque principalmente en Cataluña. En un artículo en esa edición comenta que "La actual crisis tiene un carácter plural y las interrelaciones entre sus distintos componentes le dan un comportamiento errático y poco previsible (...) Es el conjunto del sistema el que ha entrado en crisis. Son los pilares del capitalismo, el modelo de crecimiento, sus sistemas productivos y el modelo consumista, los que están navegando a la deriva. Un sistema globalizado del que ningún país puede escapar porque está articulado a nivel comercial, productivo y financiero". Para ampliar información: DURAN, E. (2009): "Capitalismo, barco tocado y a la deriva", *Colectivo crisis*, 4. 17-03-2009.

⁹⁵ Según información facilitada por la agencia Europa Press, en España la tasa de paro masculina se situó en julio de 2010 en el 19,8%, dos décimas por encima del dato de junio y en contraste con el 18,1% del año anterior, duplicando el dato de la zona euro, mientras que, en el caso del paro femenino, España también registra los peores datos de la UE, al llegar al 21%, frente al 20,8% de junio y el 18,7% de 2009. En noviembre de 2010 la cifra de parados en España superaba los 4,6 millones.

⁹⁶ CHOMSKY, N. (2008): "La cara antidemocrática del capitalismo, al descubierto". *Rebelión*, 2008. <http://www.rebellion.org/noticia.php>, consultado el 3/11/2009. Véase la web <http://www.rebellion.org/noticia.php>, visitada el 3/11/2009.

comprendió que era un arma poderosa contra la democracia. El movimiento libre de los capitales crea lo que algunos han llamado un "parlamento virtual" de inversores y prestamistas que controlan de cerca los programas gubernamentales y "votan" contra ellos si los consideran "irracionales" para sus intereses, es decir, si son en beneficio del pueblo, y no del poder privado concentrado. Se pensaba que la escalada especulativa tenía que ver su fin, lo mismo las burbujas inmobiliarias o las de las telecomunicaciones, pero no ha sido así y, una vez más, los afectados más graves han sido los más desfavorecidos. También, cada vez de manera más notable, los trabajadores siguen sufriendo y pagando las consecuencias de las crisis con el incremento del desempleo y la reducción "teórica" de la jornada⁹⁷, en algunos casos con la consiguiente disminución de sus ingresos. Más bien lo que se ha producido ha sido la ampliación del horario sin cobrar más, así como las revisiones salariales a la baja. Además, se vuelven a introducir los factores que inducen a la sociedad civil al miedo a su futuro, como el tema de las pensiones o los expedientes de regulación de empleo. Los horarios siguen siendo maratonianos para quien quiere ascender en la empresa privada y ha de dedicarle gran parte de su tiempo libre.

Si nos preguntamos por el origen de esta situación especulativa de las últimas décadas, entre otras muchas causas podemos encontrarlo en la transferencia del poder de las grandes compañías a manos de los accionistas. Cuando, a comienzos de 1970, los acuerdos de Bretton Woods⁹⁸ llegaron a su fin, se liberó una gran cantidad de capital a escala mundial, que quedó libre para la inversión. En los años 80 y 90 se crearon los grandes fondos de pensiones con pequeños inversores privados que tuvieron unos años dorados en sus inicios. Pero la avaricia y la ambición de los especuladores han sido tan desmedidas, en ocasiones, que muchas de las inversiones se apoyaban en productos de pésima calidad y, en EE.UU., algunos inversores lo han acabado perdiendo todo⁹⁹. En Europa, las pérdidas también han sido cuantiosas, así como en otros países que habían invertido en esos fondos.

⁹⁷ Aparentemente, en algunos sectores tienen reducción de jornada, pero siguen trabajando las mismas horas por menos salario y con contratos más precarios. Se apela a su responsabilidad y solidaridad con la empresa para salir de la crisis.

⁹⁸ Afirma Chomsky que el sistema de Bretton Woods fue, en parte, concebido para crear un espacio en el que la acción gubernamental pudiera responder a la voluntad pública ciudadana, es decir, para permitir cierto grado de democracia. Sin embargo, en la fase neoliberal que siguió al desplome del sistema en los años 70, el Tesoro estadounidense contempló la libre movilidad de los capitales como un "derecho fundamental", a diferencia, ni que decir tiene, de los pretendidos "derechos" garantizados por la Declaración Universal de Derechos Humanos: derecho a la salud, a la educación, a un empleo decente, a la seguridad y otros derechos que las administraciones han displicentemente considerado como ridículos o meros mitos. CHOMSKY, N. (2008): "La cara antidemocrática del capitalismo, al descubierto". *Rebelión*, 2008. <http://www.rebelion.org/noticia.php>, consultado el 3/11/2009.

⁹⁹ SENNETT, R. (2006b): *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama. pp. 39-40.

Por otro lado, ya en el siglo XXI, los créditos de las llamadas “hipotecas *basura*¹⁰⁰”, contaminaron todo el mercado internacional, y cuando empezaron a surgir los problemas de liquidez de los bancos estadounidenses, nadie quería ser el último en deshacerse de lo que había adquirido: el “*castillo de naipes*” se vino abajo. Ahora, un gran número de estados de la órbita occidental han tenido que acudir a rescatar, lo que, para muchos especialistas, los inversores privados han despilfarrado, mientras los especuladores siguen aumentando sus ingentes beneficios¹⁰¹.

Es en medio de este contexto donde se encuentran inmersos nuestros actores sociales, por ello hemos considerado interesante describirlo. En una coyuntura socioeconómica que ha castigado seriamente, una vez más, a los trabajadores que están viendo peligrar sus derechos. Se requieren grandes sacrificios por parte de las empresas, pero los verdaderos damnificados son los empleados, que ven cómo se recrudecen las condiciones del “conflicto” en que se ven envueltos. Las cifras del paro son alarmantes y el fantasma del miedo a perder el empleo hace el resto. Se teme reclamar los derechos consolidados, como nos han manifestado nuestros informantes. Para el analista político Josep Ramoneda, la crisis mundial que estamos viviendo parece habernos despertado de un sueño, devolviéndonos a la realidad de la competitividad, de la lucha sin cuartel, del individualismo salvaje, debido a que la revolución conservadora estadounidense, en sus dos fases: la reaganniana y la bushiana, han configurado una cultura donde las sociedades no existen, solo los individuos (fase thatcheriana-reaganiana) y las libertades y los derechos son sustituidos por la creencia, los mitos nacionales y la seguridad convertida en supremo horizonte ideológico (fase bushiana). Según Ramoneda, se está

¹⁰⁰ Las “hipotecas basura” conocidas en los Estados Unidos como *subprime* o de alto riesgo, eran un tipo especial de hipoteca preferentemente utilizado para la adquisición de vivienda. Su tipo de interés era más elevado que en los préstamos personales (si bien los primeros años era promocional y muy atractivo. No obstante, las comisiones bancarias eran muy altas). Estaban orientadas a clientes con escasa solvencia y con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. Los créditos hipotecarios podían ser objeto de venta y transacción económica mediante la compra de bonos o titularizaciones de crédito, retiradas del activo del balance de la entidad concesionaria, siendo transferidas a fondos de inversión o planes de pensiones. Cuando surgió el problema, los inversores desconocían el verdadero riesgo que habían asumido.

En 2007 se desataron las primeras señales de alarma. La elevación progresiva de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal incrementó las cuotas de estos créditos, lo que elevó los impagos, aumentando la tasa de morosidad. Se produjo la ejecución de los créditos y fue entonces cuando llegaron las sorpresas ante la escasa calidad de las garantías de estos. Importantes entidades bancarias y grandes fondos de inversión tenían comprometidos sus activos en estas hipotecas de alto riesgo, lo que provocó una repentina contracción del crédito y una enorme volatilidad de los valores bursátiles, generándose una espiral de desconfianza y pánico inversionista, así como una importante caída de las bolsas de valores de todo el mundo, debida principalmente a la falta de liquidez.

¹⁰¹ Ya en el año 1992 Michel Albert apuntaba que “*el capitalismo, con independencia de sus éxitos recientes, sus conquistas indiscutibles, sus adquisiciones, se encuentra ahora realmente amenazado por una pérdida de rumbo*”. ALBERT, M. (1992): *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós, p .228.

dando la lucha a muerte por el mercado en un mundo globalizado donde el dinero es la medida de todas las cosas. Vivimos lo que él denomina “la cultura de la crisis”, que es la del individualismo salvaje, en la que la lucha a muerte es la única regla, con la religión como consuelo y el miedo como instrumento paralizador (Ramoneda, 2008). En definitiva, un estado de guerra sin cuartel. Nosotros defendemos que se da una situación permanente de “conflicto”, pero no al descubierto, sino que se presenta de manera velada, enmascarando lo que se quiere conseguir. No obstante, los planteamientos que sostiene Ramoneda nos ayudan a comprender la relación que estamos tratando de establecer entre la idea de las “estrategias de guerra” y la empresa privada en el entorno del capitalismo financiero. Afirma el autor que en un mundo sin futuro en el que impera la búsqueda del rendimiento rápido no hay proyecto, solo resultado:

“Es el principio cultural de las empresas de capital-riesgo, dispuestas a sacar todo el jugo posible de un negocio en el menor tiempo aun a riesgo de agotarlo para siempre. Pero también es el principio cultural del consumismo, en que la pulsión por comprar no se detiene nunca: el deseo de un nuevo producto impide el goce del producto recién conseguido, dentro de una serie interminable de frustraciones. Y es el principio cultural que rige las conductas de empresarios y gobernantes, bajo el signo de la competitividad. Siempre más: la insaciabilidad como modo de estar en el mundo”. (Ramoneda, 2008).

Esa voracidad de las empresas es lo que lleva a iniciar “guerras comerciales” con otras empresas y “guerras internas”, como las llamaron algunos de nuestros informantes, entre los empleados, para mantener el puesto de trabajo o para ascender, pues se ven obligados a dedicarle más tiempo a su trabajo en detrimento de su salud, de la familia y del propio ocio. Hoy se tiene miedo a perder el trabajo, a resquebrajar la familia, pero también a la crisis; en definitiva, *miedo al miedo*, que paraliza e impide la acción social mediante los procesos de cambio. Este temor se vuelve a instaurar en nuestro entorno. Ese pánico al riesgo, al cambio, a lo desconocido ha privado a muchas mujeres de la posibilidad de ascender profesionalmente. Además del pavor escénico que cada persona pueda tener al cambio, se suman la ansiedad y la angustia creadas por ellas mismas, al ver todo lo que tienen que dejar solucionado antes de aceptar un cargo directivo. A ellos se añaden las trabas que encuentran en el camino, que en muchos casos provienen de las “alianzas” que los hombres tienen para impedir que ellas consigan el ascenso. También encuentran obstáculos en sus propias compañeras, en sus familias o los impuestos por ellas mismas. De conceptos como “alianza”, “liderazgo”, “guerra”, “batalla” o “estrategia”, entre otros muchos, se hacen eco nuestros actores sociales. Especialmente significativo es el testimonio de un jefe comercial de seguros:

- “Siéntate y así charlamos un rato –me dice mientras me señala la silla con la mano. (Me coloco cerca de él y, como si fuera su cómplice, comienza diciendo que en la oficina lleva el mismo tiempo que Rafael, que es también jefe comercial, y tiene la misma responsabilidad que

Antonio, a quien yo conocía antes de hacer el trabajo de investigación. Su tono es algo despectivo. También baja la voz y hace un largo silencio. Creo que me ha visto en varias ocasiones con él. Me habla, o, al menos, esa es mi impresión, como si no quisiera que el otro se enterara de lo que estábamos conversando, ya que se sienta muy cerca de él, aunque están separados por los muebles, que actúan de mamparas. Se acerca un poco más a mí, se echa sobre la mesa y me dice, en tono bajo y sin que yo le pregunte nada, que en la empresa todos producen más o menos lo mismo).

- Llevamos todos de todo: automóviles, hogar o banca comercial, pero hay una gran rivalidad, tanto fuera, con otras entidades, como entre nosotros mismos. Esto es similar a una guerra en la que todos nos vemos involucrados y cada uno quiere ganar sus propias batallas. La guerra la gana siempre la empresa. Yo diría incluso que el estado de conflicto permanente que vivimos es como una necesidad absoluta que nos empuja a actuar. Queremos ascender, y para eso tienes que dedicarle muchas horas y, además, obtener buenos resultados, y mucho más en estos tiempos de crisis que vivimos, por lo que es imprescindible tener un buen equipo, buenos aliados y seguir las maniobras adecuadas para conseguir los objetivos, porque aquí el que no espabila pierde la batalla y no tiene muchas oportunidades. Cuanto más arriba estás, más riesgo corres de perder el cargo que tienes o incluso de que te despidan. Trabajamos con el riesgo, lo vivimos como algo necesario, y eso genera incertidumbre. También tenemos que transmitir todo a quienes dependen de nosotros”.

Este informante realiza un discurso sobre el comportamiento que tiene en la oficina como jefe y como empleado. Se produce una transferencia del conflicto por la promoción al discurso de los informantes. A la vez, se dejan ver las posibles interacciones entre los sujetos como estrategias de movilidad haciendo equipo y buscando “alianzas” para conseguir los objetivos que se han propuesto. El informante habla de un conflicto en el que todos se ven involucrados. Habla también de que trabajan con riesgo, lo viven y, en definitiva, eso genera incertidumbre. No obstante, no todos los actores sociales tienen el mismo concepto de riesgo¹⁰². El que aquí utilizamos lleva implícita una connotación negativa que se relaciona con experimentar un daño y la

¹⁰² Este concepto ha sido abordado desde la sociología por Mary Douglas (2002) quien defiende la postura culturalista que desarrolla la construcción cultural de las semánticas del riesgo. Véase: DOUGLAS, M. (2002): *La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales*, Barcelona, Paidós.

Luhmann, (1992), desde el *constructivismo sistemático operativo*, no se interesa tanto por la existencia real de los riesgos y los posibles daños como por la probabilidad de que estos aparezcan en el horizonte de las decisiones que se tomen para realizar cualquier acción. Véase: LUHMANN, N. (1992): *Sociología del riesgo*, México, Universidad de Guadalajara. Por su parte, Ulrich Beck (1998), defensor de la postura objetivista, sostiene que el tratamiento del riesgo depende de las condiciones estructurales ya existentes en la sociedad. Véase: BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo*, Barcelona, Paidós Ibérica.

dificultad para lograr un objetivo. No son pocos los actores sociales que nos han reconocido que perdieron su puesto directivo por haber asumido demasiados riesgos con sus clientes. También perdieron amigos al dirigir autocráticamente.

Para la socióloga y antropóloga Sara Sama y su equipo de investigación¹⁰³,

“Un riesgo existe como tal cuando en el presente se percibe y expresa cierta inseguridad respecto al futuro, porque este no puede ser conocido ni anticipado. Los riesgos son (...) productos sociales, construcciones simbólicas dotadas siempre de un referente en la sociedad”. (Sama et al., 2007: 194).

El riesgo se construye como fenómeno social dinámico, multicausal y rico en representaciones que, a su vez, matizan las diferentes visiones y representaciones de los contextos en los que se desarrolla. La evolución y acumulación de la amenaza y la vulnerabilidad aparecen interrelacionadas en la dinámica configuración del riesgo y, de este modo, como sostiene Mansilla, se sitúan además como indicativos de los diferentes estilos de crecimiento y de las formas de organización social vigentes (Mansilla, 2000). En general, el hombre ha aceptado el riesgo en la mayoría de las situaciones profesionales donde se encuentra, mientras que la mujer muchas veces ni lo ha intentado por diversos factores como el miedo al fracaso o la falta de tiempo, debido a las innumerables responsabilidades que adquiere en el entorno de la casa y la familia. Ese miedo ha paralizado durante generaciones a muchas mujeres que no se han atrevido a buscar nuevas oportunidades. Para la catedrática de Ciencia Política en la UPV Edurne Uriarte,

“El riesgo es inherente al avance, al descubrimiento, a la creación, a la innovación (...) puede llevar al desastre, pero (...) es esencial al progreso. Los grandes científicos, los mejores empresarios, los líderes intelectuales son audaces, temerarios. Arriesgan. El riesgo está escrito en su ADN. Y mal asunto como no lo esté en el de las mujeres”. (Uriarte, 2009: 4).

En el contexto que nosotros estamos estudiando, los hombres cuentan con una mayor flexibilidad y disponibilidad de horarios respecto a las mujeres, lo que les ha permitido aceptar distintas situaciones de riesgo. No obstante, ellos también incrementan su ansiedad y la transmiten a sus familias. El sociólogo Ulrich Beck afirma que, en la modernidad avanzada que nos ha tocado vivir, la producción social de riqueza va sistemáticamente acompañada de la producción social de riesgos (Beck, 1998), por lo que intuimos que el

¹⁰³ En esos momentos estaba formado por los entonces alumnos de antropología de la UCLM en Puertollano, hoy antropólogos: Julia Valle, Francisco Ramos, Pedro Fernández, Yolanda Mora y Yolanda Sobrino, entre otros. Esos conceptos de riesgo son más profundamente abordados en: SAMA, S., VALLE, J., RAMOS TORROBA, F., FERNÁNDEZ, P., MORA, Y. y SOBRINO, Y. (2007): "Discursos y representaciones del riesgo" en LÓPEZ GARCÍA, J. y FLORES MARTOS, J. A. (eds.) *Pensar y vivir la ciudad industrial*, Puertollano, Ediciones Puertollano.

peligro, en diferentes órdenes, es inevitable en el mundo financiero y asegurador en que se enmarca esta investigación.

La competencia, la movilidad territorial o departamental, la escasez de tiempo, y las obligaciones personales y familiares pueden llegar a paralizar a aquellas personas que tienen que asumir nuevas inseguridades, pero, en la mayoría de los casos, son las mujeres quienes desisten antes de buscarlo o después de hacerlo, sin obtener recompensa, por el desgaste de haberlo intentado. Afirma Sennett que gran parte de la bibliografía producida sobre el riesgo se encarga de analizar la estrategia y los planes de juego, costes y beneficios, en una especie de sueño académico, porque en la vida real el riesgo avanza de una manera más elemental, guiado por el miedo a dejar de actuar. Las nuevas condiciones del mercado obligan a un gran número de personas a asumir compromisos muy pesados aunque los jugadores saben que las posibilidades de recompensa son escasas (Sennett, 2006a). Este autor identifica a los trabajadores con jugadores, como más tarde haremos nosotros.

Las cifras del paro, la falta de ética política, en algunos casos, y la actitud social corporativa irresponsable y connivente con el sistema están haciendo que asistamos a un “conflicto velado” en el que solo los que más arriesguen tendrán posibilidades de prosperar profesionalmente. Todo parece moverse en el inestable terreno de la inseguridad donde nos tiene sumidos el mundo capitalista globalizado, comentaba uno de nuestros informantes. Nada es firme; todo parece flexible en nuestras sociedades, para unos, mientras se mantiene rígido y sin cambios, para otros, lo que genera grandes dosis de inestabilidad y estrés. El prestigioso sociólogo y profesor emérito de Sociología en la Universidad de Leeds, Zygmunt Bauman define claramente este proceso cuando habla de que la era de la modernidad sólida en la que hemos vivido hasta hace poco ha llegado a su fin. Lo estático ha dado paso a la movilidad. Lo que dura en el transcurso del tiempo a lo que no dura. Lo sólido a lo líquido. Lo parcial y controlado a lo global e incontrolado. La seguridad se ha cambiado por la incertidumbre. Hablar hoy de modernidad es sinónimo de liquidez. La disolución de lo sólido es el rasgo más notorio de esta fase. Los riesgos se hacen difusos, poco claros; se dispersan, por lo que se hace aún más difícil asumir nuevos riesgos. Entre todos contribuimos a “normalizar el estado de emergencia”, que está relacionado con lo que aquí llamamos “conflictos velados”. De nuevo se hace hueco el concepto de conflicto como negocio: *“La guerra de hoy se parece cada vez más a la promoción del libre comercio mundial”*. (Bauman, 2006: 17).

Si se genera miedo en un determinado entorno y en un grupo concreto, se provoca un efecto de relación con la asunción de riesgos que hace que el propio temor sea más difuso, más disperso y poco claro cuando flota libre, sin vínculos, sin anclas, sin origen ni causa concreta es el miedo a la incertidumbre con respecto a la amenaza. En ese sentido, se ha creado de manera interesada un escenario de la desconfianza, la sospecha, el recelo, la aprensión y el desasosiego. Se temen las crisis, las plagas, los ataques terroristas, las pandemias, los terremotos y el hambre. También se teme al

desempleo, al ascenso o al retroceso profesional; tenemos fobia al extranjero, al que parece diferente a nosotros y a quien, siendo como nosotros, aspira a lo mismo. En definitiva, se teme al cambio en cualquiera de sus órdenes, porque se quiere dar la impresión de que lo mejor es que todo siga igual, perpetuando el sistema ya establecido, como el menor de los males posibles. Por otra parte, se infravaloran problemáticas como la igualdad de género, que en momentos de crisis no es un tema tan importante, para algunos, como los graves riesgos mencionados que podemos padecer, por lo que, a veces, se considera que es una problemática de inferior categoría a las indicadas.

En este escenario de miedo al cambio, de control en pos de la estabilidad, la mujer es la mayor damnificada cuando busca el ascenso profesional, al contar con múltiples y diversos factores en su contra. Un comercial de banca, en una entrevista informal, con relación al riesgo que asumían las mujeres para ascender, manifestó:

“Las mujeres no arriesgan demasiado en las empresas. No aguantan el ritmo de presión que se impone, porque hay que dedicarle muchas horas. No quieren arriesgarse a incumplir los objetivos para no sufrir las consecuencias de no hacerlo; ellas no están dispuestas a sacrificar su puesto de trabajo si algo sale mal, como hacemos nosotros. Si asumes riesgos siempre vives con la incertidumbre de lo que te puede ocurrir, y ellas no están dispuestas a hacerlo”.

Por su parte, otro comercial de seguros comenta:

“En nuestra empresa ha habido mujeres en el departamento comercial y las habrá seguramente también en el futuro, pero ellas aguantan poco la presión que se da en este puesto, que, por otro lado, es el mejor para ascender. Con la guerra de precios que hay, la competencia es feroz y, por muchas horas que le dediques, nunca es suficiente. Las mujeres prefieren la oficina porque se trabaja más tranquilo, y luego a casa, o a hacer lo que quieran. Ellas miran más por sus intereses personales y familiares que por los de la empresa, no como nosotros, que sabemos a qué hora entramos, pero nunca a la que vamos a salir. De todas maneras, a mí me gusta el riesgo que supone un trabajo así más que estar en la oficina a lo seguro”.

Los dos discursos dan una especial importancia al uso del tiempo en beneficio de la empresa. Mientras ellos parecen necesitar muchas horas para conseguir sus objetivos, ellas, según su opinión, prefieren dedicar ese tiempo a sus propios intereses personales y familiares e ir a lo seguro, sin arriesgar. No hablan de la eficacia de su trabajo, sino que sobervaloran el periodo dedicado a la empresa aunque no siempre sea productivo.

A ellos les da la sensación de que siempre les falta tiempo, incluso para su trabajo habitual, donde impera el cumplimiento de objetivos, mientras que las mujeres, según el planteamiento de estos hombres, prefieren no arriesgar y mirar por sus propios intereses y no por los de la empresa. Está claro que

nuevamente estos informantes reproducen los roles estereotipados. Afirma Bauman que:

“El dominio del tiempo era el secreto del poder de los jefes (...), la inmovilización de sus subordinados en el espacio mediante la negación del derecho a moverse, como la rutinización del ritmo temporal impuesto, eran las principales estrategias del ejercicio del poder”. (Bauman, 2006: 15).

Richard Sennett, sociólogo y profesor de la prestigiosa London School of Economics, en *La corrosión del carácter*¹⁰⁴ reitera que la incertidumbre y el riesgo son inherentes en nuestros días al trabajo y a la vida misma. Sin embargo, estas actitudes flexibles no sirven en el papel de padres, o de miembros integrados plenamente en una comunidad. Lo que todos, de alguna forma, buscamos es mantener unas relaciones sociales estables, sin sobresaltos, para poder ofrecer a nuestros hijos una orientación fiable y duradera. Los vínculos rotos del trabajo, la dificultad de lograr nuevas relaciones por la mala gestión del tiempo y el cambio continuado de empleo y domicilio, así como la culpabilidad e impotencia por no atender con más dedicación a los críos, hacen que nos encontremos en una trampa, de la que es difícil escapar. Todo ello nos mantiene apresados entre el trabajo y la vida personal (Sennett, 2006a). En esta situación, algunos hombres se liberan en gran medida de las responsabilidades y obligaciones familiares y domésticas para dedicarle ese tiempo al trabajo y, si pueden, conseguir el ascenso profesional. Mientras ellos se justifican diciendo que no tienen tiempo para esas cargas por el trabajo, ellas no le pueden dedicar ese tiempo a la empresa por sus obligaciones domésticas y familiares. El tiempo, para este autor, se utiliza como arma y fuerza de cohesión social, la más poderosa de la organización rígida, como él la define. Su vida en la empresa quiere convertirse en la más real.

“Cuanto más trabaja la gente en una organización, tanto más se implica en los problemas, en las intrigas de esta; la corporación se convierte en una suerte de representación del mundo real”. (Sennett, 2003: 171).

Los hombres parecen ser los más sacrificados al dedicar muchas horas a la empresa, pero, en la mayoría de las ocasiones, lo hacen buscando su propio beneficio: buscan ascender o consolidarse en su puesto y también justificarse por no tener tiempo para la vida doméstica y familiar. En teoría, son unos damnificados, porque son quienes más arriesgan, quienes menos tiempo invierten en sí mismos y en sus familias, quienes hacen de los objetivos de la empresa lo prioritario en sus vidas, pero eso también les sirve de excusa para librarse de las cargas familiares y del hogar. A veces, ver desde fuera su ritmo de trabajo da vértigo, e incluso miedo. De nuevo, el riesgo y el temor

¹⁰⁴ Este interesante ensayo recibió el Premio Europa de Sociología. Según la mayoría de la crítica es una de las mejores obras de esta rama de las ciencias sociales de los últimos años. SENNETT, R. (2006a): *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama.

son utilizados como estrategias e impiden que otros quieran imitar su forma de trabajar. En definitiva, las mujeres valoran todo lo que han de dejar para seguir ese ritmo y, en la mayoría de los casos, ni lo intentan.

Según la encuesta que hemos realizado, la mayor parte de nuestros informantes considera que su jefe sí le dedica muchas horas al trabajo, pero no muestra una actitud comprensiva hacia las dificultades para equilibrar la vida laboral y la familiar de sus subordinados. No dan facilidades ni favorecen los cambios en la organización para que los empleados puedan ejercer sus derechos. Además los directivos no suelen tener una opinión favorable en materia de integración laboral. No se informa adecuadamente y tampoco son sensibles a las responsabilidades familiares y domésticas. La mayoría de los encuestados admite que trabajar fuera del horario habitual favorece el ascenso, pero también consideran que los empleados que trabajan más horas no son más eficientes que el resto. No obstante, aseveran que es habitual que obtengan mejores evaluaciones del desempeño de su trabajo que los demás. Los resultados de la encuesta confirman que quienes hacen uso de las medidas de integración laboral tienen menos posibilidades de ascender.

Para Jordi Collet Sabé, profesor de Sociología del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación de la Universidad de Vic en Barcelona, en la cultura del nuevo capitalismo que estamos viviendo, en relación con la concepción y la experiencia del tiempo, parece ser que el corto plazo domina cada vez más todas las dimensiones vitales. Su origen lo podemos situar en el capital impaciente que busca máximas ganancias inmediatas. Su extensión formal y cultural está llegando a todos los ámbitos de la vida. Mientras que en el capitalismo burocrático la estabilidad era signo de fortaleza y seguridad, para el capitalismo flexible actual no puede ser más que un signo de debilidad (Collet, 2005). Una parte de la nómina de los directivos no es fija. Es la llamada retribución variable, que suele ir en función de la consecución de objetivos y de los beneficios obtenidos, y estos dependen a su vez del trabajo de toda la plantilla, pero no todos recibirán esa compensación. Solo será para aquellos que consigan los resultados previstos y, en mayor medida, siempre lo harán quienes ostenten alguna jefatura o sean designados por ellos. En este escenario descrito parece imposible calcular los riesgos. Para Beck, es una ironía que se intente controlar algo que nadie puede conocer y cómo se va a desarrollar, o realmente qué efectos manifestarán las terapias salvadoras que se han inyectado al sistema. En definitiva, para que todo siga como está, hay una respuesta de tipo sociológico: en momentos de crisis, el estado moderno facilitará la confianza necesaria porque la promesa de seguridad es su primado (Beck, 2008). En este contexto de miedo, de incertidumbre, de conflicto y de riesgo se le presenta al ser humano contemporáneo la angustia de que el tejido de nuestras necesidades materiales y obligaciones morales pueda ser rasgado.

En este apartado hemos situado a nuestros actores sociales en este sensible sistema operativo de la sociedad del riesgo en que se encuentran inmersos.

Una vez ubicados en ese escenario, nos planteamos si en ese espacio se dan diferentes estilos de dirección en la empresa privada que permitan obtener beneficios a unos pocos en detrimento de los demás.

2.2.1 Estilos de dirección

En los diferentes estilos de dirección que se dan en empresas y organismos han trabajado investigadores como Mercedes Sánchez-Apellániz, del CIS, quien hace un serio análisis sobre las mujeres en puestos directivos en los países de la entonces Comunidad Europea y en los EE.UU. y Canadá. A partir de un consistente análisis de los procesos y los agentes de socialización de los modelos diferenciales de género, señala que los patrones organizacionales y las prácticas de dirección reproducen fielmente los estereotipos y generan consecuencias sistemáticas de desventaja para las mujeres en todas las funciones de la organización, ya se trate de las pautas de selección de personal, incentivos para la motivación, criterios de promoción, o de razones empresariales para explicar la rotación del personal. Sánchez-Apellániz afirma que el estilo de dirección transaccional o autocrático está básicamente orientado a las personas y es el que impera hasta ahora en la mayoría de las empresas privadas (lo hemos comprobado en aquellas donde se ha realizado nuestro trabajo de campo). Frente a esta forma de dirigir hay autores que se pronuncian a favor de un liderazgo transformacional o democrático, más propio de la forma de dirigir femenina. Para esta autora, son decisivos el peso y el valor de la gerencia transformacional en el cambio de la cultura de la organización hacia una mayor igualdad y democracia entre los géneros. Cada entidad debe pensar sus propias tácticas de cambio dirigidas hacia el grupo de valores que mejor representen los propósitos de igualdad (Sánchez-Apellániz, 1997). Nos preguntamos entonces: ¿y si la mujer no llega a esos puestos de dirección como está ocurriendo ahora? ¿Y si dirigiera siguiendo otros criterios distintos al modelo androcéntrico? ¿Permite la estructura estandarizada otro tipo de liderazgo?

Podemos empezar a considerar que las técnicas que se siguen para promocionar en el trabajo están en estrecha relación con la forma de dirigir. En ese sentido, para la experta en temas relacionados con el liderazgo en las empresas Marilyn Loden la dirección masculina posee un estilo operativo fundamentalmente competitivo. Desarrolla estructuras muy jerárquicas. El objetivo básico de la empresa y del individuo es lograr el triunfo. El modo de resolución de problemas es, principalmente, racional y tiene como características un fuerte control, determinadas acciones positivas, el análisis y la ausencia de emociones. Son rasgos que se corresponden con la dirección o gerencia tradicional. Es esta forma de dirigir la que predomina en el entorno de las empresas analizadas en esta investigación. Para Loden, el estilo de dirección femenino es de tipo cooperativo, dada la facilidad de las mujeres para trabajar en grupos. Alienta la estructura de la organización con base en la formación de equipos por su habilidad y su eficiencia en el establecimiento de las relaciones interpersonales y en sus disposiciones

óptimas para resolver conflictos. Señala también su alto rendimiento en la resolución de problemas porque emplean la intuición unida a la racionalidad. Su objetivo básico es la calidad, no tanto los resultados. En definitiva, sus claves para la dirección son un menor control, más comprensión, más colaboración y niveles de alto rendimiento del equipo, porque las mujeres se inclinan más a utilizar el poder personal que el poder jerárquico del cargo, como hacen habitualmente los hombres, según su criterio (Loden, 1986). No obstante, debe tener la oportunidad de ejercerlos, pero no todas las mujeres pueden hacerlo, por un lado, y, por otro, porque tampoco comparten todas ellas esta forma de liderazgo.

Por su parte, Mercé Sala Schnorkowski, presidenta del Consell de Treball Econòmic i Socia de Catalunya, dice que la mujer líder debe responder a los problemas de una manera auténtica, como mujer, y no seguir pautas de los hombres, si bien debe atreverse a aceptar las responsabilidades más altas y estar dispuesta a asumir grandes riesgos. Las mujeres han de confiar en su inteligencia e identidad sin imitar las actitudes masculinas a la hora de dirigir. Según su criterio, la cultura femenina da importancia a la intimidad, al detalle, a las relaciones personales y al fondo de las cosas. Se debe evitar que ellas, cuando ocupen altos cargos, copien los prejuicios de los líderes varones. Los modelos de gestión deben dejar de ser jerárquicos. Cita en sus obras que el liderazgo debe regirse por principios y acude a estrategias militares como Sun Tzu y Marco Aurelio para explicar el mundo de la empresa y el liderazgo tal y como ahora están concebidos. También recomienda la película *Wall Street*, que para ella es un ejemplo propio del liderazgo sin principios que debería desaparecer. En cuanto a las estrategias y las técnicas de manipulación y tergiversación que utilizan muchos hombres, cita otras obras cinematográficas que ilustran sobre estos temas, como *El silencio de los corderos* o *Ciudadano Kane* (Sala, 2006).

En nuestra investigación, las mujeres que quieren ejercer cargos directivos en los sectores estudiados deben aceptar las formas propias de dirigir del estilo de liderazgo autocrático y masculinizado¹⁰⁵. Sin embargo, Judith Marshall incide en la idea de destacar las características que mejor definen el rol femenino, enfatizando en una mayor aptitud para mantener relaciones personales, teniendo en cuenta tanto los sentimientos como los datos básicos

¹⁰⁵ La sede de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI) de la Universitat Pompeu Fabra acogió del 16 al 18 de septiembre de 2009 la celebración de un congreso pionero en Europa, el *I Congreso Internacional de Liderazgo Femenino*. Carmen García Ribas es su promotora y directora del posgrado sobre liderazgo femenino que se imparte en la ESCI. Destaca en su web el hecho de que el modelo laboral imperante de liderazgo es el masculino autocrático. A ello se une el miedo que históricamente atenaza a las mujeres a no gustar, a ser rechazadas y que les ha impedido liderar su trayectoria profesional de forma efectiva. Hemos podido constatar esa afirmación en nuestro trabajo. Véase: MARTÍ, E. (2009): Página web *Life lideratge femení*: Página Inicio <http://www.liderazgofemenino.com/inicio>, consultado el 16 /10 /2009, en <http://www.liderazgofemenino.com/inicio>, consultada el 16/10/2009.

en la toma de decisiones, buscando soluciones en las que todos ganen (Marshall, 1990). Se acaba reproduciendo, en la mayoría de los casos, el liderazgo autocrático.

Según afirman algunos especialistas, el liderazgo eficaz de las organizaciones de este siglo XXI requerirá cada vez más capacidades, actitudes y valores para los que las mujeres, a menudo, están mejor dotadas que los hombres, como la flexibilidad y la capacidad de adaptación frente a la necesidad de controlar todo, la realización simultánea de varias tareas, el interés social por las personas, la ética y la calidad de resultados frente al estatus y poder formal, entre otros. No obstante, como las cifras nos siguen demostrando, aún la realidad no es esa. Sostiene José Miguel Ilundáin, *Master of Arts* en la especialidad de Sociología por *State University of New York*, en su trabajo *Factores de cambio en el entorno. Algunas orientaciones para la empresa*, que con respecto al liderazgo en las empresas se hace ya necesaria una estructura humana de calidad en la empresa, porque ahora se trata de dirigir a las personas con un nuevo estilo: cooperando en lugar de ordenar y mandar (Ilundáin, 2001). El autor evita hablar de hombres y mujeres y se refiere a personas. Teóricamente está bien y todos pensamos que así debería ser, pero en realidad, actualmente, todavía se impone otro tipo de liderazgo menos democrático.

Una vez que hemos tratado de analizar algunos de los diferentes estilos de dirección en los escenarios de riesgo, es el momento de estudiar el “campo de batalla”, el contexto concreto en que se desarrolla el “conflicto velado” que investigamos.

3

“CAMPO DE BATALLA”: SECTORES FINANCIERO Y ASEGURADOR

*"La guerra y el conflicto son asuntos de vital importancia (...)
el terreno de la vida (...);
el camino de la independencia o de la desaparición".*

(Tzu, 1992: 15)

El periodista Carlos Carnicero aborda el espinoso asunto del sistema de cooptación¹⁰⁶ que, según su criterio, gobierna los bancos y compañías aseguradoras. Afirma que los mismos altos cargos en estos sectores son quienes “*se lo guisan y se lo comen*” en relación con sus contratos blindados y sus criterios en la selección y reparto de objetivos y beneficios. Se contratan entre sí, se evalúan entre ellos e incluso se gratifican (aunque los resultados no sean buenos, pues sus contratos están protegidos contra cualquier imprevisto), y frente a esto la sociedad demuestra un estado de anestesia general. Afirma el periodista que, si bien se crea una enorme carga de desestabilización, la mayoría de los afectados no se rebela contra el sistema¹⁰⁷. Sigue aseverando el autor que los mismos que cobran salarios y planes pensiones particulares y privados astronómicos son partidarios de reducciones de plantilla, brutales ajustes de salarios, abaratamiento de los despidos y reducciones de jornada, entre otros despropósitos con su propia plantilla (Carnicero, 2009)¹⁰⁸. Todos esos ajustes, así como la tensión con que viven la situación de conflicto permanente, hacen que, simbólicamente, un gran número de nuestros informantes se hayan referido a su lugar de trabajo como si se tratara de un verdadero “campo de batalla” donde se está librando una “guerra no declarada” que nosotros identificamos con lo que hemos denominado “conflicto velado”. Un jefe de área de la red comercial de una caja de ahorros refiere al respecto,

¹⁰⁶ La cooptación es un sistema de organización, generalmente no reglado, por el que una asociación cualquiera de personas nombra internamente, sin dependencia de criterios externos, a sus propios miembros. Se designan entre sí para ocupar cargos de nueva creación o que pudieran quedar vacantes, dejando fuera a los que no forman parte de su grupo de aliados.

¹⁰⁷ Algunos sí lo han hecho ya, como Enric Duran. Véase: DURAN, E. (2009): "Capitalismo, barco tocado y a la deriva", *Colectivo Crisis*, 4. 17/03/2009.

¹⁰⁸ Para leer el artículo completo: CARNICERO, C. (2009): "Banqueros, ellos se lo guisan y se lo comen", *Lanza*, 3. 2 octubre 2009..

“Lo único que temo del futuro es que cada vez el mercado es más agresivo, los objetivos que nos marcan los jefes cada día son más difíciles. Debemos conseguir mejores resultados con menos medios, y tenemos al personal al límite de sus posibilidades. Hay una guerra despiadada en nuestro sector, que algún día puede acabar estallando y reventar por los aires todo el sistema. Vamos ajustadísimos en precios. Cada vez la empresa nos pide más y no es fácil seguir este ritmo, pero si quieres ascender, sabes que te van a marcar los objetivos y tienes que poner a todo tu equipo en marcha para que se consigan. Nuestro espacio de trabajo es un verdadero campo de batalla en el que tienes que convencer y animar a tu personal para que haga venta cruzada de productos, para que no se pierdan clientes y ganemos la guerra a nuestros enemigos naturales, la competencia, pero cada vez ofrecemos menos y exigimos más a nuestros empleados. No obstante, esto es así. Somos unos privilegiados en los tiempos que corren y la mayoría lo acaba aceptando”.

El informante habla de “guerra despiadada”. De la posibilidad, según su criterio, de que todo el sistema estalle por los aires. También identifica su espacio de trabajo como un “campo de batalla” en el que hay que trabajar para la consecución de los objetivos y así ganar la “guerra” a los rivales. Esta idea no es exclusiva de este informante, como hemos podido comprobar. Ese lenguaje bélico sigue instalado en muchas empresas del sector. Son continuos los fichajes de directivos que las entidades se quitan entre sí. Sigue habiendo promoción interna, pero no se ha dejado de recurrir a los fichajes estrella, o incluso, los mismos directivos se ofrecen a otras entidades. Cuando el jefe territorial de la zona Madrid-Centro, de unos cincuenta y cinco años, visitó una oficina en Ciudad Real, que pertenece a la misma zona donde hacía treinta años había empezado a trabajar como empleado, se quedó pensativo al ver a una mujer en su antiguo puesto de trabajo, haciéndole un comentario al director. Se expresó así, según aparece recogido en nuestra investigación:

-“Hay que joderse, con lo que yo he batallado aquí durante tantos años para llegar adonde ahora estoy. Antes trabajábamos muchas más horas. Cuánto han cambiado las cosas. Antiguamente, no había ni una sola mujer aquí, salvo la de la limpieza.

El mercado no estaba tan convulso como está ahora, comenta el jefe territorial. (El director de la oficina le saca de su ensimismamiento cogiéndole del brazo para dirigirlo hacia donde está Alicia, y él, en lugar de saludarla, le pregunta cuánto tiempo lleva ella en ese “campo de batalla” y también le dice, sin dejarla responder, que por qué no le busca una nueva orientación a su mesa, como él la tenía, para estar más cómoda. Ella se queda algo desconcertada; parece no entender muy bien sus preguntas. Le responde que cuando ella llegó a la oficina, hace diez años, ya estaba todo y así que lo dejó de esa manera porque se encuentra cómoda. Él no le extiende la mano para saludar. Se vuelve dándole la espalda mientras ella se ha quedado clavada en su

sitio, de pie y desconcertada. Es la primera persona de la oficina a la que no ha saludado extendiéndole su mano)".

Este jefe recuerda el espacio de trabajo como el lugar en que batalló y que le sirvió de experiencia para ascender más tarde, como si respondiera a un patrón marcado de antemano. Parece como si quisiera que esta empleada siguiera haciendo las cosas como él las hacía, identificando todavía su lugar de trabajo como un verdadero "campo de batalla". Se ha mostrado descortés con ella; no ha saludado ni ha escuchado sus respuestas ni se ha despedido.

Después de esta breve introducción a la batalla que se libra actualmente en el campo de los sectores financiero y asegurador, tratamos de conocer si en este entorno de conflicto se produce discriminación para ascender.

3.1. ¿Indicios de discriminación de género en la promoción profesional en este campo?

Aunque las cifras son muy evidentes, iniciamos este epígrafe haciéndonos esta pregunta porque, para muchos, el hecho de que haya escasez de mujeres en los puestos directivos es algo normal. Siempre ha sido así, porque los hombres están más acostumbrados a mandar y ellas a obedecer y dejarse llevar, como aseveran muchos de nuestros informantes. También afirman que las mujeres no ascienden porque no se quieren complicar la vida. Esta forma de expresarse es más habitual de lo que puede parecer. Se habla mucho de igualdad, pero los hechos y pequeños detalles que hemos observado todavía van en esta dirección. La cultura de la sociedad patriarcal ha configurado construcciones simbólicas e ideológicas que constituyen la propia identidad de "ser mujer" o "ser hombre". Responden a las expectativas de cómo debería comportarse cada persona. Esto significa que la mayoría de los actores sociales, si no todos, llegan a desarrollar sus comportamientos siguiendo un guion prefijado por cada cultura, del que es difícil desprenderse y que, en el caso de la nuestra, responde a los estereotipos preestablecidos para cada sexo y género, donde lo que impera es la idea de la supremacía de lo masculino.

Al acudir al campo de trabajo, un director de una oficina de banca, que tenía en torno a cuarenta y cinco años y conocía bien el tema de mi investigación, dijo bromeando que tuviera cuidado de no abrir la "Caja de Pandora" con mi estudio "sobre las mujeres" (fueron sus palabras textuales) en su empresa, para que no saliera la esperanza, que era lo único que había quedado dentro. Me dio un documento impreso, que había obtenido de Internet, según me comentó, en el que pude leer:

MITO DE PANDORA

"Zeus estaba enojado porque Prometeo había robado el fuego de los dioses (símbolo del saber y de la ciencia) y entonces decidió castigar a los humanos. Pidió ayuda a Hefestos y Athenea y crearon a la primera

mujer: Pandora. La llenaron de dones, pero Hermes puso en su corazón la curiosidad. Los dioses guardaban en un ánfora todos los males del mundo. Cuando Pandora la vio, quiso saber qué había dentro y la abrió. Dejó así escapar los males que aún hoy asolan a la especie humana. Cuando logró cerrar la caja solo quedó dentro la esperanza.

Desde entonces, Pandora es considerada el símbolo del peligro de las mujeres (como Eva, según el judaísmo y el cristianismo), y su curiosidad, motivo de desesperanza. Por lo tanto, hoy todavía, abrir la caja de Pandora es sinónimo de arriesgarse, por curiosidad, a dejar salir lo peor y exponerse a la desgracia”.

Estuvo esperando mientras lo leía y cuando acabé me comentó: “Hoy, para muchos hombres, todavía la mujer sigue estando relacionada con el mito de Pandora, o incluso con el de Eva, quien indujo al pecado a Adán. Son curiosas y siempre esperan algo mejor, pero es que no son buenas, que te lo digo yo, que cada vez les importa menos dejar su casa y su familia sin atender, por conseguir un puesto que les dé prestigio, acabó diciendo. (Me dio unas palmaditas en la espalda y se fue riendo mientras me decía que no recogiera todo lo que él expresaba porque no se lo iba a creer nadie, que todo era una broma. Este informante siempre exponía lo que le daba la gana, aunque matizaba que no era de veras todo lo que decía. Sus comentarios, de broma o no, son los que son y así los hemos recogido)”.

Aparte del sarcasmo que utiliza, su lenguaje, siempre que hablábamos, hacía alusión a expresiones en tono peyorativo contra la mujer.

En estrecha relación con el sentimiento de culpa que se puede generar en ellas, se encuentran las críticas generalizadas que reciben las mujeres si, por ejemplo, es una la que no ha hecho bien su trabajo, como una vez nos refirió este informante. *“Es que todas son iguales”*, según su criterio. En estos sectores, ellas reciben más ataques que los hombres simplemente por pertenecer al sexo femenino. Como estamos demostrando, una de las señales más claras para generar discriminación es la capacidad para crear sentimientos de culpa e inferioridad en determinados colectivos, especialmente en las mujeres, dentro de esta sociedad líquida y difusa en la que nos encontramos, generando miedo y angustia. Ellas deben optar entre planteamientos dicotómicos, como la familia y la casa, su trabajo y sus posibilidades de ascenso. Si deciden por promocionar, tendrán que asumir no solo la responsabilidad profesional que esa decisión conlleva, sino que también habrán de organizar la realización de aquellas tareas que no puedan asumir en los ámbitos familiar y doméstico. Pero ahí no queda todo: además deben soportar el sentimiento de culpa generado por la crítica a su abandono de la familia, según algunos y según ellas mismas incluso.

Si bien acreditados expertos opinan que la economía, y en concreto, el sistema financiero, funcionarían mejor con más mujeres en los puestos directivos, en realidad no se cuenta con ellas para esas responsabilidades en la misma proporción en que se hace con el hombre porque ellas, realmente, no

tienen las mismas posibilidades. Cristina Galindo afirma que aunque la mujer es más censurada, a pesar de dichas críticas, la rentabilidad de las compañías que tienen tres o más directivas en su cúpula es un 5% superior a la media del sector. Se apoya en el estudio de Catalyst, organización dedicada a promover el liderazgo femenino, que se realizó tomando como referencia las 500 primeras empresas de la clasificación *Fortune* (Galindo, 2009). También Galindo cita a Eva Levy, consultora de ExcellentSearch & Selection, quien afirma que a las mujeres “se las mira con lupa” y prosigue diciendo:

“Si se nos critica, si se pone en tela de juicio nuestra preparación o nuestros méritos para ocupar un cargo, tenemos que aprender a luchar contra ello (...) Por primera vez, gracias a esta crisis económica, se está viendo que existe una correlación entre la alta dirección y los resultados de las empresas. Somos más realistas y ponderamos mucho más las decisiones”. (Galindo, 2009: 28-29)¹⁰⁹.

En ese mismo artículo, Galindo cita de nuevo a Eva Levy, quien refiere que la mujer debe aprender a aceptar las críticas sin hundirse, a luchar contra la discriminación existente desde la acción. No basta con pretender que la mitad de los directivos sean mujeres, sino que hay que conocer y saber bien cuál es el perfil deseado. Será necesario aprender a aceptar las críticas como parte del trabajo y del “juego de guerra” en que se presentan. Según Galindo, la mujer ha de saber vender lo que hace. El hombre no solo resuelve los problemas, sino que también busca que todo el mundo se entere de cuándo los ha solucionado y quién lo ha hecho posible; se hace más visible y busca reconocimiento aunque, a veces, mienta para ello o se apropie de aciertos ajenos de féminas. La mujer debe aprender a cambiar pues parece invisible para muchos (más adelante lo analizaremos como estrategia) como sujeto y sus actos se difuminan sin autor identificado. El varón es capaz de resolver el problema como lo puede hacer la mujer, pero va más allá, procurando que ese plus forme parte de su currículum para ser tenido en cuenta en el futuro para valorar su ascenso, por ejemplo (Galindo, 2009)¹¹⁰.

La diferencia en las formas de hacer genera beneficios en favor de los varones y discriminación para las féminas.

¹⁰⁹ Para Galindo, es necesario incrementar la confianza en las capacidades directivas de la mujer. Cita en su artículo a Lamia Walker, directora del Centro para las Mujeres en los Negocios en Londres, quien afirma: “Como hay poquísimas mujeres en los primeros puestos, son más visibles, y se suele ser más críticos con ellas. Si nos fijamos en compañías que han caído en esta crisis, como Lehman Brothers, Royal Bank of Scotland, Standford, Madoff, AIG encontramos que ¡todas estaban gestionadas por hombres!” Se refiere a la crisis iniciada en los años 2006-2007, principalmente en EE.UU. y Europa, aunque sus secuelas se han dejado sentir en todo el mundo, y todavía perdura. Véase el artículo completo en: GALINDO, C. (2009): “Nos falta liderazgo femenino”, *El País*, 28-29, 25 de marzo de 2009.

¹¹⁰ La mujer, para Galindo, es símbolo de justicia, y hace referencia a Winnie Manyara, para quien “*las mujeres quieren poder para tener influencia, no para conseguir más poder; negocian, no fuerzan; sienten que han triunfado cuando todos están de acuerdo y creen que sus decisiones son justas*”. *Ibid.*

Otro de los indicios que más tarde pueden permitirnos revelar las estrategias de la discriminación de género en la promoción profesional, lo encontramos en las dificultades que encuentran las mujeres para elaborar itinerarios laborales propios. Para más del 90% de nuestros encuestados, ser mujer dificulta su promoción profesional. Si además se tienen cargas familiares, el porcentaje se eleva aún más. El hombre, generalmente, según manifiesta la mayoría, en estas empresas no se acoge a las medidas de integración familia-trabajo, lo que acaba favoreciendo sus posibilidades de ascenso. El grado de compromiso y lealtad con la empresa de todos los empleados es muy elevado, si bien son los directivos los que manifiestan estar dispuestos a trabajar más de lo que se espera de ellos por el éxito de la entidad, e incluso no hacen uso de sus derechos consolidados. No obstante, ha sido muy curioso constatar que la mayoría de los hombres cambiarían de empresa si les mejoraran las condiciones y encontraran una alternativa satisfactoria, mientras que las mujeres, en general, manifiestan que en los dos últimos años no han pensado en ello. Tienen mayor aversión al riesgo.

En muchos casos, los itinerarios laborales se construyen teniendo en cuenta los propios impulsos del mercado, la cultura interna de la empresa y la subjetividad de los inmediatamente superiores en el organigrama, en su mayoría hombres. Se crean categorías objetivas y mensurables andróginas a las que ellas han de adaptarse. Como señala la investigadora y directora del Centro de Estudios de la Mujer (CEM), Amalia Mauro, en las trayectorias laborales se observan con claridad factores de discriminación de género que operan en estos sectores y perjudican o dificultan a las mujeres el desarrollo de sus expectativas laborales. Para esta autora, todo comienza con la misma contratación, ya que, al tener imágenes estereotipadas de género, hay trabajos que se consideran más o menos adecuados atendiendo a este criterio primordialmente. Esta segregación ocupacional que se advierte en el sector financiero, se asienta en la creencia generalizada respecto a la existencia de trabajos que son “propios” para las mujeres y “no adecuados” para ellas, que se basa en una definición previa de los rasgos, las habilidades, capacidades y limitaciones androcéntricas que los definen (Mauro, 2005). Los sectores financiero y asegurador no se escapan a esta afirmación de Mauro, pues determinados puestos de trabajo son considerados los más adecuados para la mujer, como las tareas administrativas, la atención al público tanto directa en la oficina como por teléfono, atender la caja, entre otros, mientras que los hombres se consideran más capacitados para la venta comercial en el exterior de la oficina, el recobro de morosos y la dirección de equipos, entre otras actividades. De nuevo se reproduce el sistema existente.

El perfil estereotipado que se asigna a la mujer se relaciona con sus restricciones por una menor resistencia a desarrollar sus funciones bajo presión, en ambientes de mucha competitividad y agresividad, limitaciones en su disponibilidad horaria, menor capacidad de liderazgo y don de mando, estados de ánimos fluctuantes e impredecibles y dificultades en el manejo de sistemas informáticos. Se valora en ella su capacidad para escuchar, para una mayor receptividad y empatía con los clientes y los compañeros, para

pensar y hacer varias funciones a la vez. Por otra parte, se asignará una connotación masculina a las competencias tecnológicas más valoradas y una atribución a lo femenino de menor competencia en estas ramas del conocimiento. Aquí encontramos una nueva señal de alarma que permite intuir la desigualdad y la posible discriminación, porque establece barreras que pueden limitar su desarrollo profesional predeterminando para lo que valen las personas de uno y otro sexo.

Está claro, según el sesgo introducido en la selección, que hasta ahora son considerados trabajos femeninos los que se relacionan, en general, con la atención al público, la administración, las funciones de secretaria o los recursos humanos. Serán las áreas menos centrales y estratégicas, con estatus más bajo, escasas posibilidades de promoción y peor remuneradas, las que se atribuirán a las mujeres. En general, los hombres, desde su selección, son requeridos para desempeñar cargos competitivos y agresivos comercialmente; eso sí, con un horario que tendrá que ser más extenso que la jornada laboral habitual. No obstante, también son puestos con mayores posibilidades de promoción y mejores remuneraciones que, por tanto, confieren mayor proyección, como los que se desarrollan en las áreas de inversión, comercial, finanzas, operadores de bolsa, departamento de informática o relaciones institucionales, entre otros. A este respecto, Amalia Mauro sostiene que la caracterización de las capacidades y limitaciones de las mujeres en el ámbito laboral y el tipo de trabajos para los cuales las habilita se sostiene fundamentalmente, en argumentos que no apelan a competencias técnicas y profesionales sino a un ámbito cultural y subjetivo. Este se relaciona con las representaciones sociales, es decir, las imágenes, creencias y valores atribuidos a lo femenino y a lo masculino, a partir de los que se definen los rasgos principales de hombres y mujeres, los espacios de integración social para unos y otras, y los comportamientos esperados de cada uno. Las imágenes de género presentes en el ámbito laboral tienden a proyectar sobre las mujeres una serie de características estrechamente asociadas a sus roles de madre y ama de casa que aunque pueden ser fundamentales para el funcionamiento de una empresa, no son igualmente remuneradas ni confieren el estatus que aquellas características atribuidas a sus compañeros. Todo esto condiciona fuertemente la disposición de los empresarios en la fuerza de trabajo femenina, tanto en el sentido de incorporación en la empresa como en su desarrollo profesional (oportunidades de ascenso, aumento de salarios, capacitación, etc.)¹¹¹.

No podemos, por tanto, negar lo evidente la cultura empresarial basada en el sistema capitalista occidental está fundamentada en patrones de comportamiento masculinos, lo que explicaría, en parte, la posición que ocupan las mujeres en la estructura ocupacional de los sectores financiero y asegurador, donde parece existir una contradicción, pues, si bien las culturas empresariales en estos sectores privilegian actualmente la forma de actuar

¹¹¹ Es un artículo muy interesante que puede ser consultado en: MAURO, A. (2005): *Políticas laborales con enfoque de género. Trayectorias laborales de las mujeres en el sector financiero chileno. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones*, Porto Alegre-Brasil.

masculina, relacionada con el dinamismo, la competitividad, la eficiencia y la flexibilidad, sin embargo se vende, de cara al exterior, la preocupación por los recursos humanos, la conciliación familiar, e incluso, en algunos casos, mantienen un discurso antidiscriminatorio que, en la mayoría de los casos, no responde a la realidad, en la mayoría de los casos, según nuestros informantes. En definitiva, lo que se sigue premiando para ascender son los comportamientos asociados a los roles masculinos, tales como el liderazgo varonil, el don de mando, la capacidad para asumir riesgos y dominar ambientes competitivos y agresivos, así como la racionalidad en la toma de decisiones. Comportamientos que expresarían un supuesto mayor compromiso con la empresa por parte de quien los ejerza, generalmente hombres y, en menor medida, mujeres que acaban adoptando roles masculinos.

Una vez que se ha accedido al puesto de trabajo, nos encontramos con nuevas señales de discriminación que fomentan la desigualdad y la discriminación de género. Para Amalia Mauro, hay empleados que son considerados “promocionables” y otros “no promocionables”. En el caso de las mujeres, las responsabilidades familiares domésticas y de cuidado de familiares conducen a que, en el imaginario empresarial, aparezcan como trabajadoras menos promocionables pues se supone que sus trayectorias laborales están fuertemente subordinadas a los ciclos de vida familiar. Esto significaría que ellas tendrían una menor dedicación y un menor compromiso con la empresa, por la suposición gratuita de que privilegian su rol de madre y esposa sobre el de trabajadora. Lo que se expresaría en la concentración de mujeres en áreas y cargos que tienen un tope de ascenso limitado, como administrativas, oficinistas o ventas en las mismas sucursales, e incluso puestos donde se tienen menos posibilidades de acceder a una capacitación que vaya más allá de su utilidad para el desempeño de sus tareas habituales. Dado el nivel de exigencia en cuanto al número de horas que se deben dedicar a la empresa privada cuando se accede a un puesto directivo, la mujer debe elegir entre promocionar o atender sus responsabilidades familiares. Ambas elecciones son presentadas como opciones contrapuestas. En el imaginario colectivo, tanto los empleadores como las mismas mujeres parten de que son antagónicos el ascenso profesional y la familia. Concluye Amalia Mauro que en gran medida la organización del trabajo, incluso en sectores modernos como el financiero, sigue teniendo como referente al trabajador sin responsabilidades familiares y que está totalmente disponible para su empleo (Mauro, 2005). La mujer con cargas familiares no cuadra en ese enfoque.

Una vez descubiertos los indicios que pueden ayudarnos a intuir las técnicas en que se emplean para la promoción profesional y que suelen generar discriminación de género, pasamos a estudiar los fundamentos en los que se basan las maniobras utilizadas en el entorno de “conflicto velado” del capitalismo financiero para que los que están en el poder permanezcan en sus puestos y a su vez apoyen a los que formarán parte de su círculo promocionándoles, según sus intereses. Como veremos ahora se trata de un verdadero arte.

3.2. “El arte de la guerra” en los sectores financiero y asegurador

Somos conscientes de que cuando utilizamos la expresión “*El arte de la guerra*” (Tzu, 1996) en estos sectores, lo hacemos de manera simbólica, pero creemos que es una buena manera de identificar el “conflicto velado” como estrategia discriminatoria que se está desarrollando en el funcionamiento de estas empresas. No es una guerra abierta, declarada y fácilmente observable, sino que se trata de un conflicto difuso que parece no existir y se vale de estrategias, manipulación, artificios y astucia para desarrollarse, aparentando que no ocurre nada. Profundizaremos ahora en estos contenidos.

Estas compañías siguen estructuradas con un claro sistema de organización vertical y piramidal. Afirma Sennett en *La cultura del nuevo capitalismo* que, lo mismo que en los ejércitos, el saber manipular en las burocracias civiles puede convertirse en todo un arte. El jefe, aparentemente, parece haber dejado de ser un tirano al no utilizar la fuerza bruta para hacerse obedecer, pero mediante su poder estratégico y sus maquinaciones incita a la llamada obediencia voluntaria (aunque iría más acertado llamarla “obligada”. Se forma debidamente a quienes se someten a su criterio para que crean en ellos y en el sistema. A pesar de que intuyan quienes obedecen que esa manera de ejercer la autoridad pueda ser dura, cruel e injusta, hay algo implícito en esos niveles inferiores del escalafón que les lleva a confiar en quienes están por encima de ellos, lo que puede quedar justificado por el miedo a desaprovechar oportunidades e incluso a perder su trabajo¹¹². La retribución por objetivos y la precariedad del empleo pueden hacer el resto, especialmente en momentos de crisis. Para este autor, el subordinado acepta como “mal menor” este tipo de mando. También puede darse la forma carismática de autoridad, según la cual los situados en los niveles más bajos creen que el líder completará y hará útil lo que en ellos puede haber de incompleto e infructuoso. Ellos son los líderes que enseñan el camino que hay que seguir. Los jefes de grado medio imitan a los de niveles superiores en las formas burocráticas de autoridad, creyendo que las instituciones se harán responsables de ellos. Los ejércitos y las empresas que se organizan siguiendo criterios de estructuras piramidales, verticales y militarizadas ofrecen un claro ejemplo tanto de liderazgo carismático como de autoridad burocrática, en los que el cargo inviste de poder incluso al incompetente (Sennett, 2006b: 54-55).

Afirma Carolina Recio Cáceres, del Departamento de Sociología de la UAB, en su ponencia *Tiempo de trabajo y políticas de promoción profesional en el sector financiero: una perspectiva de género*¹¹³, que el sector financiero español ha seguido una tendencia similar a la observada otros países de

¹¹² No obstante, afirma Claus Offe, politólogo alemán, profesor de sociología en el Instituto de Sociología Política de la Universidad Humboldt de Berlín, que existe una gran falta de confianza de la ciudadanía hacia las clases dirigentes. Véase: OFFE, C. ((1992) [1984]): *La sociedad del trabajo: problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid Alianza Editorial.

¹¹³ *XI Jornadas de Economía Crítica*, Bilbao, marzo de 2008.

nuestro entorno occidental. Pasó de estar muy regulado, con gran interferencia e intervencionismo de los bancos centrales de los distintos países, a ser privatizado y con autonomía de movimiento. La liberalización del sector ha tenido claras consecuencias en las estructuras financieras y ha impuesto cambios en el área de la organización del trabajo (en las habilidades y en las tareas), alumbrado, por los cambios en la gestión de los recursos humanos (Recio Cáceres, 2008)¹¹⁴.

Cuando se produjo nuestra adhesión a la Comunidad Económica Europea en 1986 (hoy Unión Europea), se facilitó la entrada de entidades bancarias de capital extranjero en nuestro país. La creación del Mercado Común Europeo obligaba al libre comercio entre los países miembros. Esto supuso una reestructuración del sector financiero, que se tradujo en los procesos de fusión de distintas entidades (que ahora, en 2010, vuelve a producirse con fuerza). La liberalización del sector ha producido un nuevo escenario donde se generaliza la competencia entre las actividades relacionadas con los precios y la innovación de productos, apareciendo pugnas por los mercados que antes estaban repartidos territorialmente. Por otro lado, hace dos décadas que los bancos, las cajas de ahorro, cooperativas de crédito y aseguradoras empezaron a abandonar su función de intermediación y se han visto obligados a diversificar sus productos y servicios, buscando nuevos mercados, lo que ha provocado cambios importantes en España, y Ciudad Real, donde hemos realizado nuestra investigación, no es una excepción. Todavía en estos sectores está implantada la cultura del presentismo, unida a la de los objetivos. Quien alarga su jornada laboral más allá del horario habitual tiene más mérito de cara a la empresa y, por tanto, más posibilidades de ascenso, aunque, a veces, la presencia sea para “calentar la silla”, como ya hemos citado anteriormente. Los cambios en nuestro sistema financiero han supuesto:

- La reorganización en estructuras flexibles, según los intereses de las propias entidades, para hacer frente a la creciente demanda de productos nuevos y en pro del incremento de la productividad. Estos cambios tuvieron un efecto claro sobre sus estrategias de negocio que se transformaron en agresivas “estrategias comerciales de venta”. Estas entidades dejaron de ser centros de trabajo administrativo para pasar a ser centros de trabajo comercial. Asimismo, su táctica está orientada a la búsqueda de competitividad dentro de las propias empresas y fuera también, mediante procesos de fusión y absorción que permiten el aumento de la cuota de mercado y facilitan la moderación de los costes mediante los ajustes continuos en la plantilla. Los empleados son los más perjudicados en estos casos.

¹¹⁴ Para ampliar información véanse: BAETHGE, M., KITAY, J. y REGALIA, L. (eds.) (1999): *Managerial Strategies, Human Resource Practices and Labor Relations in Banks: Comparative Studies*, Cambridge-Massachusetts, Mit Press. MIGUELEZ, F., PRIETO, C. y CASTAÑO, C. (1999): "Employment Relations in the Spanish Banking Industry: Big Changes" en REGINI, M., KITAY, J. y BAETHGE, M. (eds.) *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*, Cambridge-Massachusetts, Mit Press 223-253.

- En la actualidad, se ofrece una amplia gama de productos que van más allá de los puramente financieros. Se ha disminuido el trabajo administrativo y se ha incrementado el comercial. Se produce la diversificación de las esferas en que desempeñan la actividad: banca al por mayor, al por menor, banca privada, negocios, seguros, agencias de viajes y venta de todo tipo de productos, entre otras.
- Las plantillas están muy rejuvenecidas y es fácil motivarlas en un doble sentido: por un lado, para que consoliden su puesto de trabajo al renovar sus contratos, y por otro, para que hagan horas extras sin remunerar, alargando su jornada laboral para la empresa más allá del horario establecido por convenio, buscando desde el primer momento promocionar, lo que les puede asegurar su carrera profesional. Estos sectores ofrecen seguridad, salarios por encima de la media del sector servicios y determinados beneficios sociales, aunque también reclaman grandes sacrificios personales y familiares. En los últimos años se ha producido una masiva entrada de personal joven muy cualificado, con altos niveles formativos. Son titulados superiores, o que están en fase de obtención del título que los acredita para ello, de las ramas de la economía y del derecho, principalmente. Sus contratos iniciales suelen ser inestables, pero por su preparación y su gran dedicación llegan a consolidarse en las entidades. La mayoría no tienen obligaciones familiares y suelen dedicarle muchas más horas al trabajo de las establecidas por convenio.
- Las políticas empresariales buscan la fidelización y consolidación de estos empleados jóvenes. Suelen tener sueldos bajos con respecto al resto de la plantilla. La tasa de temporalidad es más reducida que en el conjunto del mercado de trabajo español, como han estudiado diversos autores (Miguélez *et al.*, 1999). Todo se encamina hacia la consecución de los objetivos empresariales, que llegan incluso a identificarse con los individuales. Se deben cumplir los objetivos marcados por las entidades, y la falta de tiempo no puede ser una excusa para incumplirlos por parte de los empleados. De esa manera se genera competencia interna y, en ocasiones, se llega al conflicto entre ellos como han manifestado nuestros informantes. Quien tiene menos disponibilidad de tiempo para la empresa, como son las mujeres con cargas familiares, lo tienen más difícil para alcanzarlos, lo que les resta posibilidades de ascenso.
- Las empresas de estos sectores buscan una mejor gestión de la mano de obra, de la organización del trabajo y de la estructura del empleo en función de sus propios intereses. Esto acaba truncando las aspiraciones profesionales de quienes no disponen de ese tiempo para el cumplimiento de los objetivos, y premia a aquellos que, cumpliéndolos, pueden aspirar a la promoción. Las empresas buscan que su crecimiento no sea visto por los trabajadores como algo exógeno. Según su planteamiento, el éxito profesional del empleado y el de la empresa deben converger. El líder de cada grupo busca hacer partícipe a sus miembros de los objetivos que tienen que conseguir. Se logran individualmente, pero cada jefatura depende

del nivel de consecución de su grupo. Mientras unos pueden no llegar, otros los superan, pero lo que está claro es que no se logran cumplir solamente dedicándoles el horario legal establecido. Requieren ampliar la jornada laboral y se premia a los que así lo hacen con tener posibilidades de promoción profesional. Exigen disponibilidad absoluta para la empresa por parte de los trabajadores, pero no todos la tienen (Recio Cáceres, 2008). Las mujeres con cargas familiares no disponen del tiempo que se les requiere si quieren ascender. Si ya lo han hecho, lo tienen más difícil para mantenerse en el puesto directivo. Se encuentran más con un “suelo pegadizo o pegajoso” que con “el techo de cristal” (Torns *et al.*, 2007)¹¹⁵.

- Por otro lado, también se ha producido la feminización de la plantilla, sobre todo en los puestos de base, sin llegar ni a aproximarse esas cifras a los cargos reservados para los directivos. Solo en el sector bancario, el índice de ocupación femenina está muy próximo al 50%, pero teniendo en cuenta el sector de intermediación financiera que también incluye a las mutuas de seguros, sube hasta el 74%. Aunque gran parte de los jóvenes de nueva entrada son mujeres, sin embargo todavía la mayoría de los trabajadores de más de 45 años son hombres, que generalmente ocupan los puestos más elevados en el escalafón. Hasta ahora en estas entidades se ha seguido premiando la promoción masculina.
- Con respecto a la jornada de trabajo, si bien se infringe claramente la firmada en el convenio y las medidas de conciliación laboral, los sindicatos se han centrado más en buscar la seguridad en el empleo, la formación profesional o en limitar la movilidad geográfica (Miguélez *et al.*, 1999). Aunque algunas grandes entidades bancarias fueron pioneras en la aprobación de los Planes de conciliación entre la vida laboral y familiar, que llegaron antes de la Ley de Igualdad y contaron con el apoyo de las centrales sindicales, al menos, en los centros donde se ha realizado nuestro trabajo de campo, su aplicación no es nada fácil, aunque hay alguna excepción. Para muchos trabajadores promocionar supone, en la mayoría de los casos, romper con lo establecido en los convenios. Los logros empresariales se convierten en personales, como busca la empresa. Ascender a puestos técnicos por oposición es complicado, pero no imposible. Los cargos directivos de libre designación siguen criterios subjetivos. Quedan reducidos a la elección entre muy pocos candidatos, al estar estas organizaciones muy jerarquizadas y basadas en relaciones de

¹¹⁵ El llamado “suelo pegadizo o pegajoso” se refiere a las responsabilidades y cargas afectivas y emocionales que en el ámbito doméstico acaban recayendo sobre las mujeres, atrapándolas con los lazos de los afectos que dificultan o impiden su salida y su realización personal lejos del entorno familiar. El enfrentamiento, la rebelión y la ruptura no siempre son posibles y crean situaciones emocionales y familiares conflictivas y desgarradoras. Constituye una forma de esclavitud con “lazos de seda”.

Véanse: TORNOS, T., CARRASQUER, P., PARELLA, S. y RECIO, C. (2007): *Les dones i el treball a Catalunya: mites i certeses*, Barcelona, Institut Català de les Dones TORNOS, T. (1999b): "Las asalariadas: un mercado con género" en MIGUELEZ, F. y PRIETO, C. (eds.) *Las relaciones de empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, 150-161.

poder. El trabajo de los sindicatos es infravalorado por las jefaturas, e incluso por algunos de los empleados, especialmente los de nueva entrada, que temen que su afiliación sindical les pueda perjudicar para ascender.

- En cuanto a la estructura del empleo, se han empezado a subcontratar las actividades más alejadas de las propias tareas financieras, como la informática o la publicidad. Hay importantes diferencias salariales entre lo que perciben los hombres y las mujeres sobre los salarios del sector. Según datos de la EPA de 2006 (fuente que cita Recio Cáceres), mientras el sueldo medio anual de los hombres ascendía a 42.112 euros, el de las mujeres era de 28.916 euros.

Estas son algunas de las características de los cambios que se están dando en el sector financiero y asegurador en España, que, de la mano de Recio Cáceres, hemos analizado y que, como hemos indicado, el contexto de Ciudad Real no es ajeno a ese proceso. Las palabras de un jefe de oficina de banca pueden ilustrar la relación que intentamos establecer entre estrategias, conflicto/guerra y capitalismo financiero¹¹⁶.

“En este sector nuestro hay luchas en todos los sentidos: tienes que pelear con la competencia externa, pero también con los de dentro. Combates a diario por captar activo y pasivo. Tus objetivos nadie los va a cumplir por ti. Tienes que saber nadar y guardar la ropa. (Se frota las manos). Debes hacerte fuerte y mirar siempre hacia delante. No hay tiempo para lamentarse por nada. Para ascender, lo importante es que lo quieras conseguir y que te sientas apoyado. (Se rasca la nariz). Has de seguir tus propias estrategias, buscarte apoyos, tener buenas cifras que te acompañen, venderlas bien, y luego, esperar a que todo eso te sea útil, para que, cuando llegue el momento oportuno, todo salga como esperas y te puedas lanzar a ganar, como si de una guerra sin cuartel se tratara, pero sin derramar sangre, ¡eh!, no se me vaya a malinterpretar”.

Este informante ya forma parte del grupo de poder y quiere seguir ascendiendo; conoce el terreno en que se mueve, acepta las reglas del juego y pone en marcha todo lo que considera necesario para conseguir su objetivo personal: su promoción a un puesto superior. Acepta el lenguaje simbólico del conflicto y lo utiliza en su discurso. Habla de lucha, de combate, de estrategias, de apoyos, de guerra sin cuartel. Es un aspirante permanente al ascenso, por lo que nos comentaron de él, pero se ha estabilizado en ese puesto.

Con no pocos matices y diferencias, distintos autores, de Weber a Bauman y Sennett, entre otros, han visto semejanzas entre las estrategias militares, la

¹¹⁶ Como dice el periodista Manuel López Camarena: “a la guerra se va a ganar o no se va”. Esta expresión se puede aplicar a cualquier conflicto armado. LÓPEZ CAMARENA, M. (2009): “A la guerra se va a ganar o no se va”, *La Tribuna de Ciudad Real*, 3, 9 de octubre de 2009.

organización de los ejércitos y la de la sociedad civil e industrial. Lo cierto es que las empresas del ámbito privado, e incluso las del público, se han visto influenciadas por ese carácter militar. Se ha considerado durante mucho tiempo que la mejor organización de la sociedad industrial occidental era la piramidal y autocrática propia del ejército. El planteamiento que aquí realizamos guarda estrecha relación con las estrategias que siguen quienes actualmente tienen el poder en estos sectores, hombres en su mayoría, y que además impide el ascenso de los que no asumen las reglas establecidas por ellos, principalmente mujeres. Si bien puede pensarse que la actividad empresarial ha sido considerada, de forma tradicional, neutra al género, la realidad nos demuestra que no es así porque como señala Berg, “*se asienta en nociones de humanidad racional, que son masculinas*” (Berg, 1997: 261). Y son así porque se han aceptado estereotipadamente.

En la misma línea, Shakeshaft y Nowell argumentan que lo masculino llega a elevarse al terreno de lo ideal y lo universal, al dominio sobre lo femenino, lo que alimenta la creencia de que hay un sistema de valores superior, que es el del hombre, y otro inferior, el de la mujer, en el que reflejan sus experiencias y conductas (Shakeshaft y Nowell, 1984). Por su parte, para Helene J. Ahí no solo está masculinizada la noción de actividad empresarial, sino que también implica una división sexual del trabajo a favor del sexo más fuerte, el del macho (Ahl, 2002).

Esta segmentación interesada, añadida a la sobrevaloración de lo masculino, son factores que, según las observaciones recogidas en el trabajo de campo y su posterior análisis, inciden en el convencimiento de que vivimos en un “estado de conflicto permanente no declarado”, que lleva a nuestros informantes a identificar su lugar de trabajo con un “campo de batalla”. También se equiparan conceptos como “generales y otros mandos militares” con “presidentes y directivos de empresas privadas¹¹⁷”. Demostraremos aquí que son analogías pertinentes y significativas. En anotaciones del diario de campo, una de las empleadas de una oficina de seguros, al referirse a su jefe directo, indica:

“A nuestro director le gusta mucho el poder y se regodea delante de nosotros, sobre todo con las mujeres, a la hora de mandar. (Se calla y mira a uno y otro lado. Hace una breve pausa). Se toma su trabajo como si fuera una guerra, como si estuviéramos en un campo de batalla continuamente. (Silencio). Nos tiene asfixiados con los objetivos, pero a los que siguen sus estrategias les aprieta más aún. Está obsesionado, de verdad. Parece que están en un regimiento militar. (Se toma un descanso y hace una respiración larga). Todas las mañanas, a primera hora, hay reunión, que yo llamo “de los generales”, y muchos días, las voces se oyen hasta aquí. (Señala con el dedo adonde estamos los dos).

¹¹⁷ Especialmente en el ámbito privado, aunque sin olvidar que en el sector público se puede dar una situación parecida. En algunos casos, así nos lo han manifestado ciertos empleados del sector público con los que hemos tratado el tema, aunque nosotros no hemos hecho el estudio en ese ámbito.

Los trata a baqueta, como si fueran un ejército. Él es el general y los otros sus capitanes. Planean la batalla diaria, y luego, a poner en marcha los planes con los soldaditos, que somos nosotros. A mí esto me angustia, de verdad”.

En este discurso sobre la manera de dirigir de los directivos, según nuestra informante, queda claro que han transmitido el mensaje de “conflicto” al resto de los empleados. De sus palabras se puede deducir la tensión que se vive a diario. El espacio de trabajo se convierte en un “campo de batalla” donde se libra una “guerra permanente de precios”, una “guerra de objetivos”, e incluso la “guerra con la competencia”. Da la sensación de que viven en un estado de alerta, de crisis permanente, de temor. La “reunión de los generales” de cada mañana, de la que habla nuestra informante, se asemeja a la que pudieran tener los mandos del ejército en la preparación de una batalla. Se traslada a su propio lenguaje el concepto del trabajo diario como conflicto, como batalla que hay que librar en un “entorno de guerra”. Además, en su imaginario simbólico se reproduce la metáfora de la lucha a través de las imágenes bélicas que nos manifiesta en su lenguaje al referirse a los empleados como “soldaditos”, a los directivos como “capitanes” y al jefe superior como “general”.

Marcial Romero, en su artículo *“Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos”*, se refiere al campo de batalla del trabajo en relación con la situación que mantienen hombres y mujeres tanto en el terreno familiar como en el profesional, cuando dice:

“Los hombres (...) sienten que sus puestos son disputados por compañeras que, según les habían educado, deberían estar fuera del campo de batalla, en la cocina, en el hogar, en la casa (...) su valía era concedida hasta ahora de forma automática”. (Romero, 2005: 137).

Algunos ven en la mujer al enemigo que les complica la dura batalla con la competencia. Se sienten víctimas del sistema. El hombre que ascendía por antigüedad en estas empresas, dedicándole horas extras al trabajo, ve cómo ahora aparece un nuevo grupo que le disputa los puestos de promoción: las mujeres con aspiraciones a ascender. Ellos siguen considerando que su trabajo se desarrolla en un contexto de conflicto, de guerra no declarada, pero además consideran que las mujeres no deberían estar en ese “campo de batalla”. No les corresponde. Son un obstáculo más, un enemigo al que habrá que vencer estratégicamente. No obstante, en los tiempos de la modernidad líquida que vivimos, las estructuras rígidas y sólidas que necesita la organización jerárquica socio-militar están perdiendo, en parte, los pilares consistentes en que se sustentaban (Bauman, 2006). No todos los hombres comparten los mismos criterios y se sienten como sujetos rotos y fragmentados en busca de un sentido diferente al que culturalmente se han visto abocados. Si las mujeres optan por tomar la decisión de quedarse al margen, difícilmente serán candidatas al ascenso, como nos han manifestado en el trabajo de campo nuestros informantes.

Las mujeres con cargas familiares son conscientes de que mantienen abiertos varios “frentes” donde se requiere una dedicación muy importante de sus vidas y de los que se sienten absolutamente responsables, como son la familia, su casa y el mismo trabajo remunerado. Si a esto añadimos la dedicación que exigen las actividades directivas que conllevan mayor entrega e inversión de tiempo, entonces la situación se agrava de manera considerable para ellas.

Ante una pregunta sobre la posible subjetividad en la elección de los cargos directivos en su empresa, planteada en una entrevista informal a un jefe de área de negocio de banca, este comentó:

“La verdad es que no me lo he planteado nunca. Los que forman mi equipo son solo hombres, aunque no tengo nada en contra de las mujeres. Creo que cada uno busca su equipo entre los más afines y entre los que colaboran más con el proyecto que tienes, pero... (Se le observa muy dubitativo, buscando las palabras que quiere decir). Bueno, ahora que lo estoy pensando, sí es posible que, en ese caso, las mujeres lo tengan algo más difícil, pues no tienen las mismas oportunidades. Ellas no están tan unidas en el trabajo como nosotros, y además no pueden dedicarle al trabajo el tiempo que le dedicamos los hombres. Es normal que a estos puestos no se ascienda por oposición sino por la confianza que deposita un superior en ti, por los resultados que obtengas y también por los informes que se hagan sobre tu gestión; pero debes tener una gran disponibilidad para el empleo, entre otros muchos factores”.

El informante argumenta no tener nada en contra de las mujeres, pero en su equipo solo hay hombres. Parte de la premisa de que para ellas es más difícil al no tener las mismas oportunidades. Si, como él dice, es normal que no se ascienda por oposición, sino por confianza y no tiene mujeres en su equipo, difícilmente ellas van a poder ascender en este caso. Las mujeres deben ganarse la manera de formar parte de la red para que las tengan en cuenta a la hora de promocionar y eso es más difícil. De hecho, la mayoría de las mujeres, como Headlam-Wells y Mills, y, de manera especial, las casadas con hijos que han llegado a ocupar un puesto directivo relevante, afirman que, en algún momento de su vida, han tenido que afrontar el dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia, y lo más habitual es que sea elegida la familia, con lo que su carrera se trunca desde ese momento (Headlam-Wells y Mills, 1999). Y si optan por el trabajo, su entorno familiar se resiente gravemente. La disyuntiva se presenta como un problema sin aparente solución, por la concepción vertical y piramidal de las estructuras de mando en estas empresas.

La mujer con cargas familiares y domésticas que quiere ascender lo tiene verdaderamente difícil. En este sentido, la *Teoría de la Elección Racional* se ha interesado por conocer las decisiones que deben tomar esas mujeres para incorporar en sus desarrollos profesionales sus compromisos familiares, lo que puede restar posibilidades a su carrera y complicar su ejercicio laboral.

Hakim argumenta que muchas de ellas tienen que hacer una elección consciente entre mantenerse en lo que él llama el *campo de batalla* profesional o relegar esta faceta a favor de la familia (Hakim, 1996). Esta elección polariza su posición en el mercado laboral. Tal planteamiento coincide con lo que Bologh denomina *racionalidad femenina*, en contraste con el concepto clásico de *racionalidad masculina* weberiana (Bologh, 1990). Ellas son trabajadoras profesionales y amas de casa, y también madres, esposas e hijas, y deben responder en la mayoría de estos “frentes de lucha”, con un alto nivel de entrega y responsabilidad a la vez. Lo que les lleva al agotamiento y al desánimo, como nos han informado. En el lenguaje simbólico que estamos utilizando, estos frentes se presentan ante ellas como diferentes “campos de batalla” que exigen un esfuerzo agotador por su parte. Cuando se plantean alcanzar un puesto directivo, generalmente no cuentan con las “alianzas estratégicas” necesarias, ni dentro ni fuera de la empresa (no toda la familia estará de acuerdo con su ausencia del hogar, pues lo que ellas dejen de hacer, alguien tendrá que realizarlo, y eso supone que haya un responsable que no siempre aparece), y aunque pueden estar muy preparadas técnicamente en su materia, les falta formación y experiencia en habilidades directivas porque en principio, no se contaba con ellas. En relación con esta última reflexión, nos llamó poderosamente la atención lo que contó una empleada de una oficina de seguros. Es la persona que más tiempo lleva en su sucursal no ha cambiado nunca de puesto de trabajo. (Compró su piso cerca de la oficina y vive a solo cinco minutos andando). Conoce a todos los empleados, incluso a muchos de los que han pasado por esa delegación y ya ostentan cargos directivos en otras direcciones territoriales (todos hombres). Es una mujer que, como hemos podido observar, conoce bien todos los productos que vende su entidad y cuáles son los entresijos e intrigas en su espacio de trabajo. No obstante, después de treinta y dos años en la misma sucursal, ahora compagina su tarea diaria de atención al público con la secretaría de dirección, si bien este último puesto no es oficial, como el director se ha encargado de aclarar, aunque en la práctica hemos podido constatar que ella dedica más tiempo a estas labores de secretaría que a las demás. Es una empleada incansable. Agota solo pensar cómo puede llegar a atender tantas cosas a la vez y mantener la calma. En la entrevista etnográfica abierta comentó:

“Lo que yo necesito es tiempo. Vivo cerca de aquí, e incluso el momento del desayuno lo aprovecho para ir a casa y hacer algo, que siempre hay cosas pendientes... Aquí tengo mucho trabajo, aunque creo que me organizo bien. Nunca le veo el fin a los papeles. (Largo silencio, inspiración fuerte).

Me encuentro muy cansada y me he tomado dos días para descansar de la oficina, pero en mi casa no he parado ni un instante de limpiar y atender a mi madre, que vive con nosotros y está muy delicada. Además, mis hijos, que todavía viven con nosotros, me dan mucho trabajo. Tengo todavía pendiente la limpieza general y ropa de plancha acumulada para aburrir a cualquiera. Y todo para mí solita. (Se toma un

respiro, coloca algunos papeles en la mesa y prosigue). No me ayuda nadie.

Después de estos dos días, al volver a la oficina me he encontrado un montón de asuntos en la carpeta de pendiente aunque en teoría alguien tendría que haberlos realizado. (Después de unos segundos, suspira y prosigue). No lo ha hecho nadie. En fin, no sé de qué me quejo, cuando la culpa es mía. Yo podría ser hoy la jefa de esta oficina, porque en su día me lo propusieron, pero tuve miedo. Entonces, mis hijos eran pequeños, mi marido trabajaba todo el día fuera de casa y tuve que decir que no. (Silencio). Soy la que más tiempo lleva aquí y conozco todo perfectamente, pero he sacrificado siempre mi carrera por mi familia y por mi hogar, porque nunca he querido cambiar de residencia ni realizar largos desplazamientos en coche y porque sabía que si aceptaba una jefatura tendría que ampliar mi jornada laboral. Ahora ya no me encuentro capacitada para llevar una dirección. No me lo van a proponer, pero si me lo propusieran tendría que volver a decir que no.

No me arrepiento de la decisión que tomé, pero en tantos años en esta oficina he visto de todo. Ya está llegando un momento en el que no puedo más, ni aquí ni en mi casa. (Mira de vez en cuando hacia atrás de reojo, hacia donde está el despacho del director, como si esperara que saliera en cualquier momento). Aquí me toca todo a mí porque me callo, pero me pasa lo mismo con mi familia. Ya no puedo más. Me encargo hasta de lo que no está escrito. Mira esto (me dice mientras me entrega un documento)”.

En un folio, que reproducimos tal y como estaba y del que había copia en un tablero de la oficina (situado en la zona de la fotocopidora y algo escondido), se podían leer las distintas tareas que llamaban “comunes” y que se habían asignado a los empleados de la oficina. Según me comentó después, para evitar enfrentamientos con el resto de sus compañeros, ella se asigna todas las tareas, aunque, en algunos de los casos, incluye en la lista a otro empleado.

DISTRIBUCIÓN DE TAREAS COMUNES EN LA OFICINA	
Mantenimiento de la oficina	Daniel y Andrea
Compras de material	Andrea
Correo entrada/salida	Andrea
Valija a Toledo, Cuenca y Albacete	Turnos mensuales de las administrativas de seguros generales, vida y caja salud, coordinado por Andrea
Averías y tóner de fax y fotocopidora	Andrea. (Está escrito a mano: <i>el 1º que se lo encuentre roto, aunque seguro que será Andrea</i>)
Control de puertas y emergencias	Ángel Luis y Andrea

DISTRIBUCIÓN DE TAREAS COMUNES EN LA OFICINA	
Control de limpieza de oficina	Andrea
Reciclado de papel	Andrea
Hilo musical	Luisa y Andrea
Jardinería	Andrea
Varios	Andrea

Andrea aparece en todos los trabajos que están por escrito, pero incluso lo que no está incluido en este cuadro también se entiende que le corresponde a ella. En su discurso parece desahogarse a la vez que manifiesta que si en algún momento tuvo oportunidad de ascender, se sacrificó por su familia y su casa. Hoy le resulta todo más difícil y lo expresa diciendo: “ya no puedo más” o “ahora ya no me encuentro capacitada”. Está dando todo su tiempo, sus días de descanso, sus vacaciones e incluso el momento del desayuno, para atender a su familia y las obligaciones domésticas que se derivan de esta. Nos informa también, que su tarea en la oficina no la ha hecho nadie en sus dos días de vacaciones, con lo que ahora debe actualizarse, realizar lo que tiene pendiente además de atender el trabajo diario. Es consciente de que está excluida de la posibilidad de optar a puestos directivos, pero reconoce que tiene tantas cargas familiares que tampoco podría. Ser la persona que más tiempo lleva en la oficina no ha sido para ella un factor positivo para ascender, según cuenta, a eso se añade que no quiso que su familia tuviera que soportar un posible traslado profesional, y un cambio de residencia. En el caso de Andrea, su falta de participación en las maniobras de la red la dejó fuera de los cargos directivos y hoy ya no se siente capacitada, además de que no cuentan con ella. Dice que ya no puede más, ni en casa ni en el trabajo. Las responsabilidades familiares y las tareas del hogar las asume exclusivamente como propias. Parece normal, según nos cuenta, que esté agotada. Con esta declaración hemos tratado de que su experiencia personal pudiera ilustrarnos sobre lo que deben sacrificar aquellas mujeres con cargas familiares que quieren ascender. Aun así, a pesar de la realidad que evidencian sus palabras, todavía algunos hombres sienten que han perdido autoridad en el trabajo, en la casa y en la familia en favor de la mujer al implantar medidas que buscan la igualdad de género.

Una vez que hemos indagado buscando los indicios que subyacen en la discriminación de género, en especial en el terreno profesional, aunque también en el familiar y doméstico, ahora, con una nueva pregunta, nos adentramos en el contenido del siguiente subapartado: ¿qué relaciones se dan en el seno de las empresas estudiadas entre hombres y mujeres, lo masculino y lo femenino, el poder y el entorno de conflicto en que se desarrollan? Trataremos de responder a esta cuestión seguidamente.

3.2.1. Dominación masculina: guerra, sexo, género, poder y conflicto en la empresa

Pierre Bourdieu, en su obra *La dominación masculina*, destaca, a propósito del poder y las relaciones entre hombres y mujeres, que:

“En la medida, que la socialización diferencial dispone a los hombres a amar los juegos de poder y a las mujeres a amar a los hombres que los juegan, el carisma masculino es, por una parte, la fascinación del poder, la seducción que ejerce la posesión del poder, por sí misma, sobre cuerpos cuyas pulsiones e incluso cuyos deseos están siempre socializados. La dominación masculina encuentra uno de sus aliados en el desconocimiento que favorece la aplicación al dominador de categorías de pensamiento engendradas en la relación misma de dominación, ‘libido dominantis’ (deseo del dominador), que implica la renuncia a ejercer en primera persona la ‘libido dominandi’ (deseo de dominar)”. (Bourdieu, 2000: 101-102).

Sigue argumentando el autor que, al inscribirse la socialización en las disposiciones políticas bajo las formas corporales, la experiencia sexual misma está orientada políticamente (Bourdieu, 2000).

Las relaciones de dominación y el poder de seducción profesional nos conectan de nuevo con la idea de vencer en un “conflicto no declarado” mediante la persuasión y el engaño, utilizando estrategias que trataremos de identificar. Los militares, los políticos, los empresarios y, en general, los directivos hacen uso de estas tácticas persuasivas para afrontar los “conflictos” en que se encuentran inmersos. Al subordinado se le ha convertido en un ser sumiso, dependiente, sometido, dócil, resignado, rendido, flexible, condescendiente, obediente, fiel y manejable, y el que no se subordina es un enemigo a quien batir¹¹⁸. Se le suma a la causa y se pretende que ponga en marcha las maniobras que desde arriba se aplican rutinariamente. Las reglas no escritas no se ponen en duda. Son como son y hay que aceptarlas, y mucho más si se quiere pertenecer a esa élite y formar parte de la alianza.

Para el sociólogo De Certeau, el poder es un elemento primordial en la configuración de la dinámica social. Es un principio articulador entre sociedad y cultura (De Certeau, 1996)¹¹⁹. Según estamos descubriendo en esta investigación, en el entorno sociocultural en que desarrollan su trabajo nuestros actores sociales existe una estrecha relación entre las categorías de sexo (hombre-mujer), de género (masculino-femenino) y el poder. Realizan su trabajo en un contexto de “conflicto velado” propio de las empresas privadas en los sectores financiero y asegurador que estamos analizando; funciona lo que Sun Tzu denomina “el arte supremo de hacer la guerra:

¹¹⁸ Fernando Corripio, en su *Diccionario de sinónimos y antónimos*, habla del enemigo en el sentido de rival, contrario, adversario, contrincante, competidor, oponente.

¹¹⁹ Véase: DE CERTEAU, M. (1996): *La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*, México, Iteso.

someter sin luchar" (Tzu, 1992: 27)¹²⁰. En este contexto de "conflicto velado" que se identifica con el de "guerra no declarada", donde se ven envueltos quienes quieren promocionar y los que no aspiran a ello, se desarrolla el arte de la manipulación que tratamos de desvelar. Se convierten en estrategias que buscan dirigir la atención hacia los elementos más sobresalientes de su posición en nuestro caso, la consecución de sus objetivos personales.

Hemos podido constatar que la mujer en este "conflicto" se encuentra, generalmente, en la base de la pirámide profesional de la que forma parte. Como expone Sennett, cuanto más abajo se está en una organización, menos densa es la red de que se dispone y mayor la necesidad de pensamiento formal para la supervivencia de una persona en esa estructura (Sennett, 2006b). No obstante, cuando logra ascender en la pirámide, la mujer directiva debe hacer un gran esfuerzo para obtener un mapa inteligible en su ámbito profesional, pero, además, ella misma no se permite olvidar el ámbito personal, el familiar y el social, lo que conlleva el desgaste de quien suele carecer de una amplia red de apoyos en el sistema.

La competitividad por conseguir puestos de dirección está generando una lucha permanente en diversos ámbitos para los empleados. El excesivo tiempo que es necesario dedicar a las empresas para ascender y mantenerse en puestos directivos está originando además un conflicto importante trabajo-familia. Como señala De Sivatte, la mayoría de las investigaciones que lo analizan se basan en la llamada *Teoría de Roles*, introducida por Kahn y su equipo, para quienes el conflicto de roles supone la concurrencia simultánea de dos o más demandas, de tal manera que si se realiza una se dificulta poder llevar a cabo la otra. Entre estos conflictos estaría el llamado interrol, que hace referencia a cuando las demandas o presiones opuestas a las que acomete la persona emanan de su participación en diferentes roles (De Sivatte Font, 2010)¹²¹. En ese sentido, el conflicto que se produce trabajo-familia es interrol y además bidireccional, pues las demandas del ámbito laboral interfieren en el familiar, y viceversa¹²². La oposición familia-trabajo y viceversa, es evidente en nuestra investigación.

¹²⁰ Para el general Sun Tzu, especialista en estrategias, la guerra es el mayor conflicto que puede haber; es la base de la supervivencia y de la extinción. Por tanto, es imperativo para quien la quiere ganar analizarla profundamente. TZU, S. (1992): *El arte de la guerra*, Madrid, Fareso.

Simbólicamente, consideramos que existe relación entre el poder que ejercen unos pocos y la forma que tienen de utilizar tácticas y estrategias para ascender en un entorno de "conflicto no declarado", donde lo masculino se impone sobre lo femenino sutilmente.

¹²¹ Véase: KAHN, R. L., WOLFE, D. M., QUINN, R. P., SNOEK, J. D y ROSENTHAL, R. A.(1964): *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York, Wiley.

¹²² Para ampliar información sobre este tema véase: GREENHAUS, J. H. y BEUTELL, N. J. (1985): "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Por otro lado, la relación entre organización militar y empresa no es nueva. Desde hace siglos, se ha venido considerando la “guerra” como una empresa en sí misma, donde es preciso hacer grandes inversiones si se persigue salir victorioso de ella. Además, tradicionalmente se ha abordado, lo que hoy se denominan “relaciones de género” con metáforas bélicas, en términos de “guerra de sexos”, lo que puede verse tanto en el cine como en la literatura de ficción o el ensayo¹²³.

Lia Cigarini afirma que hay un verdadero conflicto entre sexos en el trabajo por la distinta manera de concebirlo. La forma femenina de entender el trabajo hace necesaria una modificación de las prácticas que se desarrollan actualmente en él, para evitar la confrontación (Cigarini, 2000)¹²⁴. Las ideas simbólicas de “guerra” y “conflicto” están tan presentes en el imaginario colectivo de la sociedad occidental que es fácil, tanto en el sector público como en el privado, y concretamente en el ámbito financiero y asegurador, escuchar expresiones como: “guerra comercial”, “guerra de precios”, “guerra de sexos” o “guerra de géneros”.

También se da una correlación entre otros términos, como son “campo de batalla” para referirse al lugar de trabajo, “generales”, en relación con los jefes y “soldados”, respecto a los empleados, como ha quedado reflejado en las expresiones recogidas de nuestros informantes en el diario de campo. Ese lenguaje simbólico bélico permite empezar a intuir que en estos sectores se utilizan estrategias propias del arte de la guerra persuasiva de la que habla Sun Tzu, para promocionar. No es difícil constatar, que gran parte de la historia de la humanidad se ha venido forjando a través de las guerras. Los conflictos bélicos han permitido, en ocasiones, derrocar a tiranos, eliminar regímenes injustos y liberar a personas y a pueblos sometidos, pero también, invadir territorios ajenos para devastarlos, conquistar naciones, esclavizar pueblos y sociedades, imponer políticas mediante la violencia, o llegar a masacrar y exterminar a poblaciones enteras. En torno al conflicto bélico, se

¹²³ En ese sentido destacamos la obra de María Campo Alange, quien escribió, entre otros ensayos, *La secreta guerra de los sexos*. Su verdadero nombre era María de los Reyes Laffitte y Pérez del Pulgar. Fue por su matrimonio condesa de Campo Alange. Estudió Historia y Pintura en París, y fue autora de obras pioneras en su momento, como *La secreta guerra de los sexos* (1948), *La mujer como mito y como ser humano* (1961), o la primera historia de las mujeres en España: *La mujer en España. Cien años de su historia, 1860-1960* (1964), así como de las biografías de María Blanchard y Concepción Arenal, y dos libros de memorias. En 1960 fundó el Seminario de Estudios Sociológicos sobre la Mujer (SESM), como grupo de estudio e investigación, de carácter aconfesional y apolítico, y lo dirigió hasta 1980. De la trascendencia de su obra y de la importancia de esta mujer para su época se hace eco Amparo Moreno.

Véanse: MORENO, A. (1977): *Mujeres en lucha. El movimiento feminista en España*, Barcelona, Anagrama; Véase también: CAMPO ALANGE, M. (1950): *La secreta guerra de los sexos*, Madrid, *Revista de Occidente*.; CAMPO ALANGE, M. (1961): *La mujer como mito y como ser humano*, Madrid, Taurus.; CAMPO ALANGE, M. (1964): *La mujer en España. Cien años de su historia, 1860-1960*, Madrid, Aguilar.

¹²⁴ Para ampliar información véase: CIGARINI, L. (2000): “¿Conflicto entre sexos en el trabajo?”, *El Viejo Topo*, 141, 47-50.

han venido organizando tanto las estructuras sociales como las relaciones internacionales.

El concepto de guerra no siempre ha sido uniforme, sino que ha variado según las culturas. Tiene repercusiones en distintos órdenes: político, económico, social, religioso y cultural, entre otros¹²⁵. No siempre tiene por qué estar relacionado con el derramamiento de sangre, pero lo que sí es común a todas las definiciones es la utilización de estrategias. Para el historiador especialista en temas militares Miguel Alonso Baquer, la guerra es una forma violenta de relación entre grupos sociales y afirma que deberíamos hablar de un *estado de guerra más que de un orden*. (Alonso Baquer, 1997)¹²⁶.

Un empleado de banca que ostenta un cargo directivo, en relación con lo que venimos afirmando, dice:

¹²⁵ El politólogo Sabino Bastidas afirma que la guerra es un asunto de militares y financieros. Según este autor, las guerras se ganan con buenos ejércitos y buenas estrategias, pero sobre todo con mucho dinero.

Véase el artículo completo en:

BASTIDAS COLINAS, S. (2009): "El dinero para la guerra de Calderón". *El País.com sección internacional*.

http://www.elpais.com/articulo/internacional/dinero/guerra/Calderon/elpepuint/20090825elpepuint_8/Tes, consultado el 24/10/2009, 19:09.

Por otro lado, hay un texto muy interesante, en relación con los negocios que mueve la guerra en el que Rolf Uessler, a través de ejemplos tomados de la realidad bélica mundial, revela los intereses económicos que han motivado la actuación de empresas militares privadas en conflictos armados en Medio Oriente, África y Latinoamérica. Véase: UESSELER, R. (2007): *La guerra como negocio*, Barcelona, Belacqua.

¹²⁶ Señala Alonso Baquer que etimológicamente la voz *guerra* viene del término germánico *werra*, que significa conflicto, y del latín *conflictus*, que significa lucha, combate, choque, pugna. Asimismo *contienda* tiene su equivalente latino *bellum*, y de esa palabra han quedado en español voces como *bélico*, *beligerante*, *belicoso* o *belicista*. La raíz indoeuropea o helénica *poles* significa gran número y de ella han surgido otras como *polémica* y *pelea*. Además se encuentra también relacionado el término latino *duellum*, referido al duelo belicoso y no al del luto. En otras lenguas, *guerra* nos anuncia fonéticamente un grito gutural, que seguramente fuera el que acompañara a los grupos combatientes tanto al comienzo como en el desarrollo de las luchas armadas; así, en alemán el término es *wehr*, en inglés *war*, en romance *werra*, en francés *guerre*. La guerra es una de las formas más primitivas de relación entre colectividades de seres humanos. Supone el enfrentamiento organizado de grupos con el propósito de controlar recursos naturales o humanos, y se produce por múltiples causas, entre las que suelen estar el mantenimiento o el cambio de relaciones de poder y dirimir disputas económicas o territoriales.

Véase: ALONSO BAQUER, M. (1997): "¿Qué es la guerra?" en GARCÍA CASTRO, J. A., ANTONA DEL VAL, V. y AZCUE BREA, L. (eds.) *La guerra en la antigüedad: Una aproximación al origen de los ejércitos en Hispania*. [Exposición] Madrid, Ministerio de Cultura- Instituto del Patrimonio Histórico Español- Ministerio de Defensa, 17-23.

Por su parte, Corripio identifica como sinónimos de guerra: contienda, lucha, conflicto, choque, combate, batalla, refriega, escaramuza, hostilidades, pugna, discordia, pleito, violencia, rivalidad. Véase: CORRIPIO, F. (1989): *Diccionario práctico de sinónimos y antónimos*, Barcelona, Larousse.

“Este trabajo nuestro es como una guerra de todos contra todos, aquí y fuera con la competencia. (Largo silencio). Los que queremos ascender tenemos que dedicarle muchas horas y además debemos obtener buenos resultados, por lo que es imprescindible tener un gran equipo; tienes que saber cómo ganarte a la gente, debes buscar aliados y seguir las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos que te marcan, y si puedes, superarlos, porque aquí el que no despierta pierde la batalla, y también puedes perder la guerra. Hoy vivimos en nuestras empresas en una situación de conflicto permanente”.

En su discurso deja claro ese lenguaje belicista que han asumido como propio de su actividad los actores sociales que ya ostentan un cargo directivo, aunque no solo ellos, pues hemos podido constatar que otros empleados también lo utilizan. El informante habla de *guerra de todos contra todos*¹²⁷, con relación al comportamiento entre jefes-jefes, jefes-empleados y empleados-empleados. Habla también de la necesidad de buscar aliados y seguir las estrategias adecuadas, que serán las que le permitan ascender. Por último, reconoce que en su empresa se encuentran en una situación de “conflicto permanente”.

Para Richard Sennett, en la sociedad occidental se da una clara relación entre la organización civil y la militar. Afirma que las corporaciones, en un determinado momento, comenzaron a funcionar como ejércitos. Como en el escalafón militar, idearon una clara cadena de mando para que las órdenes que decidía un pequeño grupo de personas, situadas en el vértice de la pirámide, se transmitieran a la masa, que se situaba en la base con la obligación de cumplirlas. Según su planteamiento, será en este modelo militar del capitalismo donde haga su aparición moderna el fenómeno de la burocracia rígida en que se fundamenta nuestra sociedad (Sennett, 2003:169). Se refiere el autor tanto a las organizaciones de ámbito público como a las privadas.

¹²⁷ Esto nos recuerda el planteamiento hobbesiano. Hobbes, testigo de la Guerra Civil Inglesa, escribió en 1651 *Leviatán*, donde aparece la expresión: “el hombre es un lobo para el hombre”.

El hombre es una criatura egoísta y violenta cuya única motivación es la propia supervivencia. Afirma que en el hipotético *estado natural*, allí donde no existe ningún soberano o gobierno que dicte leyes y las haga cumplir coactivamente, se dará una *guerra de todos contra todos*, en la que no habrá lugar para la industria, ni el cultivo de la tierra, ni la navegación, ni las artes sino un temor permanente a la muerte violenta. La vida del hombre se volverá solitaria, pobre, desagradable, embrutecida y breve. Considera que la soberanía no puede ser interpretada simplemente como la resultante de un mayor poder de un individuo o grupo sobre el resto, ya que dicha situación no podría ser estable en el tiempo, dado que supondría que todos los seres humanos poseemos el mismo poder, en especial de aniquilarnos. No todo es la fuerza, con relación a la potencia corporal. El hombre más débil puede matar al más fuerte “utilizando estrategias secretas o en alianzas con otros”. La solución planteada por Hobbes es realizar un *contrato social* donde las personas manifiestan su voluntad de someterse a un soberano, que tendrá el monopolio de la violencia y establecerá leyes que hará cumplir coactivamente. De esta forma se disuelve el desorden reinante en el *estado natural*.

Véase: HOBBS, T. (2002; original de 1651): *Leviatán o la materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*, Madrid, Alianza Editorial.

Un jefe comercial de banca que aspira a promocionar, como deducimos de sus palabras, aunque a veces manifestara lo contrario, en la entrevista abierta que le realizamos hace referencia a la forma que tienen algunos hombres de fraguar las “alianzas” para apoyarse en su proyecto personal de promoción profesional:

“Cuatro o cinco compañeros, a veces más, todos hombres, eso sí, vamos a tomar café a diario, y a charlar de nuestras cosas, y también de nuestro trabajo, claro. Tenemos entre nosotros como si fuera una especie de “alianza” no escrita y nos buscamos siempre que podemos. Sabemos la hora y el lugar. Y cuando nos juntamos, comentamos cómo vamos de objetivos con respecto a otras zonas territoriales, hablamos de nuestra empresa y de las guerras con la competencia externa y entre nuestras propias oficinas. Otras veces, pues hablamos de lo típico, de fútbol y... (Silencio) ya sabes, de las mujeres (risas y nuevo silencio), bueno, de todo un poco. En algunas ocasiones también bromeamos sobre la idea de que alguno de nosotros sea el futuro jefe de los demás”.

El lenguaje bélico es omnipresente en el discurso de algunos de nuestros informantes. La estrategia de aliarse contribuye a la formación de importantes lazos sociales de colaboración entre los hombres que aprovechan, siempre que pueden, los momentos para compartir sus opiniones y experiencias, algo que no se ha dado en la misma medida en esta investigación en el caso de las mujeres, que, en la mayoría de las ocasiones, salían solas, o, como máximo, de dos en dos, a desayunar. El jefe comercial habla de “objetivos”, de “guerra con la competencia”; informa de que también entre las propias oficinas de su entidad se da esa guerra por conseguir los mejores resultados. Por último, hace referencia a la posibilidad de que alguno de ellos pueda llegar a ser jefe del resto en el futuro, con lo que ya se inicia el proceso de apoyo intragrupo entre aliados.

Según ha ido evolucionando, la guerra ha llegado a ser entendida como si fuera una forma más de relacionarse, una manera de hacer política, de hacer empresa. El general Carl Von Clausewitz, en su clásica obra *De la guerra*, opinaba que la guerra moderna es la continuación de la política por otros medios y que su fin era desarmar al enemigo, dejarle sin herramientas de defensa. La guerra sería entonces un acto político y esta manifestación ponía en juego lo que él consideraba el único elemento racional de aquella: que cada uno de los adversarios haga la ley del otro, reconociendo que el más fuerte, el que tiene más aliados, el que regenta el poder, es el que, generalmente, domina al más débil. Como consecuencia del dominio, el sometido asume como único el código del dominador. La guerra, una vez iniciada, no debe detenerse hasta desarmar y abatir al enemigo (Clausewitz, 1996)¹²⁸.

¹²⁸ Para ampliar información, véase: CLAUSEWITZ, C. V. (1996): *De la guerra*, Barcelona, Labor, S.A.

Gaston Bouthoul, sociólogo francés y creador de la *polemología*¹²⁹, indica que la guerra ha cumplido una serie de funciones en la historia de Occidente que le han ayudado a vertebrarse tal y como ahora está. Hemos tratado de adaptar esas funciones al mundo de la empresa, y comprobamos que han afectado seriamente a la forma de concebirlas en las economías industrializadas capitalistas. Entre ellas, cabe destacar la función *económicamente especulativa* de los poderosos, que negocian, desde posiciones de fuerza, condiciones que revierten en su propio beneficio contra aquellos a los que quieren someter. Otra función sería la *destructiva*, que resulta del ejercicio de la violencia física, verbal y psicológica, imponiendo sus planes, sus ideales y sus proyectos a los subordinados y a los que se han visto sometidos a sus criterios por diferentes circunstancias. Por otro lado, la función *elitista*, que es utilizada para crear una determinada estructura de alianza; modelos requeridos por aquellos que van a componer más tarde las coaliciones del poder. La función *diplomáticamente equilibradora* se encarga de procurar que todo siga igual que siempre, aceptando que es mejor no disputar el poder a las élites, para no sufrir consecuencias adversas. Lo ideal, según este planteamiento, es aceptar todo como está y dejar los cambios, si hay que realizarlos, en manos de los que ahora ejercen el poder, que son quienes practican la función diplomática. La función *socialmente transformadora* hace referencia a que, si hay conflicto o temor de que pueda haberlo, habrá trabajo, pues la competencia interna y externa genera beneficios para la empresa. Hay que invertir tiempo y dinero en campañas, pero el resultado esperado es la obtención de beneficios. Y, por último, la función *científicamente innovadora*, pues el ejército, o las empresas en nuestro caso, ponen en marcha proyectos técnicos y tecnológicos muy complejos, de acuerdo con sus propios intereses, que requieren grandes inversiones tanto en capital monetario como humano. Para este autor, la guerra ancestral no alcanzó la forma de hostilidad metódica, estratégica y organizada, tal y como hoy somos capaces de concebirla (Bouthoul, 1984). Su planteamiento nos recuerda el de Sun Tzu, que no es otro que vencer sin batallar; doblegar al otro, someterlo y derrotarlo en el campo de batalla sin que sea consciente de este hecho.

Bourdieu describe el espacio social global como un *campo de fuerzas* cuya necesidad se impone a los agentes que se han adentrado en él, y como un *campo de luchas* dentro del cual los agentes se enfrentan, con medios y fines diferenciados, según su posición en la estructura del campo de fuerzas, contribuyendo de este modo a conservar o a transformar su estructura. Habla de los *campos* como universos sociales relativamente autónomos. Es ahí donde se desarrollan los conflictos específicos entre los agentes involucrados donde se enfrentan diversas visiones de estos (Bourdieu, 1997).

¹²⁹ La polemología es una disciplina que considera la guerra como un fenómeno biológico y al mismo tiempo social. Entre las obras de Bouthoul destacan: *Las guerras, elementos de polemología* (1951) y *Tratado de polemología. Sociología de las guerras* (1970). Las ediciones aquí consultadas han sido: BOUTHOU, G. (1951): *Las guerras. Elementos de polemología*, París, Payot; BOUTHOU, G. (1984): *Tratado de polemología. Sociología de las guerras*, Madrid, Ediciones Ejército.

Por su parte, el sociólogo Julien Freund, en diferentes obras¹³⁰, aunque de manera especial en la *Sociología del conflicto*, le atribuye a la polemología un contenido más amplio que el que le da Bouthoul, de quien era amigo. Para él, la ciencia del conflicto en general es no solo una ciencia de la guerra y de la paz, sino de todo conflicto entre personas, lo mismo político que económico, religioso, social, profesional o de cualquier otro tipo (Freund, 1983). Afirma Jerónimo Molina, profesor de Sociología de la Universidad de Murcia, que Freund tuvo dos grandes enemigos al desarrollar su teoría: por un lado, la ideologización que minó las ciencias humanas, y por otro, la mala prensa de los escritores o investigadores que no ocultan la trascendencia del conflicto. Siempre es más popular hablar de paz y consenso que de guerra o conflicto (Molina, 2000). Tiene más detractores la polemología que la irenología, que hace referencia a la cultura de la paz, del diálogo, de la negociación y la resolución pacífica de conflictos. Afirma Freund que todo orden social tiene diferencias de grados que reflejan los riesgos de un posible desorden. Estas discrepancias forman parte del terreno donde surge el conflicto. Se puede dar una relación social de oposición con otro o de solidaridad con los que se apoyan. No es necesariamente negativo, según este autor. El conflicto explica la sociedad como una mecánica social, como una construcción artificial de los hombres que podrían moldear, creando situaciones de tensión, miedo e inseguridad. Pero también ayuda a mantener la cohesión del sistema social y es uno de los factores de cambio humano, pues acaba transformando todo lo que toca. Estimula la imaginación y la exploración de los que ansían alcanzar el fin perseguido. No obstante, su actividad genera nuevos problemas que de continuo hay que afrontar. La conflictividad depende de las interacciones entre reivindicaciones y antagonismos. A fin de mantener, afirmar o restablecer su derecho, cada grupo intenta romper la resistencia del otro (Freund, 1983: 65). La hostilidad pertenece, en este caso, más al orden emocional, en general, que a la agresividad, en particular. No hay violencia física, no hay derramamiento de sangre, pero sí tensión. El conflicto así entendido tiene también una función integradora que ha hecho que nazcan diversas instituciones y organizaciones; aúna posiciones para formular una demanda, y después iniciar la solución del problema. Mediante las estrategias se desarrolla el conflicto. Se busca ganar o descubrir los puntos débiles del que está enfrente, para generar esa ventaja competitiva que lleve al éxito. Los que lo utilizan como contexto en el que desarrollar sus estrategias de acción consideran que están ejerciendo un derecho, una reivindicación que, en justicia, les pertenece, porque siempre ha sido así. El conflicto así entendido, afirma Freund, es la consecuencia de la voluntad subjetiva de personas, grupos o colectividades que buscan quebrantar la resistencia que otros pueden oponer a sus intenciones o a sus proyectos (Freund, 1983: 304). Porque, como toda acción humana, está sujeto empíricamente a la relación del fin con los medios. Para este autor siempre queda la opción de la negociación, pero asevera que todo no es

¹³⁰ Además de: FREUND, J. (1983): *Sociologie du conflit*, París, PUF, véase también: FREUND, J. (1990): *Philosophie philosophique*, París, La Découverte, y FREUND, J. (1971): "Topique de la polémologie", *Res Publica*, XIX-1.

negociable, porque existen principios y valores que esgrimen los más poderosos en su favor, sobre los que no es posible transigir para ellos.

Afirma Molina que esta nueva visión freudiana de la polemología y del conflicto está llamada a ocupar un lugar relevante en el panorama intelectual de los próximos años, cuando la libertad y la independencia del espíritu científico se impongan sobre la *“political correctness”*. Sería de esperar que su forma de entender el conflicto se incorporara al acervo de la sociología europea, tal vez demasiado centrada en lo irenológico, cuando no en el puro irenismo (Molina, 2000: 207-208).

Freud afirma que el conflicto también se puede presentar disfrazado. Se enmascara y, aunque en ocasiones está relacionado con el ejercicio de la violencia y la fuerza, también se puede manifestar de manera sigilosa, velada, buscando someter al otro para convertirlo en un sujeto pasivo que acepte las condiciones de la derrota sin luchar, sin batallar, sin ninguna resistencia. Según nuestra investigación, la mujer asume su papel como sujeto dominado y acepta las reglas que le imponen los triunfadores. Hay derechos que no se negocian, como diría Freud. Si ella quiere ascender, sabe que debe aceptar las normas androcéntricas del sistema ya establecidas. No puede ponerlas en entredicho y, además, tiene mucho más difícil cumplirlas que la mayoría de los hombres. Las reglas del juego no están escritas, pero todo el mundo las conoce y no se pueden quebrantar.

Por su parte, el antropólogo estadounidense Marvin Harris en su obra titulada *Antropología cultural*, dedica un capítulo a la ley, al orden y a la guerra. Manifiesta que:

“La guerra es una forma particular de actividad organizada que se ha desarrollado durante la evolución cultural como otros rasgos estructurales tales como el comercio, el reparto del trabajo y los grupos domésticos. De la misma manera que no existe un instinto para el comercio, para la organización doméstica o para la división del trabajo, tampoco existe un instinto para la guerra. Se hace la guerra en tanto en cuanto supone una ventaja para alguno de los combatientes”. (Harris, 1990: 268).

Puede que el sujeto no quiera hacer la guerra, pero vive de por sí una situación de conflicto permanente. Puede darse por vencido desde el primer instante, luchar contra un adversario desigual o incluso aliarse con él, entre otras opciones. No obstante, la posibilidad de salir victorioso es ínfima. Esta idea la confirma Norberto Bobbio, jurista, filósofo y politólogo italiano, para quien la guerra consiste en demostrar la fuerza y la capacidad de destrucción al otro. Dicha fuerza es estratégica e intencionalmente dirigida a lograr el efecto deseado por el sujeto activo sobre el sujeto pasivo, quien acaba aceptando las condiciones de aquel, bien por derrota, bien por aceptación (Bobbio, 1982).

Conceptos como “guerra”, “conflicto”, “ejército”, “estrategias”, “enemigo” y “militar”, entre otros muchos, que en su día utilizara el general Sun Tzu,

hace más de dos mil años, no han perdido vigencia e incluso, haciendo las correspondientes adaptaciones, nos permiten encontrar un paralelismo entre ese lenguaje bélico-militar y el que hoy se sigue esgrimiendo en el mundo empresarial. El uso de técnicas y estrategias sigue utilizándose por las élites que se valen de ellas para ascender y evitar que otros lo hagan: mujeres y hombres inmunes a sus maniobras, entre otros, en un entorno de conflicto en el que desarrollan su trabajo.

Una vez estudiada la relación entre dominación masculina, conflicto, guerra y empresa, es el momento de analizar las consecuencias del “conflicto” en el sistema.

3.2.2. Consecuencias del “conflicto velado” en el sistema económico-financiero

Las reflexiones sobre el arte y las estrategias de guerra siguen siendo estudiadas y actualizadas no solo en el terreno militar sino también en el mundo de los negocios y en el de las relaciones personales y profesionales. Salvando las distancias y recurriendo al mundo simbólico, todo el sistema socio-financiero sufre en distinta medida las consecuencias de la conflagración no declarada. En este epígrafe nos vamos a centrar en el planteamiento del conflicto tal y como lo entiende el general Sun Tzu, para quien la mejor victoria es vencer sin batallar. La estrategia más eficaz es dejar al otro vencido, pero intacto físicamente. La meta está en tomar todo sin destruir; de esta forma la victoria será completa, afirma el filósofo chino (Tzu, 2001). Cuando la estructura jerárquica y piramidal está en pleno funcionamiento y pone en marcha sus estrategias, es difícil pararla. Una vez elegidos aquellos que ocuparán puestos directivos, todo se pone a su favor, empleando estrategias para conseguirlo, como demostraremos. Se valen de los estereotipos para introducir argucias que, una y otra vez, llevan al grupo de élite a reproducir lo establecido. Un directivo de banca, al ser preguntado por la posibilidad de que una mujer ejerza puestos comerciales desde los que aspirar a otros más elevados, contesta:

“Las mujeres son muy buenas en los detalles, en los temas de administración y para calmar a clientes furiosos, pero para las gestiones en la calle y para dirigir, no sé. (Hace un silencio y bebe agua). Creo que para eso de mandar no valen como nosotros. Les falta temperamento. Los hombres somos más agresivos comercialmente y también aguantamos más los palos que con este trabajo te llevas. No siempre ganas y debes aprender cuanto antes a aceptar tanto los triunfos como las derrotas, porque de todo se aprende. Lo importante al final no es ganar una batalla u otra, sino la guerra, y ellas no están tan preparadas como nosotros para esto”.

Según su criterio, las mujeres deben seguir haciendo las funciones que siempre han realizado, porque, en teoría, son las que hacen bien. Según su planteamiento, se les vuelven a cerrar las puertas para conseguir un posible

cargo directivo. Utiliza un lenguaje bélico de manera simbólica, haciendo alusión al triunfo y a la derrota, la batalla y la guerra, para lo que considera que las mujeres no están tan preparadas como los hombres. Habla de agresividad, de “palos” como algo consustancial a su trabajo que se debe aprender a aceptar. Para Sun Tzu, cuando se comprende *el arte de la guerra* y del conflicto no existe una sola cosa que no seas capaz de alcanzar, entonces puedes ver el camino del todo claro y sin obstáculos. Te adelantas al otro estratégicamente. Considera además que puede ser utilizado en todos los órdenes de la vida. El uso de estrategias en el campo de batalla es el camino que lleva a la supervivencia, a la destrucción o al triunfo absoluto (Tzu, 1992)¹³¹.

Se pueden utilizar tanto en el trabajo como en la familia, como, de hecho, hemos observado que se hace.

Esa es, por tanto, otra consecuencia del “conflicto”: unos resultan vencedores y otros vencidos; unos sobreviven, otros desaparecen del sistema, mientras unos pocos, los mejores estrategias, ascienden. A medida que se escala en la pirámide, esta se va estrechando. Los ataques, para el general chino, deben realizarse en el momento y el lugar oportunos. Aunque se carezca de ingenio, se deben seguir las tácticas y las estrategias previstas. En la empresa, es preciso estar preparados para ascender; hay que estar dispuesto a aceptar las propuestas que se plantean sin discutirlos, pero, para ello, primero hay que ser seleccionado, ganarse ese privilegio y, después, aceptar las reglas del sistema para, cuando surja la oportunidad, lanzarse de inmediato a conseguir el objetivo del ascenso. Un informante, director de una oficina de seguros, apunta que, a la hora de seleccionar a sus trabajadores, una empresa debe tener en cuenta la disponibilidad de tiempo de cada

¹³¹ El enfoque que de las estrategias de *guerra* hace Sun Tzu dejaría una profunda impronta en el pensamiento militar moderno, no solo en reconocidos intelectuales, sino también en otros militares como Napoleón, quien en la batalla de Austerlitz aplicará aquellos preceptos del engaño. Sennett, por su parte, también se refiere a Napoleón al afirmar que la organización empresarial e incluso la estatal han estado impregnadas de las estrategias militares, la estructura y la organización, propias del ejército: “Como en los ejércitos, también en las empresas el “liderazgo” es más carismático que meramente funcional. En este sentido, es acertada la frecuente comparación entre Napoleón y John D. Rockefeller: ambos eran reservados, no se explicaban ni se justificaban. Sus órdenes tenían autoridad precisamente porque los que estaban por debajo creían que los líderes podían ver más lejos, comprender lo que sus seguidores no podían comprender; eran virtuosos. Aunque una pirámide burocrática parece ser la encarnación pura de la división del trabajo, el ejecutivo de empresa, al igual que el oficial superior del ejército, opera como (...) un estratega global. A él, (...) no se aplica la división del trabajo; los especialistas en trabajos de alto nivel son sencillamente demasiado estrechos de mente para dirigir. Además, este tipo de autoridad en el vértice de la organización afecta a la experiencia de dependencia en los niveles inferiores: uno se somete con la creencia de que el (...) que manda sabe lo que hace”. Véase: SENNETT, R. (2003): *El respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, Barcelona, Anagrama, p. 170.

En la historia ha habido grandes estrategias como Napoleón y George Washington, quien fue considerado un maestro de la trampa y del engaño. Fruto de su astucia fueron algunas de sus más sonadas victorias. No se paró ante barreras éticas para ganar sus batallas, para lo que fue fundamental el desarrollo de estrategias y de una amplia red de espionaje.

empleado para realizar adecuadamente su trabajo, porque no es lo mismo ser empleado de una sucursal que ser comercial, ni es lo mismo ser jefe que ser subordinado:

“Las empresas escogen a sus empleados en función del perfil apropiado para cada puesto, sin preocuparse de los demás condicionantes de cada persona. Primero se piensa en el cargo y, después, se busca a quien mejor pueda desarrollar las funciones asignadas. Por eso, sí parece que el tiempo que se le pueda dedicar es básico cuando quieres aspirar a puestos directivos, pero no debes olvidarte de los conocimientos y de la predisposición a saber aceptar lo que en cada momento se te vaya indicando, estés o no de acuerdo, porque para eso perteneces a una entidad, y si no estás conforme, o cumples o lo dejas. Debes tener dedicación exclusiva a la empresa y pienso que, en ese caso, las mujeres anteponen su familia y sus obligaciones domésticas, que, por otro lado, veo algo normal, mientras que nosotros casi siempre preferimos el trabajo. No me preguntes por qué, pero creo que esto ha sido siempre así y pienso que tardará mucho en cambiar, si es que lo hace alguna vez”.

Para este jefe, el tiempo es utilizado como un arma arrojada contra quien no dispone de él. Es un condicionante de gran importancia que decanta la balanza de la mujer hacia el lado de la familia y la casa¹³², mientras que la del hombre se inclina hacia el lado del trabajo. Tampoco tiene esperanzas de que la situación cambie. Así pues, la mujer que no dispone de tiempo para ejercer las tareas directivas no opta a esos puestos¹³³.

Un jefe comercial de una caja de ahorros manifiesta que:

“Los objetivos siempre están presentes para nosotros. Marcan nuestras vidas en la empresa y quizá también fuera de ella, pues te condicionan considerablemente; son una pesada carga que todos arrastramos y es... (duda), bueno... (nuevas dudas), no sé cómo decir (muy despacio y en voz baja), nuestra *espada de Damocles*. Son los que hacen rendirse a la mayoría de la gente... (duda), especialmente, a las mujeres que han estado en el departamento comercial, bien por carecer de tiempo para cumplirlos o por no poder aguantar la presión que se ejerce. Ellas prefieren no luchar, no meterse en estas batallas que tanto desgastan, como nosotros hacemos, con lo que se quedan fuera de las posibilidades para ascender. Lo que hace falta es dedicarle mucho, tiempo a la empresa, sabiendo que se lo tienes que quitar a la familia”.

¹³² En el caso de las mujeres casadas y con hijos es mucho más complicado. Cuando son jóvenes y están criando a sus hijos tienen poco tiempo, pero si esperan a que se hagan mayores y se emancipen, entonces la mayoría de las empresas, y las propias mujeres, consideran que es demasiado tarde para optar a un ascenso, porque se cree que los jóvenes están más preparados.

¹³³ En esa línea se enmarca lo que en este trabajo se ha denominado la “estrategia del espacio - tiempo” que será analizada más adelante.

Una vez más, nuestros informantes utilizan un lenguaje simbólicamente belicista para referirse a su trabajo. Este jefe enfoca su discurso hacia la rendición de las mujeres ante los objetivos, y va incluso más allá al considerar que ellas prefieren no luchar, no entrar ni tan siquiera en la batalla, como si se vieran derrotadas antes de empezar. La consecuencia está clara. Si no aceptan las condiciones que se establecen, entonces se quedan sin opciones para optar al ascenso. En relación con el tiempo que invierten los directivos en el trabajo, ausentándose de sus hogares, sin poder ver a sus hijos, cabría preguntarse si verdaderamente existen razones para dedicar tanto tiempo al trabajo demorando la vuelta a casa; habría que cuestionarse también si es necesario viajar tanto, al poder optar, por ejemplo, por la utilización de las videoconferencias, y si tendrá esa forma de actuar algo que ver con la evitación de las responsabilidades domésticas, tales como el apoyo a sus hijos en las tareas escolares, el aseo de los pequeños, la preparación de las comidas, la colada o la limpieza de la casa, que realizan las mujeres en su mayoría, según nos han manifestado en las entrevistas que hemos realizado.

Se confirma la idea de que es más fácil dividir cuando la sociedad está estructurada verticalmente. Si los que están en la cumbre de la pirámide procuran que siempre se esté alerta, al final se acabará por no estarlo nunca, por puro agotamiento. Se encuentran derrotados los más débiles antes de iniciar la batalla. Los empleados asumen que los jefes tengan que reunirse habitualmente y que tengan que pasar muchas horas en el ámbito del trabajo, aunque no todas esas horas sean productivas. El solo hecho de contemplar la situación de despilfarro de tiempo en el empleo, de reuniones, de estrés provocado por los objetivos y los resultados, llega a provocar hastío en el resto, que no ambiciona esos cargos, especialmente las mujeres. Las que quieren hacerlo saben que tienen que aceptar esas normas androcéntricas no escritas, pero consentidas tácitamente. Ante esta situación, una de nuestras informantes comenta:

“Yo no podría pasar tantas horas diarias sin ver a mis hijos, e incluso, a veces, días enteros, como pasan ellos. Considero que hacen un gran derroche de horas. Estoy segura de que las cosas se pueden hacer en menos tiempo y no por eso perder calidad, pero tienen que justificar su cargo y lo que ganan, aparentando que viven por y para la empresa, que para ellos lo más importante en sus vidas son los objetivos y la obtención de beneficios para la entidad. Si nos paráramos todos un poco a pensar, nos daríamos cuenta de lo ridículo que es el sistema en el que estamos trabajando; pero ya sabes que si quieres ascender, o haces lo que quieren ellos o te quedas fuera, como me pasa a mí. Yo no estoy dispuesta a dar mi vida por mi empresa, y, como yo, muchas mujeres piensan igual, y algún hombre también, aunque los menos. Hago todo lo mejor que puedo. No escatimo esfuerzos en mi trabajo, pero tengo otra vida fuera de aquí”.

Nuestra informante considera que es una pérdida de tiempo muchas de las horas que dedican los jefes al trabajo y afirma que lo hacen para justificar su

cargo. Se refiere también a que los directivos hacen de los objetivos y los beneficios lo más importante de sus vidas, y para ella y la mayoría de las mujeres no es así, con lo que el propio sistema las expulsa de la posibilidad de ascender. No obstante, los jefes obtienen alguna ventaja ya que una parte de la retribución en estas empresas está en relación con el cumplimiento de los objetivos y la categoría de cada uno. Nos encontramos con otra consecuencia más de la situación de “conflicto”: la mayor gratificación económica de quienes están situados en la parte alta de la pirámide, generalmente, los hombres, en detrimento de los que están en la base, las mujeres, en su mayoría.

Un jefe comercial de una oficina de banca manifiesta que debes tener muy claro dónde te encuentras tú y dónde se sitúan los demás. Conocer el funcionamiento interno de una entidad y respetarlo es básico si se quiere tener alguna opción para ascender:

“En las reuniones territoriales no está bien visto que te relaciones con alguien que esté más alto en el escalafón que tu inmediato superior (pausa larga), como pasa en el ejército. Hay que respetar las reglas. Aquí somos algo clásicos, creo que como la mayoría de las empresas de estos sectores, que parecen muy abiertas desde fuera y, después, son herméticas y cerradas por dentro. Sabes en todo momento quién está por encima de ti y tienes que respetarlo (silencio). Es como si fuera la reproducción de una pirámide de mando. Siempre conoces a quien está arriba. Si te equivocas al moverte, te quedas al descubierto y estás acabado, profesionalmente hablando. ¡Cuántas veces alguno de nosotros nos hemos reprochado haber hablado en un momento inoportuno!”.

Por otro lado, los hombres tienen a su favor, por una parte, la propia creencia de que son mejores dirigiendo, y por otra, el poder que las mujeres les han otorgado al creerlos. Ellas no han formado una red de apoyo, unas “alianzas” estratégicas, pero ven normal que los hombres lo hagan. Nuestro informante siguió afirmando que:

“Es habitual que un hombre apoye a otro para ascender, pero creo que las mujeres también prefieren que les mande un hombre (silencio) porque están acostumbradas a que sea así o quizá se engañen pensando que es lo mejor. Tradicionalmente, en estos sectores, son los hombres los que han ostentado los puestos de mando, y ellas, quizá lo puedan hacer también en el futuro, pero necesitarán prepararse a conciencia, porque esto no es tan fácil como parece. No obstante, ya hay algunas que lo están intentando, pero las cifras son residuales en los puestos de dirección en la mayoría de las empresas del ámbito privado, y en nuestro sector aún más”.

Nuestro informante da por hecho que las mujeres prefieren que los hombres dirijan. Ve como una opción futura que ellas lleguen a hacerlo en la misma medida que los hombres. Los que triunfan imponen sus condiciones sobre aquellos que obedecen. En tiempos de crisis como los que estamos viviendo,

con más de cuatro millones seiscientos mil parados en noviembre de 2010, es aún más fácil para los directivos aplicar aquellas condiciones que resulten acordes para sus intereses.

Sennett, en *La cultura del nuevo capitalismo*, argumenta que:

“Weber admiró y temió al mismo tiempo una solución (...) de naturaleza militar por el orden social (...) Así como un ejército bien dirigido está concebido para sobrevivir a las derrotas en el campo de batalla, una empresa bien administrada debe estar concebida para sobrevivir a los booms y las bancarrotas del mercado”. (Sennett, 2006b: 29).

En la actualidad, las bancarrotas del sistema financiero las están asumiendo los estados, para evitar la quiebra del sistema. Los ciudadanos contribuyen con sus impuestos al rescate de las entidades bancarias que antes se han estado beneficiando de ellos, con intereses desorbitados en algunos casos. Pero cuando estaban dando cuantiosos beneficios no hacían partícipes de estos a los contribuyentes. Además, los que más sufren las consecuencias de estas crisis siguen siendo los empleados que no ostentan cargos de responsabilidad. Un gran número de los directivos que tienen contratos blindados siguen cobrando sus primas aunque sus entidades hayan sido rescatadas por el estado. Esta es una de las consecuencias más graves del conflicto que se vive en las empresas. Mientras unos pocos tienen esos contratos protegidos con los que están privilegiados, una gran parte de los empleados apenas pueden hacer uso de sus propios derechos establecidos por convenio, por miedo a perder el empleo o las posibilidades de ascenso.

Por otra parte, una nueva consecuencia de este “conflicto velado” que se vive en el sistema financiero es la manera en que afecta a la salud de los que intervienen en él. En una de las entrevistas realizadas, a propósito de una pregunta relativa a la relación entre la promoción profesional y la salud de los que optaban a ella, un jefe comercial de una caja de ahorros manifestó,

“Creo que estoy pagando un precio personal demasiado alto por el trabajo que realizo. (Silencio). Mi salud y mi familia se resienten, pero no sé cómo hacerlo mejor. En el último reconocimiento médico que me hice hace dos años, tenía todos los índices elevados, pero yo no hago caso porque no tengo tiempo de ir al médico, ni ganas de someterme a un tratamiento. Ahora, lo que hago es no ir y así no me entero de lo que tengo. Yo creo que voy a morir en esto con las botas puestas. Me encanta mi trabajo. Como casi a diario fuera, fumo por el estrés que llevo y me tomo una copita de vez en cuando, pero no quiero renunciar a nada de eso. Sabes lo que se espera de ti en la empresa y tienes que hacerlo. Si llevas ya unos años y estás preparado, puedes ascender y superarte aunque sea a costa de cualquier cosa, incluso la salud y la familia, pero yo de verdad que me encuentro bien.

Me siento con mucha energía y muchas ganas, aunque hay días que reconozco que me faltan las fuerzas y echo de menos a mi familia¹³⁴”.

Nuestro informante se acaba contradiciendo al asegurar que en ocasiones le faltan las fuerzas y echa de menos a su familia, pero durante todo su discurso trata de justificar que lo que le ocurre es debido a lo que la empresa espera de él. Parece que no le importa incluso fallecer por lo que le gusta su trabajo. No es el único que se ha expresado en términos similares.

Otro efecto de la situación de conflicto que se sufre es el desarrollo de toda una trama de información, de espionaje y contraespionaje que funciona en las empresas, así como la búsqueda de refugio cerca de la jefatura para solventar el miedo por parte de algunos. Un ejemplo claro de esta situación lo encontramos reflejado en el trabajo de campo cuando se produjo la visita a una oficina de un jefe territorial. Esto supuso una puesta a prueba de todo el equipo, de toda la estructura piramidal. Uno de los empleados de la oficina comentaba:

“Hoy ha venido nuestro jefe territorial. Creo que alguien de arriba lo ha mandado, o quizá lo ha pedido nuestro propio jefe, que también es posible, para sentirse apoyado. Ya estuvo uno de sus empleados aquí hace unos días, para preparar la visita de este. Yo no me explico por qué tienen que hacer estas cosas, porque hoy, con la informática, saben al minuto cómo anda cada oficina. Se tiene un conocimiento exhaustivo de lo que hace cada uno de los empleados desde su hora de llegada, pues tenemos que fichar en el ordenador cada mañana y registrar hasta lo que producimos. Todo lo que hacemos tiene nuestra clave personal.

Llevamos días preparando la visita casi con miedo porque parecía que iba a venir el “ogro” más fiero del mundo. Ya se sabe: a río revuelto..., se aprovecha para dar otro apretón a la plantilla porque llevábamos una desviación importante sobre los objetivos. El que ha venido es un “Jefe Gordo” de Madrid, que tiene fama de apretar bien las clavijas. Parece que viene para ponernos las pilas a todos. Pienso que se las pondrá, sobre todo, al jefe, y a los suyos primero, después estos se reunirán en su cueva, que también les sirve de refugio, y acto seguido nos llegará a nosotros. Al final la tropa es la que acaba pagando los platos rotos...”.

En este discurso se refleja la duda, la incertidumbre de la visita de un jefe desconocido, al que se espera con temor. Es un “jefe gordo” que puede venir a incrementar los miedos de cada uno. Ha mandado incluso a alguno de sus trabajadores para preparar la visita. Indica además que existe un control exhaustivo de la oficina y de cada uno de los empleados a través de la informática. Habla del refugio de los jefes como la cueva desde la que diseñarán el plan de choque para invertir la tendencia de la desviación de los objetivos. Todo un entramado de red al servicio de la consecución de los

¹³⁴ Este informante tuvo un infarto de miocardio grave mientras realizábamos el trabajo de campo.

objetivos de cada uno de los mandos en su nivel de responsabilidad. Con su equipo de aliados, los jefes superiores de las unidades centrales suelen tener asegurada la información desde abajo, que es donde se mueven los jefes de grado medio y los que tienen alguna responsabilidad sin ostentar aún la jefatura, pero aspiran a conseguirla algún día. Las reuniones diarias sirven también para conocer cómo se toman los trabajadores, “la tropa”, la evolución de las campañas de los productos, la carga de trabajo, y a su vez para conocer si hay disidentes¹³⁵.

Si bien no hemos agotado aquí todas las posibles consecuencias del “conflicto” en el sistema financiero y asegurador, sí son las que hemos considerado más importantes. Por otra parte, la información que habíamos recogido de nuestro diario de campo y su posterior análisis empezaron a darnos pistas para conocer qué estrategias se emplean en este campo de batalla que acabamos de abordar. Las examinaremos ahora en correlación con los símbolos del poder.

3.3. Estrategias sexuadas y símbolos del poder

La relación existente entre sociedad, cultura, dominación, conflicto y poder ha sido abundantemente tratada por distintas ramas de las ciencias sociales. De los diferentes enfoques para comprender el papel del poder como principio articulador de los vínculos entre sociedad y cultura, recurriremos a la perspectiva de Michel de Certeau. Entendemos en esta investigación que la utilización de las estrategias por determinados actores sociales en la situación de conflicto en que trabajan forma parte de lo que este autor llama la creatividad de la vida cotidiana (De Certeau, 1996)¹³⁶. Se interesa por la

¹³⁵ En ese sentido Sun Tzu afirma que un ejército sin agentes secretos es como un hombre sin ojos y sin oídos. También el estratega debe tener mucho cuidado con los infiltrados, y recomienda el general que si puede, los tenga, pues ofrecen una información muy valiosa. Quien se enfrenta al enemigo durante muchos años para luchar por el triunfo en un combate decisivo pero permanece ignorante de la situación del enemigo porque escatima nombramientos y honores, no sabe lo que hace. Un hombre así no tiene nada de general, no es el dueño del triunfo. Pues si el estratega experto derrota al enemigo cada vez que pasa a la acción y si sus hazañas salen fuera de lo común, es gracias a la información previa. Es necesario conseguirlo con hombres que averigüen la situación del entorno. TZU, S. (2007): "El arte de la guerra" en CLEARY, T. (ed.) *El arte de la guerra*, Madrid, Edaf.

¹³⁶ Esas “maneras de hacer cotidianas” van a ser el centro de su investigación. Este autor en “*La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*”, expone un planteamiento teórico, y en “*La invención de lo cotidiano II. Habitar, cocinar*”, junto con Giard y Mayol, vuelca el programa teórico elaborado en el primer libro, en un conjunto de investigaciones de campo. Véanse: DE CERTEAU, M. (1996): *La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*, México, Iteso. DE CERTEAU, M., GIARD, L. y MAYOL, P. (1996): *La invención de lo cotidiano II. Habitar, cocinar*, México, Iteso DE CERTEAU, M. (1999): *La cultura en plural*, Buenos Aires, Nueva Visión. RODRÍGUEZ, M. G. (2009): "Sociedad, cultura y poder: la versión de Michel de Certeau". *Papeles de trabajo*, revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín, Año 2-5, 1-17. http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/05_6_MGRodriguezSobreD

práctica de la persona común y sus artes para gestionar las diferentes opciones cotidianas. Para él, las ciencias sociales han hecho de las representaciones y los comportamientos de una sociedad su objeto, pero se ha dejado de lado la identificación del uso que se hace de ellos. Considera que, mediante distintas maneras de hacer en el interior de las estructuras, los usuarios se apropian del espacio organizado y, en cierta manera, modifican su funcionamiento. Para María Graciela Rodríguez, la teoría de De Certeau es polemológica porque coloca en el centro de su desarrollo teórico la disputa desigual que la dinámica social entabla entre instituciones y sujetos (Rodríguez, 2009)¹³⁷, como estamos tratando de demostrar con nuestra investigación. Para De Certeau, los verdaderos actores de la vida cotidiana no son las instituciones sino los sujetos que tienen experiencias a veces ocultas, veladas, diseminadas y heterogéneas para obtener sus resultados en el fondo del sistema establecido, que acaban favoreciendo o perjudicando a la institución. Las prácticas cotidianas producen una determinada cultura: múltiple, heterogénea y plural. Lo que más le interesa son las “operaciones” que los sujetos realizan en la vida cotidiana y que están cargadas de desigualdad, porque la gran mayoría silenciosa (los que él llama desposeídos del poder, los débiles) está sometida a la gran minoría, los poderosos, que utilizan estrategias producidas, por y desde las instituciones, en su favor. Sigue indicando el autor que las estrategias se realizan en determinados lugares y entornos, considerados como propios por los poderosos, quienes presentan una gran capacidad de anticipación y maniobran estratégicamente, pues cuentan con información que los demás no tienen. También organizan el espacio y el tiempo cotidianos, tanto suyos como de los débiles, según sus propios intereses; elaboran normas y prescripciones que les favorecen; producen discursos formales e informales, así como textos no oficiales. para su beneficio; además, si es necesario, se apoyan en el peso de la Historia, que siempre favorece a los más poderosos, y tienen a su favor todo el periodo histórico que, tradicionalmente, viene haciéndose así. El sistema debe perpetuarse y favorecer a los de siempre (De Certeau, 1996).

En este epígrafe tratamos de reflejar aquellas habilidades que, según nuestro criterio, se utilizan para ascender en la empresa privada, que sigue actuando como si de una estructura piramidal militar se tratara: unos pocos en la cúspide, los jefes, la mayoría de ellos hombres, y muchos en la base, los empleados, que cada vez son más mujeres. Los posicionamientos estratégicos no son obvios. No parece tan evidente lo que tratamos de demostrar, y para ello, hemos necesitado grandes dosis de trabajo,

eCerteau.pdf, consultado el 24/08/2010.

ABAL MEDINA, P. (2007): "Notas sobre la noción de resistencia en Michel de Certeau", *Kairos, revista de temas sociales, Universidad Nacional de San Luis*, año 11-20.

¹³⁷ Afirma la autora que una de las lecturas favoritas de De Certeau era *El arte de la guerra*, de Sun Tzu. En concreto, cita la obra: TZU, S. (1972): *L'Art de la guerre*, París, Flammarion. Su traducción al castellano fue: TZU, S. (2004a): *El arte de la guerra*, Buenos Aires, Pluma y papel.

creatividad e imaginación en nuestra investigación. En ocasiones, la esencia de una estrategia es optar por lo que no se va a hacer, como afirma el economista Michel E. Porter (Porter, 1980)¹³⁸. Para este autor, el individuo que asciende en la escala profesional debe ir pensando cada día más de forma estratégica. Ha de conocer perfectamente lo que se puede y no se puede hacer. Debe buscar deliberadamente su propio plan de acción donde pueda desarrollar su ventaja competitiva frente a los demás y anular al resto¹³⁹. Es necesario, para trabajar estratégicamente, determinar dónde está, adónde quiere llegar y cómo lo ambiciona. La cuestión del poder es un elemento primordial en la configuración de la dinámica social del conflicto. Lo que no se puede hacer es dejar de cumplir los objetivos o dedicarle poco tiempo al trabajo, como nos indicaban nuestros informantes.

De Sivatte recurre a Fernando Martín y su equipo de colaboradores para afirmar que el sistema de recursos humanos en las empresas suele estar compuesto por estrategias, políticas y prácticas (Martín *et al.*, 2005). Las estrategias fijan la meta principal de las diversas actuaciones llevadas a cabo para gestionar al personal y se ocupan de su coherencia interna (De Sivatte Font, 2010). Nosotros sostenemos que, utilizando estrategias diferentes para ascender y mantenerse en el cargo, quienes aspiran a la promoción se ven envueltos en situaciones de “conflictos velados”, donde además se involucra a los que no quieren escalar puestos o ni se lo han planteado. Vamos a tratar de descubrir cuáles son esas estrategias¹⁴⁰ y a descifrar el código que permite que sean utilizadas sin ser descubiertas. Consideramos interesante reproducir el documento que le entregó un compañero de banca a otro en su oficina; ambos ostentan una jefatura comercial y se consideran competidores internos para conseguir un ascenso. Sin embargo, en determinados momentos, también actúan como individuos pertenecientes al mismo grupo de aliados y se apoyan. El contenido del texto que nos facilitaron fue este:

LA FÁBULA DEL TONTO

Se cuenta que en una ciudad del interior de un lejano país, un grupo de personas se divertían con el tonto del pueblo, un pobre infeliz de poca inteligencia que vivía haciendo pequeños mandados y de las limosnas. Diariamente, algunos hombres invitaban al tonto para que fuera al bar donde se reunían y le ofrecían escoger entre dos monedas: una de tamaño grande de 40 reales y otra de menor tamaño, pero de 200 reales. Él siempre cogía la más grande y menos valiosa, lo que era motivo de risas para todos. Le trataban como a un retrasado y se burlaban continuamente de él.

¹³⁸ Para ampliar información relativa a estrategias empresariales véanse: PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press; PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.

¹³⁹ Véase: HELGESEN, S. (1990): *The Female Advantage*, Nueva York York, Doubleday.

¹⁴⁰ No hablamos de un plan maquiavélico y diabólico ni de una conspiración mundial, pero sí de unas formas de hacer que tradicionalmente benefician a unos pocos y van en detrimento del resto.

Un día, alguien que observaba al grupo divertirse con aquel inocente le llamó aparte y le preguntó si todavía no había percibido que la moneda de mayor tamaño valía menos, y este le respondió:

-“Lo sé, no soy tan tonto, vale cinco veces menos, pero el día que escoja la otra, el jueguito acaba y no ganaré nunca más mi moneda...”

Esta historia podría concluir aquí como una simple burla, pero se pueden sacar varias conclusiones:

La primera:

Quien parece tonto, no siempre lo es.

La segunda:

¿Quiénes eran los verdaderos tontos de la historia?

La tercera:

Una ambición desmedida puede acabar cortando tu fuente de ingresos.

Pero la conclusión más interesante es que podemos estar bien aún cuando los otros no tengan una buena opinión sobre nosotros mismos. Por lo tanto, lo que importa no es lo que piensan de nosotros, sino lo que cada uno piensa de sí mismo.

Moraleja:

"El hombre verdaderamente inteligente es aquel que aparenta ser tonto delante de un tonto que aparenta ser inteligente".

(Aparecía escrito a mano al final: para mi compañero de penas con cariño. "Espero que entiendas el mensajito").

Entre los aliados, si bien aparentan normalidad en su relación, siempre hemos observado una cierta rivalidad, y este escrito es prueba de ello. Aunque parezca algo sin trascendencia ni importancia, el lenguaje puede ser utilizado como estrategia para promocionar en la empresa privada. El discurso que realizan los empleados de la oficina, en ocasiones, refleja la situación de estrés y tensión que viven en la sucursal. Interactúan en sus discursos haciendo uso del lenguaje bélico que se ha instalado en la empresa. El lenguaje del ascenso se carga de la atmósfera que se deriva de la presión del cumplimiento de los objetivos y se convierte en una herramienta estratégica. El temor subyace en los discursos relacionados con la promoción profesional. En un extracto del diario de campo se recoge:

“Cuando llego a la oficina para hacer el trabajo de campo, me dirijo hacia donde está el jefe comercial para comentarle si quiere tomar un café conmigo, pero, antes de decirle nada, me responde muy agitado:

- Estoy agobiado, no tengo tiempo para nada. No puedo ni hablarte. Me encuentras, como siempre, en alguna batalla, debo entregarle esto a mi jefe ya, que si no, me va a mandar a galeras. Si no lo hago en seguida me puedo ir despidiendo del ascenso que te hablé. De verdad déjame, perdóname, lo siento. No puedo atenderte. Hoy no, quizá mañana o pasado. Vete ahora, por favor.

Me retiro y le digo que no se preocupe, que otro día será”.

Estas ideas son reiteradas por los informantes, como pude constatar en otra parte del diario en la que se recoge una utilización del lenguaje que denota la agresividad con que están recibiendo el mensaje desde la cúspide de la pirámide, con expresiones como “apretar hasta que duela”, “guerra de precios”, “si te ganan alguna batalla”, “te den para el cuerpo”. Manifiesta un informante de los que aspiran a ascender:

“Creo que mi jefe es muy hábil para que siempre hagamos lo que él quiere. Sabe apretar hasta que nos duele, como le hacen a él, supongo. La verdad es que desde hace unos años estamos sufriendo una guerra de precios y productos bestial.

La competencia cada vez aprieta más y si te ganan alguna batalla, ya procuras que no te den para el cuerpo en la siguiente. Lo importante es ganar la guerra, aunque pierdas alguna batalla que otra... Ya ves cómo andamos en la oficina, que, salvo el rato del desayuno, aquí no se para ni un momento. Bueno, no todos. Las mujeres, en su mayoría, no sufren como nosotros esta presión porque no se quieren complicar la vida de la misma manera”.

Es impresionante lo que cuenta este informante. Además de lo indicado antes relativo a su lenguaje bélico, dice que las mujeres no sufren como ellos porque no se quieren complicar la vida. Su comentario ya dice mucho de su forma de pensar sobre las mujeres.

El periodista Álvaro Colomer comenta en un artículo titulado *El posmachismo ya está aquí*, a propósito de la publicación del libro del médico forense Miguel Lorente Acosta *Los hombres nuevos. Los miedos de siempre en tiempos de igualdad*:

“Los hombres de hoy en día no son tan distintos a los de antaño. Quizá parezca que defienden la igualdad de géneros, pero en lo más profundo de sus mentes continúan elaborando estrategias que les permitan perpetuar la dominación sobre las mujeres”. (Colomer, 2009).

Para Miguel Lorente, los hombres actualmente todavía adoptan tácticas para reproducir de continuo la trayectoria histórica de, aparentemente, cambiar, para que todo siga igual, perpetuando un control sobre las mujeres. La sociedad aún no ha superado la mentalidad falocéntrica; vivimos ahora lo que el denomina el *posmachismo* (Lorente, 2009). Coincidimos con Colomer al analizar el texto de Lorente y afirmar que los hombres continúan elaborando estrategias que les permiten ejercer la dominación sobre las mujeres. Además de elaborarlas, las ejecutan y cuentan con el apoyo de la alianza. Con nuestra investigación seguimos descifrando la semántica de la dominación que aparece bajo diferentes máscaras en los sectores que estamos analizando. La red de relaciones varonil funciona como un escudo contra toda intromisión en ella. O se está dentro o se está fuera. O se es aliado o no.

Determinadas formas de comportamiento en esta “red” permiten orientarlas a cultivar las relaciones con los superiores y hacerse visibles para ellos. Con nuestro trabajo de campo hemos podido constatar que los hombres construyen redes, círculos de influencia o grupos de poder con mayor facilidad que las mujeres, y además estos actúan como verdaderos mecanismos de promoción. Estos entramados no se proyectan solamente en los espacios laborales, sino que también se dan en espacios extralaborales. Estas relaciones son externas al espacio-tiempo laboral normativizado y se dan al acudir juntos los aliados a bares, cafés y restaurantes, a practicar algún deporte, o compartir otros momentos de ocio. Esas reuniones informales tienen la particularidad de que en ellas, no pocas veces, se toman decisiones que afectan al ámbito profesional. Estos hechos limitan las posibilidades de promoción a quienes quedan fuera de estos “círculos de poder”, especialmente las mujeres.

En estos espacios se generan unos circuitos donde deben moverse las estrategias de manera precisa. La combinación de las variables espacio y tiempo hace que estos círculos estén restringidos a las mujeres, que no tienen la misma disponibilidad que los hombres; ellas no pertenecen a la red que les permitiría formar parte de ese grupo, no disponen del mismo tiempo que ellos y no frecuentan los mismos lugares. Por tanto, no basta la formación técnica y profesional para acceder a los puestos directivos, sino que es necesario pertenecer a la “red” que facilita los apoyos para emprender ese camino y unirse a los aliados.

Por otro lado, en esa búsqueda de los fundamentos de las estrategias que se utilizan como símbolos del poder nos encontramos con que, socioculturalmente, se ha atribuido como propio de los sectores de la banca y los seguros el estilo de liderazgo masculinizado. Se consideran como propiedad del género masculino la ausencia de emociones, la competición, el cumplimiento de los objetivos, el fuerte control presupuestario y el análisis, que se identifican con lo positivo y con los valores propios para aquellos que quieren ascender. Mientras tanto, se equipara, en sentido peyorativo, la emoción con la femineidad propia de la mujer y de los hombres afeminados o poco varoniles, como si eso fuera un lastre. En ese sentido, un directivo, jefe de riesgos en una oficina principal de una caja de ahorros, en la entrevista etnográfica abierta, decía:

“El director de nuestra sucursal es frío y calculador. Es el primer interesado en el cumplimiento de los objetivos porque de los nuestros dependen los suyos. Esto es una competición constante, pero... (Duda). Bueno (silencio), luego tenemos también otros jefes de departamento que también están pendientes del cumplimiento de los objetivos, tanto de los comerciales como de los presupuestarios. Analizan una y otra vez las desviaciones y nos lo comunican por teléfono, por correo electrónico, y alguna que otra vez, con visitas a la oficina. A veces, nos llaman, primero los empleados de la central, que casi siempre son mujeres, en un tono suave y agradable, pero si no hay resultados a corto plazo, entonces lo hacen ellos. Nos piden un empujón más fuerte, más

compromiso y que nos apretemos más el cinturón. Yo creo que lo hacen por sus propios intereses, para la consecución de los objetivos que cada uno tiene asignados. Lo que no dudo es que para cumplirlos necesitas trabajar más tiempo del que se dedica en una jornada de horario habitual, y tienes que apretar tanto que debes dejar a un lado la parte emocional, y a veces nos pasamos. Nuestro jefe parece como si no tuviera familia, como si su única vida fuera la empresa y nada más. No les importa nada. Porque no se trata de dar un empujón al final. A pesar de todo, creo que no hay otra manera de hacerlo tal y como está la situación.

Yo pienso que eso que hablan de las medidas de flexibilidad laboral y de conciliación lo soporta bien el papel, pero aplicarlo en empresas como las nuestras, lo veo difícil, al menos para los que ya somos jefes en algún grado. Hacen con nosotros lo que quieren. Creo que siguen la estrategia de hacerte ver que todos estamos en el mismo barco que, al menos, los que tenemos responsabilidades, formamos parte del grupo de mando y eso hemos de saber trasladarlo al resto de la plantilla. A veces, las emociones están a flor de piel, sobre todo en las mujeres, y se dan momentos de tensión que ellas no superan fácilmente. Hay pocas mujeres en la dirección por eso mismo, pienso yo. Nosotros creo que somos más fríos y aguantamos más te confieso que vivimos en una tensión permanente. Esta semana uno de nuestros compañeros, responsable de lo que aquí llamamos banca personal, ha tenido un accidente de tráfico al irse a su pueblo de la provincia de Toledo el fin de semana. No sé si tendrá que ver algo con eso o no, pero nuestro jefe le echó una bronca muy fuerte a mediados de semana por la desviación de objetivos que llevaba y se le notaba muy preocupado”.

Este informante tiene completamente asumidas las normas de la red en que se encuentra inmerso, que, según su criterio, le piden que deje a un lado las emociones. Se siente resignado porque no encuentra otra manera mejor de hacer las cosas. La organización jerárquica vertical se hace necesaria para trasladar al resto no solo el cumplimiento de los objetivos sino las maniobras para alcanzarlos¹⁴¹. Considera que las medidas de flexibilidad laboral y de conciliación, no son fáciles de aplicar en las empresas aunque se contemplen legalmente y, además, añade que es aún más complejo para los que ya son jefes¹⁴². No parece estar del todo contento, pero sigue ahí. El caso que

¹⁴¹ Cabe preguntarse si ocurre lo mismo además que en el terreno militar y corporativo, a nivel gubernamental y en el ámbito religioso, pero eso serán estudios que pueden realizarse en futuras investigaciones.

¹⁴² Cuando se tiene en cuenta la categoría de empleado, las que están situadas en lo alto de la jerarquía ocupacional hacen un menor uso de las prácticas de integración trabajo-familia, como destaca De Sivatte en su trabajo, para lo que se apoya en otras investigaciones empíricas como las de Lambert et al., 2008; Wharton et al., Kossek et al., 1999.

Para más información véanse:

DE SIVATTE FONT, I. (2010): "Análisis de las causas y consecuencias de la implantación de flexibilidad laboral en las empresas". *Departamento de Administración de Empresas*. Ciudad

comenta de su compañero de oficina que sufrió el accidente, en todo momento se ha tratado de desvincular de lo ocurrido en la reunión que mantuvo con su jefe días antes. Parece como si no hubiera tenido nada que ver, pero sí que manifiestan algunos trabajadores que desde ese día el empleado estuvo especialmente nervioso y preocupado.

Con respecto a las medidas de integración trabajo-familia, según la encuesta que hemos realizado, la mayoría de los empleados considera que si no las solicitan, no se les ofrecen por parte de la empresa. No es habitual que haya flexibilidad horaria como en la administración pública. Salvo justificaciones debidamente documentadas, no se pueden ausentar del trabajo por motivos personales. Si bien el horario habitual es de jornada intensiva (de 8.00 a 15.00 horas) para los empleados del sector financiero, en la mayoría de las entidades no se cumple, pues se trabaja mañana y tarde, especialmente los directivos. No se da la reducción horaria y el teletrabajo no ha llegado a ninguna de las entidades con que hemos realizado el trabajo de campo, al menos según nuestros informantes. Las reuniones se suelen convocar fuera del horario laboral, y es habitual conocer el horario de inicio, pero no el de finalización. En general, son pocos o ninguno, según afirma la mayoría, los que hacen uso de estas medidas de integración.

Por su parte, Marilyn Loden señala que es necesario el reconocimiento de las cualidades de las mujeres como elementos cruciales en la dirección. No se pueden reconocer sus valores si la mujer ni tan siquiera llega a esos puestos porque, estratégicamente, los hombres se lo impiden. Ellas entienden el trabajo como un medio con el que obtener una compensación económica, un medio de realizarse personalmente, pero con un carácter instrumental, y no una evasión de las responsabilidades familiares y del hogar. Por ello, la mayoría de las veces aparece supeditado al proyecto personal y familiar que las obliga, en muchas ocasiones, a renunciar a las posibilidades de ascenso, cuando eso lleva consigo sacrificar su proyecto vital. Las mujeres suelen retrasar su posible carrera profesional mientras sus hijos son pequeños, pero tienen presente que más tarde lo puede intentar, aunque saben que será mucho más difícil. No es habitual que sacrifiquen su familia por promocionar en la empresa privada, como asevera Loden (Loden, 1986).

Nos ocupamos ahora de un nuevo símbolo donde se fundamentan las estrategias para la promoción que se identifica como "cultura del liderazgo masculino en las empresas". Si bien la figura del líder empresarial ha sido objeto de distintos enfoques desde multitud de ámbitos, esta imagen sigue fiel a un estereotipo que se viene reproduciendo. Hay que asemejarse a él para

Real, UCLM; LAMBERT, A. D., MARLER, J. H. y GUEUTAL, H. G. (2008): "Individual Differences: Factors Affecting Employee Utilization of Flexible Work Arrangements", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 107-117; WHARTON, A. S., CHIVERS, S. y BLAIR-LOY, M. (2008): "Use of Formal and Informal Work-family Policies on the Digital Assembly Line", *Work and Occupations*, 35, 327-350. KOSSEK, E. E., BARBER, A. E. y WINTERS, D. (1999): "Using Flexible Schedules in the Managerial World: The Power of Peers", *Human Resource Management*, 38, 33-46.

poder formar parte de la red. Schein afirma que para poder hablar de la cultura del líder, primero debemos hablar de los estadios de crecimiento, las funciones y los mecanismos de cambio de la cultura de las empresas. Según su planteamiento, la “cultura de empresa” es un “campo de batalla”, entre progresistas y conservadores, no necesariamente políticos, como se reproduce en todas las sociedades. Añade que cuando se presenta la necesidad de buscar sucesores de la “cultura del poder” de una empresa, estos son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales que han heredado (Schein, 1989: 267). La “cultura de empresa” vigente sirve todavía como mecanismo de defensa para evitar la incertidumbre y la ansiedad de algunos empleados. Para quienes pertenecen a la red, un fruto de esa cultura es sobrevalorar las glorias del pasado que se consideran como fuente de autoestima y de defensa del grupo, por la seguridad que aportan, pero también se buscará cómo sustituirlas cuando no respondan al prototipo establecido. Se refiere a que muchas compañías ya han introducido programas de capacitación de líderes con el objeto de implantar en las esferas de dirección un vocabulario y unos conceptos comunes, buscando con esta “estrategia” que ese lenguaje

“Obligara (...) a los miembros de la empresa a adoptar un marco común de referencia que a la larga daría lugar a presunciones comunes”. (Schein, 1989: 280).

Según este autor, para el personal, ese tipo de líderes aportaría seguridad disminuyendo la ansiedad. En definitiva, se trata de perpetuar todo tal y como está. Esas presunciones comunes hacen referencia a que en muchas empresas hay cosas que no es necesario decir. Se sabe cómo son y hay que aceptarlas sin discutir. De esa manera se acaba formando parte de la élite si se cumplen las normas impuestas. En relación con estos contenidos comenta un directivo refiriéndose a su empresa, que es una multinacional del sector de los seguros:

“La forma de organizar multinacionales como esta parece que no puede ser otra que la jerarquizada siguiendo una estructura piramidal: unos pocos mandan sobre muchos, y para ascender tienes que conocer el lenguaje del poder, que te acaba dando seguridad en ti mismo, y así lo puedes transmitir al resto, pero además tienes que dedicar todo tu tiempo. Debes hacer de la empresa tu casa, saber nadar entre tiburones, pertenecer a la élite y después sacrificarte, trabajar duro, dar buenos resultados y esperar a que llegue tu oportunidad...”

Este directivo tiene claro el tipo de liderazgo que se ejerce en su empresa y que él adopta como propio. Afirma que el lenguaje que se utiliza acaba dando seguridad. Es un hombre soltero, sin hijos ni cargas familiares, según comentó, y puede dedicar todo el tiempo que quiera a su empresa. Al referirse a cómo se debe trabajar, es muy evidente el estilo de trabajo y de dirección por el que ha optado: *“Debes hacer de la empresa tu casa, saber nadar entre tiburones, pertenecer a la élite y después sacrificarte, trabajar*

duro, dar buenos resultados y esperar a que llegue tu oportunidad". Hay otros informantes que no han sido tan claros como él al manifestar su opinión, pero este no es el único que piensa así, por lo que hemos podido deducir de sus reflexiones.

En esa búsqueda de las bases en que se fundamentan las estrategias para la promoción, que defendemos en nuestra tesis, ahora es el momento de analizar la manera de mantener una supervisión constante por parte de la jefatura. En la actualidad, la informática permite el control, la precisión, la medición, la cuantificación. Además, también se construyen modelos que, en definitiva, buscan lo que Schein llama "la persuasión coercitiva tras el proceso de seducción que se camufla con la idea de hacer aflorar la diversidad". (Schein, 1989: 281). Se ejerce el control mediante la información que facilitan los ordenadores, entre otras técnicas. Estos medios forman parte de una nueva maniobra de la dirección que intenta realizar una función unificadora en la toma de conciencia del estilo de las decisiones de la empresa. Todo se comunica personalmente a cada empleado mediante el ordenador para que quede constancia, pero, además, se siguen utilizando otros medios de presión. Lo lógico, por tanto, es mantener los avances bajo control con una cultura empresarial propia. Afirma Schein que "los líderes no motivan grandes cambios, pese a tener una idea clara del punto al que quieren llegar". (Schein, 1989: 283). Los cambios se van introduciendo poco a poco y acaban siendo aceptados por todos como algo consustancial y necesario a la forma de trabajar, pero tampoco pueden hacerse excesivamente largos. Por su parte, afirma Noel M. Tichy que las empresas pueden verse en serias dificultades si no logran percibir los pequeños pero constantes cambios que se producen en su entorno. Relaciona ese proceso con el llamado *fenómeno de la rana cocida*, según el cual si metemos una rana en una olla con agua y encendemos el fuego elevando la temperatura poco a poco, la rana no llegará a percibir su muerte. Ese ejemplo nos sirve para explicar que cuando los procesos sistemáticos de problemas son largos y progresivos pueden acabar con una empresa si no se detectan y se solucionan a tiempo. El cambio estratégico desarrollado por Tichy de los sistemas cultural, político y técnico de las organizaciones presentó herramientas administrativas para efectuar los ajustes necesarios que permitían el correcto funcionamiento de los sistemas, pero sin realizar grandes permutas, (Tichy, 1983). Las empresas en que se ha realizado el trabajo de campo ejecutan cambios y se adaptan a la normativa vigente en cada momento, pero en la práctica, y con respecto a la promoción profesional, aparentemente, todo sigue igual. No se admiten canjes, al menos desde la base, con empresas tan consolidadas. En todo caso, como ha quedado claro con la crisis, han sido las malas inversiones y la deficiente gestión de los de arriba las que han hecho que empresas de estos sectores con una amplia trayectoria hayan caído en bancarrota, sobre todo en EE.UU., y algunos países de Europa; sin embargo, al menos hasta ahora, en España, salvo algunas excepciones, no ha sido así en el sector financiero.

En este recorrido que estamos realizando hacia la búsqueda de las bases en que se sustentan las estrategias para la promoción y el mantenimiento en cargos directivos, Schein considera que los líderes de las empresas buscan la identificación de los subordinados con términos como “culpabilidad”, “espionaje”, “sabotaje”, “perjuicio”, o “daño”, cerrándose todas las posibles salidas para intensificar las fuerzas revocatorias, mientras se brinda la seguridad psicológica necesaria. Es decir, al servirse las entidades de los incentivos adecuados se consigue que las personas que están subordinadas al jefe quieran mantenerse en la empresa para evitar otros males mayores, como el desempleo. Por ello, les resulta difícil abandonar la compañía y acaban aceptando las condiciones que se les imponen, sean del grado que sean, pero *“si acaso resulta necesario, el directivo (...) recurre a la persuasión coercitiva”*. (Schein, 1989: 288).

Uno de los días que el jefe de su oficina se encontraba ausente, ante una serie de preguntas relativas a los directores de sucursal sobre la idea de liderazgo y la cultura de empresa, una empleada de banca comentó:

“Yo no querría ser jefe por nada del mundo. El nuestro lleva mucho estrés. Se queda a diario hasta las nueve y las diez de la noche en la oficina, y cuando no está aquí es porque está de viaje. Aunque también es verdad que gana mucho más que nosotros. Los empleados cobramos menos, pero yo creo que vivimos algo mejor. ¿De qué te vale ganar seis mil euros al mes si no puedes ver a tu familia? Aunque supongo que tendrá sus ventajas, pues ellos se consideran unos privilegiados; yo, personalmente, no las veo. Nosotros no tenemos un horario algo más cómodo, al ser nuestra jornada partida. Eso nos rompe todo el día, pero yo lo prefiero. Sales de trabajar, llegas a casa y te olvidas de todo, pero ellos no pueden; los comerciales y el jefe, sobre todo, no creo que lo consigan en ningún momento, con la presión que tienen. Yo trato de ser eficiente, de hacer bien mi trabajo, de dar todo lo que puedo y un poco más, pero no quiero las complicaciones que tienen ellos. Al menos, como se lo plantean estos. No sé cómo están estructuradas así las empresas y los jefes tienen que ser y vivir de esa manera. Supongo que tradicionalmente se ha hecho así, pero mi más humilde opinión, es que estas entidades ganarían más con todos sus trabajadores, ya sean jefes o empleados, si fueran más humanas”.

Sus palabras pueden resumir mucho de lo que hemos venido diciendo. El cargo directivo aparece de tal manera que nuestra informante no desea aspirar a él. Y como ella, muchas otras, como han manifestado. Si alguna quiere ascender al círculo cerrado de la “élite del poder”, debe acatar lo que se les exige a ellos por pertenecer a ese círculo de privilegiados. En relación con este tema, un jefe comercial, que nunca ocultó su interés por ser algún día director de oficina, expresa respondiendo a las diferentes preguntas formuladas en la entrevista etnográfica:

INVESTIGADOR: Como empleado en su empresa, pero también como jefe de grado medio, ¿qué podría hacer si quisiera ser director de oficina?

INFORMANTE: No sé, pero creo que se deben utilizar distintas estrategias. Debes saber medir bien lo que hablas y con quién, dedicarle muchas horas, conseguir cada año los objetivos y los presupuestos y, además, vender bien lo que haces, si puedes, en algunos círculos. Has de conocer en todo momento el terreno que pisas, además de saber por dónde te puedes mover y hacia dónde no puedes ir... (Le pregunto entonces).

INVESTIGADOR: ¿Qué terreno?

INFORMANTE: Pues el campo de batalla en el que a diario sufrimos la lucha con nuestros propios compañeros y con la competencia tan feroz que tenemos fuera. Debes poner en marcha tus estrategias en tu ámbito de trabajo. Ese es tu terreno de actuación. Sabes, no obstante, que no puedes equivocarte y no ser inoportuno tampoco con los jefes, pero creo que todo eso lo haces por intuición, como sin darte cuenta... Aquí es donde algunos meten la pata, al ser demasiado impulsivos.

INVESTIGADOR: ¿Se puede influir de alguna manera en ese entorno?

INFORMANTE: ¿Ehhh? Bueno... (Duda), no sé... (Pensativo). Lo intentas, al menos, pero creo que sí, que algo se puede hacer.

INVESTIGADOR: ¿Quién puede acceder a ese círculo?

INFORMANTE: Cualquiera. (Silencio...). Bueno, matizo, sinceramente, creo que no todo el mundo puede hacerlo de la misma manera. Debes formar parte del grupo o, al menos, ser simpatizante. Creo que las mujeres lo tienen más difícil porque esto requiere mucho tiempo que ellas no tienen. La verdad es que no te das ni cuenta de cómo te ves metido en esa espiral de objetivos, resultados... Presión, presión y más presión. Quieren que vendamos cada vez más productos financieros y más caros, y que también compremos el dinero a los clientes cada vez más barato. Pero, por si faltaba poco, también vendemos planchas, televisiones, ordenadores, bicicletas, colchones... Sería interminable la lista de productos que tenemos en cartera; hasta coches tenemos en algunas campañas. Además, por si faltaba algo, cobramos comisiones hasta por respirar, pero no te queda otra que aceptarlo, o si no lo aceptas, sabes que estás fuera del sistema."

Las estrategias empiezan a hacerse evidentes en esta entrevista. El informante comunica que no sabe muy bien cómo se ha visto envuelto en ese círculo, pero se encuentra en él y sabe que las mujeres tienen más difícil el acceso. Parece como si todo funcionara solo, o como si no hubiera nada nuevo que hacer. Hay que seguir los planteamientos establecidos si se quiere ascender. La cultura y la política de empresa imponen el tipo de líder que los empleados deben imitar y quien no lo acepta, acabará quedándose fuera de las posibilidades para ascender.

En esta investigación se ha procurado descubrir el sentido simbólico que el término estrategia tiene en las actuaciones y los discursos de los actores sociales, en sus formas de hacer y de decir. A la mayoría de nuestros informantes, si bien no a todos¹⁴³, los procedimientos, las rutinas, las sistematizaciones de las acciones, entre otros hechos, les llevan a plantearse el espacio de trabajo (incluso el espacio de su casa) como un lugar de combate donde aplicar las tácticas y las maniobras encubiertas para alcanzar cada uno sus propios objetivos personales y profesionales.

Del análisis de las entrevistas y de todo el material etnográfico con que se está trabajando se puede deducir que todos, y de manera especial aquellos que buscan ascender, se encuentran, en la mayoría de los casos, en situaciones de conflicto. Estas situaciones no se presentan como absolutas, objetivas y perfectamente aislables, por lo que será así como nos acercaremos a ellas. De nuestro trabajo de campo se deduce que en este contexto, las mujeres siguen soportando más de dos tercios del total del trabajo familiar y doméstico, lo que seguramente influye de manera negativa, para asumir mayores responsabilidades a la hora de ascender en el trabajo. Ante esta situación, la mayoría de ellas no se propone promocionar, ni busca conseguirlo, pues necesita una importante red de apoyo tanto interna como externa, con la que no cuenta. La mujer se conforma con no perder su empleo y ser eficiente en él. Valora la consideración que se tenga de ella, e incluso llega a solidarizarse con las “complicaciones” que deben sufrir los líderes de su empresa. A veces pueden llegar a hacerle sentirse culpable en caso de incumplimiento de lo que se espera de ella. Las mujeres con cargas familiares lo tienen aún más difícil, pero todas deben demostrar más que ningún hombre su capacidad si quieren ascender.

Una vez que hemos tratado de demostrar la relación ente los símbolos del poder y las estrategias sexuadas para la promoción que se intuyen, pasamos al estudio de cada una de ellas por separado. Ahora es el momento en nuestra investigación de estudiar una por una las habilidades que se utilizan para conseguir la promoción en las entidades financieras. No es así como se dan, pero las abordamos de esta manera para facilitar su estudio. Analizaremos las estrategias como un arte para dirigir conflictos donde se desarrollan operaciones como la del ascenso profesional de unos pocos. También abordaremos el caso de los que se consideran “inmunes” a las estrategias y procuraremos conocer cuál es la valoración de las mismas por los actores sociales.

3.3.1. La estrategia del lenguaje

Afirma Pilar Fernández Martínez, especialista en lenguaje y comunicación, que cuando utilizamos las palabras se esconden muchos mensajes ocultos. El significado de cada una de ellas lleva consigo un valor añadido, que le viene

¹⁴³ Se exceptúan los que llamamos “*inmunes a las estrategias*”, que no participan de ellas y que más adelante analizaremos.

dado por el uso y la manera en que cada uno de los hablantes las utiliza. Se asigna una importante carga semántica a todo lo que decimos. Al hablar dos o más personas, en los niveles de emisión y recepción, se debe tener en cuenta lo que el hablante está diciendo y lo que este cree que está diciendo, lo que oculta de manera consciente o inconsciente, lo que el receptor está escuchando, aquello que cree estar escuchando y los metamensajes que, a menudo, no perciben el uno del otro (Fernández Martínez, 2008). El lenguaje nunca es inocente siempre expresa mucho más de lo que expresamos con nuestras palabras y nuestro cuerpo¹⁴⁴.

Para Deborah Tannen, sociolingüista de la Universidad de Georgetown, la conversación es algo más que puro lenguaje, es un rito. Muchas veces no pensamos en el sentido literal de lo que decimos, y se puede llegar a hacer mucho daño. Afirma en un trabajo de investigación, al observar lo que hacían en una reunión informal en una empresa de seguros, que era habitual que la única mujer del grupo, cada vez que hacía uso de la palabra, utilizara expresiones como “*lo siento*” o “*perdón*”, como si tuviera que disculparse al hablar, mientras que el resto del grupo en ningún momento las utilizaba. Algo que en nuestra investigación también hemos observado, es que se emplean, a menudo, expresiones pidiendo disculpas por parte de las mujeres en las relaciones de trabajo con sus compañeros. Las buenas maneras que ellas quieren emplear son confundidas con sentimientos de culpabilidad por ellos. Esta autora afirma también que a las mujeres les resulta casi imposible lograr buenos resultados en ambientes contenciosos y de lucha. Tratan de reducir la tensión siempre que pueden. Es más, ellas se toman como algo personal el hecho de que alguien disienta o les discuta abiertamente, y más si son las propias mujeres las que lo hacen. La explicación estaría para Tannen en que muchas mezclan los temas profesionales con los personales. Y eso es algo que deben aprender a superar (Tannen, 2001). No hay por qué iniciar la conversación pidiendo excusas por hacer uso de la palabra, como hacen casi todas, afirmaba uno de nuestros informantes.

El lenguaje no es el único canal de transmisión cultural, pero sí uno de los más importantes, con los que cuenta el ser humano. Permite transmitir los conocimientos, las ideas, el saber, el sistema de valores de la sociedad y la cultura del grupo, a quienes lo comparten y a las generaciones siguientes. Expresa lo que pensamos a otras personas y lo que sentimos por ellas. El lenguaje no es en sí mismo sexista, es neutral, pues es solo una herramienta, pero lo que sí puede serlo es el uso que hacemos de él. Si le decimos a un niño: “*compórtate como un hombre y no llores*”, o si le decimos a un hombre adulto:

¹⁴⁴ Hay un interesante trabajo sobre el lenguaje, realizado por Jennifer Coates y titulado *Mujeres, hombres y lenguaje*. Se trata de una investigación sociolingüística amplia, que atiende tanto a aspectos gramaticales y fonológicos como sociales. Con base en documentos históricos e investigaciones contemporáneas, trata de modo conciso temas como las estrategias lingüísticas usadas por hablantes masculinos para dominar a hablantes femeninas, las características del lenguaje utilizado en grupos del mismo sexo y las consecuencias sociales del lenguaje diferenciado.

COATES, J. (2009): *Mujeres, hombres y lenguaje*, Madrid, Fondo de Cultura Económica.

“yo me visto por los pies, como se visten los hombres, no como tú”, o a una mujer, aunque sea de broma, en el trabajo, como hemos podido escuchar mientras realizábamos nuestra labor de campo, por ejemplo: “la mujer y la sartén en la cocina están bien”, ya estamos utilizando el lenguaje con tintes sexistas, aunque algunos argumenten que están bromeando. En nuestra investigación se han venido esgrimiendo expresiones de este tipo por los actores sociales, que han sido recogidas y analizadas como parte de lo que hemos denominado la “estrategia del lenguaje”, utilizada para conseguir objetivos profesionales como el ascenso, entre otros, en la mayoría de los casos por parte de los hombres, en detrimento de las mujeres.

Por otro lado, la carga de la interpretación de las instrucciones de la jefatura siempre repercute sobre el subordinado, que no solo debe saber descifrar lo que se quiere de él, sino que además debe hacerlo bien. En ese sentido, afirma Tannen que el hombre suele utilizar más y mejor las estrategias directas e indirectas que le llevan a la consecución de sus propios objetivos. La manera de hablar no es algo superficial, sino que está cargada de un elevado valor simbólico. Si una mujer es ascendida en su empresa por un hombre y busca el consenso de su grupo al tomar decisiones, para que así no la consideren autoritaria y arrogante, al pedir su opinión a los demás, sus superiores pueden interpretar que, al no saber lo que tiene que hacer, trata de que el resto le ayude a decidir. Se interpreta, por parte de la jefatura, e incluso, de algunos empleados, que, al dudar, necesita ayuda. No se valora su acción de consenso como algo constructivo (Tannen, 2001)¹⁴⁵.

Por su parte, Mercedes Bengoechea Bartolomé, sociolingüista y decana de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Alcalá, afirma que hay una determinada forma de actuar “*masculina*” en algunos ambientes laborales de clase media. Eso significa que las prácticas comunicativas que circulan mayoritariamente y tienen preponderancia son las que emplean los varones que pertenecen a ella. Son normas que rigen su discurso, así como su comportamiento y hasta sus esparcimientos. Se han convertido en las normas “profesionales” bajo las que la mayoría de las mujeres son juzgadas y evaluadas. Si su comportamiento no es idéntico al del varón, esto les sirve a ellos de refuerzo para incrementar su hegemonía en esas profesiones. La imagen femenina es deteriorada por la aplicación de los patrones predominantes de comportamiento masculino (Bengoechea, 2003). Esas reglas profesionales no escritas aún hoy se siguen dando en los sectores como los que aquí estamos analizando. Con el uso sexista del lenguaje podemos, en distintos ámbitos enaltecer, ensalzar o humillar, ocultar o sacar a la luz, destacar o infravalorar, subir la autoestima o machacarla y destruirla; jactarse, alardear y pavonearse o refugiarse en la modestia, la humildad y la timidez. Además, en el terreno profesional la intensidad del uso sexista puede ser mayor aún que en otros espacios.

¹⁴⁵ Para Deborah Tannen, el modo de hablar crea poder porque con él se puede ganar influencia dentro del papel que se desempeña. Véanse: TANNEN, D. (2001): *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*, Barcelona, Ediciones Folio.

María Isabel Jociles, antropóloga, investigadora y profesora del Departamento de Antropología Social de la UCM, en un artículo relacionado con las masculinidades, destaca que, en determinadas ocasiones, parece que emanaran del cuerpo, en particular de los genitales masculinos, ciertas características y valores que se consideran propios de la virilidad, tales como la valentía, la voluntad, el poder y la fuerza. Algo que se aprecia si nos fijamos en el uso que se hace del lenguaje en expresiones como: "lo hago porque me sale de los cojones" o "*No tienes huevos para hacer eso*" (Jociles, 2001)¹⁴⁶. Expresiones de este tipo que había escuchado mientras trabajaba en la banca y los seguros se han vuelto ahora a recuperar toda su crudeza en la realización del trabajo de campo, si bien no se reconoce fácilmente que se utilicen, en la realidad, como hemos podido comprobar sobre el terreno, se sigue recurriendo a menudo a ellas. Especialmente en las conversaciones informales que hemos mantenido con nuestros informantes, algunos han utilizado expresiones como "cojones" y "huevos" para explicar sus planteamientos.

Aunque se están experimentando considerables avances legales a favor de la igualdad de género, no obstante, en el imaginario colectivo, el lenguaje sigue teniendo connotaciones simbólicas y se utiliza aún en el ámbito doméstico reproduciendo los esquemas prototípicos heredados. Algunas madres hoy siguen diciéndoles a sus hijos expresiones como "*tienes que hacerte un hombre y no llorar como las niñas*". Se sigue haciendo un uso sexista del lenguaje.

¹⁴⁶ Véase en relación con masculinidades: JOCILES, M.^a I. (2001): "El estudio sobre las masculinidades. Panorámica general", *Gazeta de Antropología*, 17, 17-27. Además hay otras obras de gran interés, como: GODELIER, M. (1986): *La producción de grandes hombres: poder y dominación masculina entre los baruya de Nueva Guinea*, Madrid, Akal; THOMPSON, K. (1993): *Ser hombre*, Barcelona, Kairós; SHAPIRO, J. (1994): *Hombres: Una traducción para mujeres*, Barcelona, Paidós; BLY, R. (1992): *Hombres de hierro. Los retos de iniciación masculina del nuevo hombre*, México, Planeta; BADINTER, E. (1993): *XY: la identidad masculina*, Madrid, Alianza; CASTILLA, B. (1996): *Persona femenina, persona masculina*, Madrid, Rialp; CONNELL, R. W. (1985): *Gender and Power*, Oxford, Polity Press; CONNELL, R. W. (1995b): *Masculinities*, Berkeley, University of California Press; GILMORE, D. (1994): *Hacerse hombre. Concepciones culturales de la masculinidad*, Barcelona, Paidós; CHINEN, A. B. (1997): *Más allá del héroe: historias clásicas de hombres en búsqueda del alma*, Barcelona, Kairós; HÉRITIER, F. (1996): *Masculino/femenino. El pensamiento de la diferencia*, Barcelona, Ariel; KIMMEL, M. (1992): *La producción teórica sobre la masculinidad: nuevos aportes*, Santiago de Chile, Ediciones Las Mujeres; GIDDENS, A. (1995): *La transformación de la intimidad*, Buenos Aires, Paidós; FRIDAY, N. (1981): *Sexo varón*, Barcelona, Argos Vergara; MEMMI, A. (1971): *El hombre dominado*, Madrid, Edicusa; CLARKE, A. (2000): *Hombres. La masculinidad en crisis*, Madrid, Taurus; GONZÁLEZ DE CHÁVEZ, M. A. (1998): *Feminidad y masculinidad: subjetividad y orden simbólico*, Madrid, Biblioteca Nueva; JOCILES, M.^a I. (1992): *Niños, mozos y casados a través de sus fiestas*, Logroño, Instituto de Estudios Riojanos; KAUFMAN, M. (1989): *Hombres. Placer, poder y cambio*, Santo Domingo, CIPAF; MOORE, R. y GILLETTE, D. (1993): *La nueva masculinidad: rey, guerrero, mago y amante*, Barcelona, Paidós; WIECK, W. (1991): *Los hombres se dejan querer: La adicción a la mujer*, Barcelona, Urano; CLARKE, A. (2000): *Hombres. La masculinidad en crisis*, Madrid, Taurus.

Los actos que se llevan a cabo y los discursos que se emiten están en estrecha relación con el lenguaje que utilizamos. Cada persona ve su cuerpo desde su propia perspectiva y su entorno sociocultural y psicobiológico, pero también influye sobre él de manera decisiva lo que los demás opinan. Con respecto al uso del lenguaje, en nuestra investigación hay ganadores y perdedoras. El mensaje que la sociedad sigue transmitiendo sobre lo femenino refuerza la idea del sexo débil, de la sumisión y de su relación con lo prohibido y el pecado, mientras que lo masculino se identifica con lo fuerte, lo humano propiamente dicho y el éxito personal, social y profesional. Sin embargo, afirma David D. Gilmore que no existen rasgos o cualidades masculinas que tengan carácter universal (Gilmore, 1994).

Uno de los pioneros del movimiento de hombres profeministas en España y promotor de los movimientos por la igualdad entre sexos, quien fuera sociólogo y profesor del Departamento de Sociología en la Universidad de Valencia, Josep Vicent Marqués, afirma en sus obras que se debe buscar una alternativa radical al capitalismo, que es el que mantiene el sistema de división patriarcal que sustenta nuestra sociedad. Hay que cuestionarlo todo. Es preciso renovar el lenguaje, descubrir sus estrategias abusivas sutiles, destapar sus injusticias, pues el discurso lo hacemos confuso. Según su criterio, la mejor masculinidad es la que no existe. Con relación al varón, dice que su imagen como héroe y superhombre oculta su realidad como oprimido y cretino. Asevera, críticamente, que al macho le vale con su propio pensamiento: eres un hombre, un varón, y, por tanto, eres más que cualquier mujer (Marqués, 1977)¹⁴⁷. De esas estrategias sutiles forma parte la del lenguaje que ahora estamos analizando. El lenguaje del varón es el del ser humano triunfador, independientemente del sexo de este.

Para Franz Fanon¹⁴⁸, cuando se habla un determinado lenguaje (el del poder, por ejemplo), eso significa asumir la cultura y absorber el contenido de aquel que trata de transmitirlo. La persona subyugada trata de superar su condición asumiendo el bagaje cultural del poderoso, poniéndose una máscara mientras absorbe normas que son inherentemente discriminatorias, lo que a su vez genera sentimientos de inseguridad e inferioridad por el sometimiento al que se siente expuesta.

Se produce la fragmentación del sujeto, que acaba sin saber lo que tiene que hacer por sí mismo. Para este autor, la cultura que te quieren imponer no puede ser más que un lugar de “conflicto”. Se debe tomar conciencia del

¹⁴⁷ Para este sociólogo se oprime a la mujer porque se obtienen ventajas de ello. Considera también que el comportamiento masculino queda marcado y condicionado por el énfasis social que se espera de él. Justifica esta afirmación diciendo que el varón individual se siente en permanente tensión con el varón genérico, que es el modelo brillante del sexo dominante que marca la importancia social de ser un auténtico varón. El discurso masculino es el de los varones entre ellos y sobre ellos, en el que la mujer es solo un recurso retórico. Para ampliar información véase el artículo completo en: MARQUÉS, J. V. (1977): *Sobre la alienación del varón*, Santo Domingo, Editorial Alas.

¹⁴⁸ Franz Fanon habla del sometimiento del hombre negro al hombre blanco.

espacio real en que se haya dispuesto el cuerpo. Afirma que el sujeto debe sobrevivir en un mundo que se fragmenta y que no ofrece refugio seguro para quien se quiere emancipar (Fanon, 1974; 1994)¹⁴⁹.

Una vez recogida la opinión de algunos expertos sobre temas relacionados con el lenguaje y su forma de utilización, hemos de hacer constar que se recogieron algunos de los chistes, refranes y anécdotas que contaban nuestros informantes, de manera especial uno de ellos y cuando salíamos a desayunar.

Estos son algunos de los que nos facilitó este informante:

- *Cuatro caras tiene la luna, y la mujer, cuarenta y una.*
- *Diez hombres, diez opiniones; diez mujeres, cien pareceres.*
- *El hombre propone, Dios dispone y la mujer descompone.*
- *El melón y la mujer son malos de conocer.*
- *La mujer en casa, el hombre en la plaza.*
- *La mujer y la sartén en la cocina están bien.*
- *La mujer y el vidrio siempre están en peligro.*
- *Las cosas de montar: mujer, caballo y escopeta, no se prestan.*
- *Si de mujer te fiaste, la erraste.*
- *Si tu mujer quiere que te tires de un tejado, procura que sea bajo.*
- *Si ves a un hombre cargado, no preguntes si es casado.*
- *A la mujer y a la cabra, sogas largas.*
- *Ir a la guerra y casar, al hombre no se ha de aconsejar.*
- *Caza, guerra y amores, por un placer, mil dolores.*

Esta es solo una muestra de todos los que se recogieron, y las situaciones en que se daban estaban plagadas de risas y complicidad entre ellos. Nuestro refranero está cargado de expresiones sexistas y discriminatorias en uno y otro sentido, a favor y en contra de lo que se considera prototípico de lo masculino y de lo femenino. No son menos descarnados los refranes en contra de los hombres, si bien, como se ha dicho, no fueron utilizados por las mujeres ni por los mismos hombres, por lo que no se incluyen.

Otro día también ese empleado que bromeaba más se presentó en la oficina con un libro que él consideraba “una joya de la literatura universal” y a la hora del desayuno nos recomendó a todos los hombres que habíamos salido juntos, que si no lo habíamos leído, que lo leyéramos. Era, el *Diccionario de Coll*, quien, según manifestó nuestro informante, era un castellano-manchego de

¹⁴⁹ Para ampliar información véase:

FANON, F. (1974): *Piel negra, máscaras blancas*, Buenos Aires, Schapire; FANON, F. (1994): *Los condenados de la tierra*, México, Fondo de Cultura Económica; DE OTO, A. (2003): *Fanon: Política y poética del sujeto poscolonial*, México D.F., El Colegio de México. Centro de Estudios de Asia y África.

los que aprendieron a vivir con humor¹⁵⁰. Dijo también que hace falta mucho humor en las empresas, pues ahora parece que todo el mundo “*está como escocado*”. Añadió que en el libro podía encontrar detalles curiosos para el trabajo que estaba realizando. Al repasar el libro que me dejó, destacan los subrayados que tenía, como “*si un hombre comete una estupidez, los otros individuos de su sexo dicen: ¡Qué tonto es ese hombre! Si es una mujer la que incurre en una simpleza dicen: ¡Qué tontas son las mujeres!*”. En otra parte del texto, Coll dice irónicamente del hombre, que “es todo un macho si se le compara con la mujer, quien además es culpable de los defectos del varón y de los suyos como hembra” (Coll, 2000). Verdaderamente, la ironía del humorista nos sirve para reflexionar sobre lo que de manera inconsciente quizá se sigue pensando del sexo y del género y de lo que el lenguaje puede influir en el subconsciente colectivo.

Este informante (ya había conseguido un cargo directivo de grado medio) comentó también que si no fuera por su humor, no podría trabajar, pero que él no tenía mala intención ni nada en contra de las mujeres. Sus bromas, según su criterio, le servían para afrontar la “guerra sin cuartel” de cada día, en la que había que librar “batallas”, y para él, su mejor “arma” era el humor. Su lenguaje y la forma de utilizarlo están en relación con el “conflicto velado” del que venimos hablando. Si bien era este empleado quien más chistes contaba, no era el único, pues parece como si el ambiente se animara en cuanto se tocaba un tema concreto, ya fuera de religión, de medicina, de política o de sexo, entre otros, especialmente a la hora del desayuno. Algunos de los chistes sobre mujeres que se contaron en el periodo en que realicé el trabajo de campo reflejan claramente tanto estereotipos en la forma de concebir lo masculino y lo femenino como en la manera de utilizar de manera interesada el lenguaje, sobrevalorando lo que se refiere al hombre frente a la mujer. A continuación se incluyen algunos chistes de los que aportó por escrito, a modo de ejemplo. No aparecen chistes referidos a hombres, como ya hemos dicho, porque no han surgido en el transcurso de la investigación, aunque hay tantos como los relativos a las mujeres.

- *¿En qué se parecen las mujeres a los delfines?
En que se cree que tienen inteligencia pero no se ha demostrado aún.*
- *¿Cómo encontrarías a la mujer más tonta del mundo?
Al azar.*
- *¿Por qué la Estatua de la Libertad es mujer?
Porque se necesitaba una cabeza hueca para hacer un mirador.*
- *¿Cuándo subirá la mujer a la Luna?
Cuando la tengan que barrer.*

¹⁵⁰ Comentó también que si no me había percatado de que algunos de los mejores y más afamados humoristas de los últimos tiempos era castellano-manchegos como él, nombrando, además de a José Luis Coll, que era el mejor para él, a José Mota (antes Cruz y Raya), Millán Salcedo (antes Martes y Trece) y los que forman ahora Muchachada Nui, el llamado Trío de Albacete.

- *Oye, yo el otro día le compré un collar a mi mujer. Pues yo a la mía la llevo suelta.*
- *¿En qué se parecen las mujeres a las flores? En que sirven de adorno, las puedes dejar plantadas y cortar cuando quieras.*
- *Está Adán en el Paraíso solo y aburrido, busca a Dios y le dice:*
 - *¿Por qué no me haces un compañero?*
 - *No hay problema, pero te va costar un ojo, una pierna, un pulmón y las dos manos. Adán se queda pensativo y le pregunta de nuevo:*
 - *Y por una costillita, ¿qué me darías?*
- *¿Qué parte del hombre le gustaría a la mujer tener dentro de su cuerpo más a menudo? El cerebro.*
- *Son las 12 del mediodía y una mujer va tranquilamente paseando por la calle, cuando de repente la atropella un hombre borracho. ¿Quién tiene la culpa? La mujer, porque a esa hora debería estar preparando la comida¹⁵¹.*

Puede que, como afirman nuestros informantes, no tengan mala intención, pero se observa una verdadera alusión ofensiva hacia la mujer y lo femenino. Aunque esa forma de actuar pueda suscitar simpatías entre sus compañeros, no se trata de un juego sino de un verdadero campo de batalla, donde la utilización del lenguaje, la forma de hablar, de expresarse y comunicarse, lo que se dice y lo que se calla también, forman parte de la “estrategia del lenguaje” que los hombres utilizan para infravalorar lo femenino. Todo depende, según comenta alguno de nuestros informantes, de la interpretación

¹⁵¹ A estos chistes, que según nuestro informante se cuentan sin mala intención, añade un texto en que se establecen semejanzas entre las mujeres y los ordenadores personales:
Le pregunta un hombre a otro: -¿Sabes en qué se parecen los ordenadores a las mujeres? No sé –responde.

-Pues te cuento: tardan mucho en arrancar, y a veces nos desesperan. Tanto en unos como en otras hay que invertir mucho dinero. En muchas ocasiones hacen lo que les da la gana y no lo que se les pide. Ninguno es capaz de pensar por su cuenta. En algunos casos no hay nadie que les entienda. Cuanto más dinero poseas, mejor será el producto que obtengas. Nos asusta que el mundo sea dominado por cualquiera de los dos. Siempre habrá otro tipo que lo tendrá mejor que tú. Si no se protegen pueden ser infectados por un virus. Poseen diversas ranuras. Siempre nos acordamos del primero y de la primera que tuvimos. Si el producto es bueno, el resto te envidia. Al poco de tenerlos, ya queremos mejorarlos. Lo más caro suele ser lo mejor. Cuando se conectan dos o más, intercambian todo tipo de información. Si estás mucho tiempo frente a los dos, terminas con dolor de cabeza. Te pueden dejar colgado en el momento más inoportuno. Cuando se bloquean, no hay nadie que pueda hacer cambiar su actitud. No podemos renovarlos tan seguido como quisiéramos. Cuando se enchufan al teléfono, se quedan más de una hora enganchados. Las nuevas generaciones son mejores que las anteriores. Siempre se necesita mucho espacio para sus cosas. Les encantan las tarjetas. Planifican hasta el último detalle. Tienen su propio lenguaje. Cuanto más importante sea tu despacho, serán de mejor calidad. Inviertes mucho más tiempo poniendo todo a punto que disfrutando de ellos. Nunca te satisface del todo el resultado de lo que has invertido. Hay que tratarlos con suavidad para que no se bloqueen.

que se le dé, porque si no hay mala intención, las bromas aportan un buen ambiente en el trabajo y en casa. No merece comentario su opinión, por supuesto.

Con respecto al lenguaje que se utiliza en las empresas, para Judy Wajcman, catedrática de Sociología en la Universidad Nacional de Australia y profesora visitante en el Oxford Internet Institute y en la London School of Economics, la clave de la cuestión no es si las mujeres o los hombres tienen, de manera inherente, mayor sensibilidad, agresividad, empatía o racionalidad, sino cómo se expresan, se perciben e interpretan sus emociones dentro de las empresas, corporaciones e instituciones, porque parece probado que comportamientos idénticos de unos y otras obtienen diferentes interpretaciones. Una acción concreta puede ser considerada firme y resuelta, si es un hombre quien la realiza, pero autoritaria e histérica, si es una mujer. Simplemente, a la hora de hablar, ejerciendo un liderazgo democrático, ella puede parecer débil o indecisa. Incide también la autora en que parece como si todavía fuera cierto que el lenguaje del cuerpo de un hombre diera credibilidad a sus palabras, mientras que el cuerpo de una mujer se la quitara (Wajcman, 1998: 61). Con respecto al lenguaje corporal, si un hombre se viste con traje y corbata para ir al trabajo, se considera un “hombre elegante”, mientras que si la mujer se viste de manera distinguida, corre el riesgo de ser considerada “coqueta”, “cursi”, o incluso “provocativa”. La forma de pensar estereotipada se encarga de hacer el resto, pues la línea que delimita es demasiado frágil y delgada en contra de la mujer¹⁵².

En otra ocasión, un informante, director de una oficina de seguros, manifestó que quizá sería interesante que leyera un correo electrónico que había recibido con relación al uso del lenguaje. Lo imprimió y me lo entregó. Podía leerse en el texto:

- *Zorro: héroe justiciero, hombre perspicaz y astuto.*
- *Aventurero: valiente, arriesgado, osado.*
- *Cualquiera: fulano, mengano o zutano.*
- *Callejero: hombre de la calle, urbano.*
- *Hombrezuelo: joven.*
- *Hombre público: personaje destacado.*
- *Hombre de la vida: persona de gran experiencia.*
- *Perro: el mejor amigo del hombre.*

¹⁵² Verdaderamente es impresionante la carga estereotipada del lenguaje que se utiliza. En el libro *Hombres. Modo de empleo*, la periodista T. Viejo, indica que “No es de extrañar si constatamos que las palabras obscenas o los tacos vulgares, cuando aluden a la mujer, lo hacen en un tono despectivo, y cuando se refieren a un hombre suelen ser para enfatizar sus atributos. El ejemplo es muy claro: “coñazo” frente a “cojonudo”. VIEJO, T. (2004): *Hombres. Modo de empleo*, Madrid, Martínez Roca. p.231. Véase también: VIEJO, T. (2007): *Cómo ser mujer y trabajar con hombres*, Madrid, Martínez Roca.

Estos términos tienen un significado positivo y enaltecedor al referirse al hombre; sin embargo, en femenino se corresponden con sinónimos de prostituta, como zorra, aventurera, cualquiera, callejera, mujerzuela, mujer pública, mujer de la vida y perra. En ese juego del lenguaje utilizado de manera peyorativa hacia la mujer encontramos en el uso diario expresiones en las que mientras un héroe es un ídolo, la heroína es una droga. Un hombre atrevido es valiente y osado; una mujer atrevida es insolente, imprudente y maleducada. Un solterón es inteligente, hábil y codiciado; una solterona es una mujer amargada a la que se le ha pasado el arroz. El suegro es el padre político y la suegra una bruja. Mientras Don Juan es un hombre galante que enamora, Doña Juana es la mujer de la limpieza.

Al entregarme este documento dijo que él no compartía muchas de las cosas que se decían, pero que formaban parte de la tradición de enfrentamiento entre sexos. Añadió que además ahora con Internet, este tipo de bromas había encontrado un medio de difusión especialmente bueno y que, si no te lo tomas a mal, puede servir incluso para distender la dureza propia del trabajo diario. Este informante justifica la utilización de este tipo de estrategias sexuales¹⁵³ considerando que sirven para distender.

Es verdaderamente increíble la fuerza y el poder que tiene el lenguaje y el uso interesado que se puede hacer de él. Si un hombre es investido de autoridad por su jefe, aunque sea de manera oficiosa, ese hecho es tenido muy en cuenta por el resto del grupo, mientras que si es a la mujer a quien se ha conferido ese poder, suele haber reticencias e insinuaciones peyorativas, como quedó registrado en el trabajo de campo. En una de las visitas al campo de trabajo, a una oficina de seguros, el director dijo que cuando él estaba ausente, quien “mandaba” era Andrea; que ella era la “jefa” y a quien debía dirigirme. Hacía funciones de secretaria para él, entre otras muchas. Era la persona que más tiempo llevaba en esa oficina, pero pude comprobar que el resto de los empleados no la aceptaban como la “jefa”, tal y como el director la había llamado. No eran solo los hombres, sino también las mujeres, quienes no asumían ese cargo que, oficiosamente, le había otorgado el director. Unos días más tarde, tomando café con una empleada de esa sucursal, que trabaja como comercial dentro y fuera de la oficina, le pregunté por el cargo *oficioso* que el director, en su ausencia, le había asignado a esa mujer y ella explicó lo siguiente:

INFORMANTE: ¿Andrea? (Silencio). Andrea es una empleada más de la oficina. (Silencio largo). Es una simple administrativa, eso sí, que lleva muchos años en la empresa, pero nada más. No manda nada de nada, aunque el director se lo diga (tono despectivo).

INVESTIGADOR: ¿No es jefa? (pregunto algo ingenuamente. Ella abre mucho los ojos, extrañada por mi pregunta, a la vez que contesta algo incómoda).

¹⁵³ Para Helen Fisher las elecciones que hombres y mujeres hacen en el trabajo las hacen en función de sus cerebros sexuales. Véase: FISHER, H. (2001): *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Madrid, Suma de Letras, S.L.

INFORMANTE: No, no, no, hombre, no. (Silencio tenso). Es la administrativa más vieja de la oficina, pero nada más, incluso ya está algo desfasada en sus conocimientos, aunque el jefe ... bueno, pues siempre cuenta con su opinión sobre cada uno de nosotros y... (No acaba la frase y me pide que, por favor, pasemos a otro tema). Ella es su secretaria y ya está, se llame ese puesto como se llame.

Nuestra informante le quita autoridad y se refiere a ella como una empleada más. Está claro que todos conocen la delegación que ha hecho el director de la oficina en Andrea, pero esta no es aceptada como “jefa oficiosa” de la sucursal. Los empleados, hombres y mujeres, minimizan la potestad que le ha conferido el jefe. Cuando consulté el porqué, los empleados vinieron a decir que no era un cargo formalmente establecido por la empresa y que, además, ella no sabía mandar. No tenía autoridad y se pasaba o no llegaba. Nos preguntamos: ¿y si fuera un hombre en quien el director hubiera delegado su responsabilidad aunque lo hiciera de manera informal como con ella? Seguramente, sería de otra manera, pero la capacidad de ejercer el poder por esta mujer es minimizada. No se reconoce su autoridad. No le beneficia tampoco asumir el cargo, pues llega a ser calificada como confidente del jefe por algunos compañeros. Se busca minar su propia credibilidad. Si optara por expresarse como un hombre, considerarían que se masculiniza y aún sería más rechazada por sus colegas de ambos sexos. Mientras se llega a aceptar que un hombre transmita pautas de acción, si es la mujer quien lo hace, en la mayoría de los casos, sus instrucciones son infravaloradas e incluso contestadas, como hemos visto. Ella necesita utilizar las mismas “armas” que el hombre si quiere ejercer el poder, pero corre el riesgo de que se considere que se ha masculinizado en su rol. Haga lo que haga, será criticada por todos, pues no la aceptan como jefa.

El enfrentamiento entre ambos sexos está garantizado en diferentes ámbitos, no solo en el del trabajo. Cuando la mujer quiere optar al poder o gana protagonismo de alguna manera¹⁵⁴, o se masculiniza o le será muy difícil ejercer su autoridad. Para Gemma Faura, expresidenta de InverCaixa, cuando la mujer alcanza el poder sigue adoptando una dureza y una agresividad propias de la parte masculina, porque en el fondo tiene miedo de que el encanto le reste credibilidad. Considera también que cuando la mujer demuestra que se adapta a los horarios ya establecidos y a los roles que de ella se esperan, es en ese momento cuando puede liberarse de sus miedos,

¹⁵⁴ Salvando las distancias del espacio y del tiempo, Virginia Nicholson, sobrina-nieta de Virginia Woolf, apunta que, a consecuencia de la I Guerra Mundial las mujeres se empezaron a liberar, en el mundo occidentalizado, por la necesidad de mano de obra que había, y se labraron su propio destino en una sociedad de carácter masculino. En ese periodo se produce una situación en la que la soltera pasaba a formar parte de un grupo de maniáticas e indeseables que se consideraban una carga para las familias. Destaca la injusticia propia de los conceptos y del lenguaje: mientras los hombres muertos y heridos de esta guerra fueron llamados la *flor de Europa*, ellas fueron denominadas *mujeres excedentes*. Véase: NICHOLSON, V. (2008): *Mujeres solas. Un mundo sin hombres tras la Gran Guerra*, Madrid, Turner.

pero siempre referido a un ambiente masculino previamente aceptado por ella como el único válido. La mujer se ha masculinizado adaptando su estilo de dirección al del hombre. Sigue afirmando que hay pocas mujeres directivas, pero además, tal y como está configurado el sistema, si quieren ejercer como tales, deben aceptar y adoptar los roles masculinos como propios, ya que son los que más se valoran y por los que se las va a medir¹⁵⁵. Ese lenguaje que infravalora lo femenino y ensalza lo masculino desdeñando también a aquellos hombres que no se identifican con sus valores, no solo se da en el terreno profesional, sino que también se utiliza en el ámbito doméstico.

Así, el antropólogo Julián López García, en su libro *Ideologías y ritos populares de nacimiento, noviazgo, matrimonio y muerte en Ciudad Real*, hace referencia a que con respecto a la mujer:

“En nuestra provincia¹⁵⁶. (...) el matrimonio se instituía sobre una serie de sentimientos, pero también, y quizá fundamentalmente, sobre un pacto interesado tácito que ha sido reseñado comúnmente por la literatura etnográfica y sociológica: los hombres serán encargados de asegurar el sustento de la familia y ocupándose de las relaciones con el mundo exterior y las mujeres deben cumplir su parte del contrato “llevando la casa”. Desde luego esta manida afirmación, como dice Rosario Otegui, hay que problematizarla (...) (Otegui, 2001: 131-133). (...) se (...) ha dado una presión ideológica para que las mujeres se preocupen sobremanera de la esfera más privada: su propio cuerpo. (...) Se decía que debía quedar preñada rápidamente; si eso no ocurría, la crítica social, con alguna dosis de lástima, se cebaba sobre ellas. El pobre haragán que no posibilitaba el sustento de la familia o es incompetente en las relaciones con el mundo exterior, igual que la pobre mujer que no quedaba embarazada, pasaba a formar parte, junto con los mozos viejos y las solteras, de lo antinatural y antisocial”. (López García, 2002: 41-42).

La mujer que es madre de hijos pequeños lo tiene más difícil para ascender debe conciliar la vida familiar y la profesional. En ese sentido, es la que permanece soltera, en principio, la que tendrá más posibilidades, pero aun así correrá el riesgo, si persiste en ese estado de soltería, de ser considerada, como afirmaba López García, anteriormente, parte del grupo de lo “antisocial” y “antinatural”. Es más, si una mujer ejerce el poder en los mismos términos en que lo puede hacer un hombre y levanta el tono de voz de manera imperativa o autoritaria, será considerada una mujer ruda, provocadora e insolente, en lugar de una jefa con potestad.

¹⁵⁵ Consultar el texto completo en: FAURA, G. (2008): "La trayectoria de una alta ejecutiva" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer-Ministerio de Igualdad, 135-148.

¹⁵⁶ Se refiere a la provincia de Ciudad Real.

Mercedes Bengoechea mantiene que *ocupar el espacio laboral* implica también ocupar el lugar y las tácticas del decir y del callar. La forma de decir femenina en sí no es buena ni mala, es el modo de situarse las mujeres ante la vida, de estar en el mundo, pero está infravalorada. Para la mujer, es bueno hablar de sí misma y no negarse. El duro aprendizaje de la vida laboral no puede enmudecer, restar valor y llevar a la falta de atrevimiento para decir las cosas. A veces, hasta será necesario conocer los códigos ajenos para poder transgredirlos o incluso seguirlos, porque el lenguaje es utilizado como estrategia de ascenso por los hombres. Ese código es el que ha permitido que se den multitud de similitudes, pero también diferencias, entre la expresión lingüística femenina y la masculina. El estilo que caracteriza los símbolos propios del lenguaje de la mayoría de los varones occidentales parece tener una orientación general hacia objetivos que se apoyan en el uso del lenguaje verbal y no verbal, como el deseo de autoafirmarse frente a los demás, la búsqueda de la imparcialidad y del distanciamiento, el desarrollo del individualismo y la competitividad, así como una cierta solidaridad masculina dentro de su entorno de red. Se valoran su participación y su intervención como miembros del grupo. El estilo femenino que caracteriza el habla de la mayoría de mujeres occidentales, se rige por una aparente cortesía, como el deseo de incluir en el discurso como iguales a las demás personas, sean del sexo que sean (aunque haciendo énfasis en la relación entre ellas), la atención extrema a las palabras ajenas y a los mensajes externos verbales o no verbales, la indicación expresa de su atención e implicación en la conversación, la búsqueda de intimidad y el desarrollo de los temas de forma cooperativa (Bengoechea, 2003: 25). No obstante, estas características del estilo femenino no siempre son tenidas en cuenta como algo positivo, pues como queda demostrado, lo que más se valora son las características del considerado lenguaje masculino. Para Bengoechea, en la comunicación entre mujeres y hombres lo más grave no es la incomodidad femenina, por molesta que resulte. Normalmente, las instituciones ya están ordenadas a nivel jerárquico y en ellas los varones tienen una larga historia en los puestos más altos. A su vez, estos han convertido sus prácticas comunicativas en hegemónicas. Con ellas se emiten informes, se proponen ascensos y mejoras salariales, se asignan tareas, cargos y responsabilidades. De esta manera se les otorga autoridad a unos mientras que a otras se les niega (Bengoechea, 2003).

Deborah Tannen, especialista en temas relacionados con el poder y el lenguaje en las empresas, señala que cuando observó durante meses las discusiones de las juntas directivas de algunas de las más importantes corporaciones norteamericanas, descubrió cómo las mujeres, por ejemplo, hacen propuestas y luego no las sostienen, hasta que un hombre las toma como suyas, las defiende, expone sus ventajas y termina recibiendo las felicitaciones de toda la asamblea, mientras nadie recuerda que la propuesta fue hecha por una mujer. Los hombres tienden a minimizar sus dudas en los rituales conversacionales, mientras que ellas se inclinan por hacer menos evidentes sus certezas, como expresión de patrones de género adquiridos muy tempranamente (Tannen, 1995). Esto también lo hemos observado en

reuniones de trabajo con nuestros informantes. Está claro que lo difícil no es comunicarse, sino hacerlo en condiciones de igualdad. Se hace necesario ocupar el espacio laboral del decir de cada persona, que, como tal, debe tener su propio estilo comunicativo, independientemente del sexo y del género. Comentaba una de las informantes de nuestra investigación que cuando por delegación de su jefe acudía a alguna reunión de riesgos con otros jefes, la mayoría de las dudas que tenía no llegaba a preguntarlas “*por no quedar mal*” ante ellos, según su criterio. Todo se juzga tomando como medida un patrón masculino de conducta. Tanto la idea de que las mujeres pueden comunicarse de forma idéntica a los hombres como de que se debe reconocer y explotar la diferencia femenina, sitúan el problema en ellas, quienes aceptan implícitamente la experiencia masculina como norma indiscutible. El poder no es solo lo que dicen las reglas escritas, sino que está incrustado en prácticas y rutinas implícitas que se cuestionan muy poco. Si no se valoran la experiencia, la habilidad y los recursos profesionales que las mujeres pueden aportar, difícilmente serán asumidos como legítimos para ejercer el poder. Las propias mujeres (si bien no todas) han interiorizado la jerarquía de sexo y de género y llegan a creer, quizá de manera inconsciente, que es más natural, que sean ellos quienes ostenten el poder o gocen de mejor estatus. Las que tienen poder real o virtual provocan una ambivalencia y una ansiedad de difícil explicación en otras mujeres. En ocasiones esto se traduce en sentimientos negativos como la envidia o el recelo, que se elevan a su grado máximo cuando son las propias mujeres las que lo ejercen. Una empleada de administración en una oficina de banca, que no tiene aspiraciones de ascender, en una de las visitas que realicé a su oficina observó a su alrededor, bajó la voz y se acercó para decirme:

“Los trabajadores tenemos todavía mucho que conseguir en esta empresa. (Silencio). No nos queda tiempo ni para hablar, y con lo que te estoy diciendo ahora, ya estoy pecando.

Cuando no está el jefe, podríamos tener un lindo día, pero siempre le deja el “mando” a ella, que la verdad es que apenas dice nada, pero basta con que nos mire para que sepamos lo que nos quiere decir. Aunque a mí me da un poco igual porque todos sabemos que ella no manda nada y no le hacemos mucho caso. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace.

Te quería contar que el otro día me acordé de mi padre, que era militar y siempre nos decía a mis hermanas y a mí que las jerarquías militares eran como las estanterías, que cuanto más alto estaban los estantes n más inútiles eran, pero que también había que tener cuidado con los golpes porque, si algo caía, según lo alto que estuviera así te dolería si lograba arrastrarte. También nos decía que en las empresas ocurría lo mismo que en el ejército porque están diseñadas así.

Yo pienso que como no pongan en marcha de verdad lo de las políticas de igualdad y obliguen a aplicarlo, no se va a acabar con las injusticias que se cometen con nosotras, porque las mujeres hemos sido siempre las más perjudicadas en las empresas y también en las casas. Y no te digo nada si quieres ascender. Para nosotras, solo mantener nuestro

puesto de trabajo ya es difícil, pero si eres jefa más todavía¹⁵⁷. Además nos quieren hacer creer que debemos estar contentas porque hemos conseguido un trabajo que nos permite salir de casa y que nos da una cierta independencia económica.

Yo, a pesar de todo, estoy satisfecha con lo que hago porque hay mucha gente que está peor que nosotras, pero sí me gustaría que nos escucharan un poco más y nos valoraran mejor”.

La informante sugiere en su discurso sobre el “hacer en el trabajo” que no tienen tiempo ni para hablar, que incluso “pecan” si hacen algo que puede considerarse una pérdida de tiempo. Saben que el mando, aunque no esté presente, lo ostenta el director de la oficina. Si bien considera que las cosas deben cambiar, tampoco valora el cargo oficioso de Andrea, pues no considera que esté investida oficialmente de poder. Hace una alusión al lenguaje militar y a la relación que establecía su padre entre empresa y ejército. Realiza un proceso de construcción personal que sabe situar en el contexto de diferenciación de géneros, pero no admite que una mujer participe de estrategias como el control sistemático del tiempo y del espacio. Ella confía más en su propia eficiencia. Admite además la necesidad de la adopción de medidas encaminadas a conseguir políticas de igualdad por parte de la administración. De su lenguaje se desprende una aceptación de la situación, al admitir que el trabajo le permite salir de casa, una cierta independencia económica y que hay muchas mujeres en peor situación. No se presenta de una manera única, se encubre, se disfraza, se camufla. La voz dice lo que dice, pero los silencios y el cuerpo también tienen su código, que hay que entender y saber utilizar, además de los estereotipos y prejuicios imperantes.

Para la antropóloga Dolors Comas ha habido distintos lenguajes que han intentado justificar la desigualdad de la mujer apoyándose en el planteamiento cultural interesado desde el prisma masculino (Comas, 1995). Si bien ya hemos adelantado pinceladas de esta manera de utilizar este código, profundizaremos ahora en estos lenguajes.

¹⁵⁷ Nancy Woodhull, asesora de medios de comunicación y de diferentes empresas, afirma que cuando el liderazgo de una empresa cambia y la gente compite por los puestos, es más probable que traten de obtener los que están ocupados por las mujeres. Para más información véanse: TANNEN, D. (2001): *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*, Barcelona, Ediciones Folio; TANNEN, D. (1990): *You Just Don't Understand: Woman and Men in Conversation*, Nueva York, Ballantine Books. También pueden consultarse: MARTÍN, L. y GARÍ, A. (2002): "El obstáculo de ser mujer. Prácticas comunicativas en el trabajo" en SANTAEMILIA, J., GALLARDO, B. y SANMARTÍN, J. (eds.) *Sexe i llenguatge: la construcció lingüística de les identitats de gènere*, Universidad de València, Valencia, Quaderns de filologia. Estudis Lingüístics 129-143; MCDOWELL, L. (1997): "Capital Culture: Gender at Work in the City: Oxford: Blackwell." *Transactions of the Institute of British Geographers*, 1-2000, 112-113

3.3.1.1. Lenguajes sexuados y de género

La alusión al concepto de *género* es lo que permite a cada sociedad atribuir lo que se entiende como propio de cada sexo. El género está en relación directa con lo que se considera el comportamiento social adecuado de un sexo u otro, y que se da en cada momento y lugar en la historia. Hace referencia a los *modelos* que potencian, limitan o definen cada sexo. En la mayoría de las culturas occidentales se ha aceptado como algo natural que la mujer estuviera asociada a la casa y sometida al hombre, ya fuera el padre, el hermano o el marido. El varón era el dominador para el que quedaba reservada la vida pública y social. Tiene un valor extraordinario todo lo que se realice *fuera* de la casa y se infravalora lo que se realice *dentro*. Así, se han venido utilizando términos que llevan implícito el lenguaje del género y que relacionan a la mujer con la naturaleza, la casa, lo privado, la sumisión, lo doméstico, la familia, las madres y los hijos, mientras que el hombre se relaciona con términos como: cultura, calle, trabajo, público, dominación, libertad, sociedad, compañeros y amigos. Esta división no está exenta de asimetría e injusticia, limitando, restringiendo y relegando a la mujer a una segunda fila: a la subordinación masculina. Dolores Comas no comparte esta segmentación, pues para ella ni lo doméstico es exclusivamente femenino ni las relaciones sociales son solo un dominio masculino, aunque el hombre, socioculturalmente y de forma interesada, lo haya planteado así (Comas, 1995).

Los roles de género se han fundamentado en los estereotipos formados por la repetición de esquemas en la manera de pensar tradicional sobre lo que es masculino y lo que es femenino. Se han basado en creencias y expectativas asociadas interesadamente a uno y otro género. Como ya hemos hecho referencia antes, cuando hablamos del rol de género lo hacemos en relación a cómo deben comportarse los hombres y las mujeres, a lo que culturalmente se asigna de modo arbitrario a unos y a otras. Es propio del rol masculino ejercer el poder sin necesidad de demostrar nada, asignarle autoridad de inmediato y relacionar su actividad con todo lo que tiene que ver con lo público, mientras que el rol femenino se sobreentiende socioculturalmente relacionándolo con lo contrario, y además en sentido peyorativo. En ese orden, el trabajo remunerado se sitúa en un primer plano como elemento de identificación y valoración social masculina. Las diferencias de género, en ocasiones, legitiman prácticas discriminatorias, visibles o no, directas o indirectas, formales o informales. La segregación laboral, como trataremos de demostrar, sigue hoy presente en nuestra sociedad.

Como queda recogido en el trabajo de campo, el director de una oficina de seguros intentó convencernos, en relación con los temas de la igualdad de oportunidades para ascender, de que todas sus empleadas podrían ocupar su puesto en la dirección en cualquier momento, si de verdad quisieran. Sin embargo, no fue eso lo que observamos. Sus palabras parecían formar parte de un discurso elaborado para quedar bien. Es interesante un extracto del diario en que se registraron algunos detalles relacionados con estas observaciones:

“Hoy es mi primer día oficial de visita al campo en una oficina de seguros que forma parte de la red de una multinacional española del sector. Tomando café, el director me ha dicho que cuando lleguemos a la sucursal me presentará a la persona que más tiempo lleva en la agencia, que va a ser mi referente durante la investigación. Comenta también que él pasa mucho tiempo fuera, por lo que la persona que más me puede ayudar en el proyecto es ella. Insiste de nuevo en que es la más veterana, la que más sabe y que si quisiera, podría ocupar su puesto en la dirección, pero que como es más lista que él, no quiere complicarse la vida. Sigue diciendo que ayer llegó a su casa a las diez y media de la noche y no vio despierto a su hijo de once meses, y hoy a las siete y media de la mañana ya estaba en la oficina. Como cada día, claro.

Afirma también que: -Esta mujer es fundamental para mí. Es más, te diría que es como mis brazos y mis pies juntos. No sé hacer muchas cosas sin ella, pero se limita a las horas del convenio, porque tiene mucho que atender en su casa. Cuando está de vacaciones lo noto mucho, pues siempre hay asuntos pendientes. Ella lo tiene todo controlado; las mujeres son muy buenas para esto. Para el tema comercial en la calle, menos, pero en la oficina hacen muy bien su papel. Creo que, en general, son más listas que nosotros. (No sé si lo dice convencido, porque antes, en su despacho, me ha dicho lo contrario).

Llegamos muy rápido a la oficina y vuelve a entrar antes que yo. (Silencio). Hay movimiento dentro de la sucursal. Observo a varios clientes sentados a las mesas, atendidos por empleados, y a otros de pie esperando. (El director mira hacia los lados desconcertado). La mesa de ella sigue tal y como la dejamos al salir (no ha vuelto, con lo que o nuestro café ha sido muy rápido o ella se ha retrasado); pregunta de nuevo por ella a la misma empleada que lo había hecho antes y esta le dice que aún no ha vuelto. Yo sigo en el mismo sitio que estaba cuando llegué a la oficina. De pronto se vuelve hacia mí, como pidiéndome disculpas, y me dice que tiene mucho que hacer y que espere, que no tardará en volver, que no se explica su retraso, porque es una mujer muy puntual y rigurosa en todo. Le digo que no se preocupe y que siga con lo suyo, que yo la esperaré”.

Queda claro en su discurso que, según manifiesta *“las mujeres no quieren complicarse la vida como él lo hace”*. Se produce la exclusión de la mujer por falta de participación en las estrategias androcéntricas. Afirma que ellas valen para el control, pero para el tema comercial en la calle no sirven. Aunque no quiso admitirlo en ningún momento, el director en verdad la trata como si fuera su secretaria, tanto en la forma de dirigir como en la actitud que mantiene con ella. Asevera que podría ser jefa por su experiencia, pero al no trabajar más horas de las legalmente establecidas, lo tendrá muy difícil. En la secuencia descrita, una vez más observamos que dentro de los roles asignados en una oficina se produce la identificación propia de lo masculino y de lo femenino; el reparto de tareas sigue respondiendo al arquetipo de mujeres secretarias-administrativas-comerciales dentro de la

oficina, mientras que los hombres ostentan cargos directivos. La mayoría de ellos realizan funciones comerciales y establecen relaciones en el exterior de la oficina, por lo que tienen que salir a la calle. Las prácticas sociales que dan acceso a la movilidad fuera de la oficina se pueden realizar cuando las tareas de dentro están cubiertas por quien realiza funciones de “retaguardia” como su “secretaria”.

Esta mujer se sitúa en la oficina justo delante de su despacho, de tal manera que quien quiera pasar al despacho de la dirección tiene necesariamente que verse antes con ella. Se dan así interacciones por la disposición espacial de los sujetos y la ocupación del espacio en la oficina. Los que trabajan en la sucursal saben que su verdadera función no es la subdirección. Por la forma de desarrollarse las acciones, se ha producido una escenificación de las relaciones profesionales en el contexto de trabajo, que ha permitido un análisis y una profundización en el simbolismo del espacio, pues la situación nos permite saber que antes de entrar en el despacho hay una barrera, que es ella, que trata de ejercerlo desde su parcela, que es un “no poder” para los demás.

Se produce de nuevo una introyección y proyección de los roles masculino y femenino, según el patrón cultural de la sociedad patriarcal occidental. Analizamos a continuación distintas formas de usar la estrategia del lenguaje.

3.3.1.2. Lenguajes oral y corporal

El lenguaje es un rito y está cargado de un importante carácter simbólico. Se utiliza cuando se habla, pero también cuando se calla, porque el silencio también tiene su mensaje intrínseco. Al hablar, el cuerpo actúa como caja de resonancia para matizar lo que se dice mediante la modulación del sonido de la voz, la mímica, la habilidad expresiva individual para transmitir emociones con el rostro y todos sus miembros. Puede ser utilizado como elemento de comunicación para apoyar, desmentir, negar o incluso para engañar, como hemos comprobado en esta investigación. La estructura anatómica humana, la estatura y el peso, las posturas al hacer y al decir, están cargadas de simbolismo, lo mismo que el ritmo de cada uno en los movimientos corporales o su cadencia, ya sea regular o irregular, además de la variación armónica dependiendo del momento. A todo ello hemos de añadir la rapidez o la lentitud de esos movimientos. Se dice y se calla con la intensidad y la fuerza que dibujan los cuerpos al moverse en el espacio, con acciones paralelas, silenciosas o ruidosas. Nuestro cuerpo habla de nosotros al rascarnos, al sentarnos, al andar y también al mirar. Ocupa un espacio y hace uso de él. Hay claves en esta actividad física corporal que llevan su propio código implícito y permiten revelar lo que el lenguaje oral no ha logrado descubrir. En esa división de lo masculino y lo femenino que ya hemos estudiado, ahora se vuelve a utilizar el lenguaje del género relacionado con el del cuerpo simbólico, pero también con el físico, para discriminar a la mujer, a quien se relaciona con el lenguaje de lo negativo, el peligro, la amenaza, la oscuridad y con lo que

destruye. La sangre menstrual es el más claro ejemplo de negatividad para muchos pueblos. Al hombre, por el solo hecho de serlo, se le relaciona y se le hace corresponder con lo positivo, la provisión del alimento, la calle, el sol y el esperma blanco que da la vida. En algunos pueblos de África, la mujer todavía representa el riesgo, la tenebrosidad, el peligro, la desgracia, mientras que el hombre simboliza la luz, la comida, la savia, la creación. Uno de los ejemplos más típicos es el de los baruya de Papúa en Nueva Guinea, que han sido estudiados en profundidad por el antropólogo Maurice Godelier, considerado uno de los fundadores de la antropología económica francesa. Sus investigaciones se orientan al estudio de la estructura de las sociedades precapitalistas. En esta obra refiere que para los baruya el poder político se basa en el éxito en la dirección de la guerra, en el control de la magia y los rituales y en la manipulación del parentesco y la relación de género: dominación de los hombres sobre las mujeres. El varón es el elegido, el portador de todo lo bueno, el que está por encima de todo, como el Sol¹⁵⁸.

Generalmente, el efecto del lenguaje oral y corporal tiene lugar a nivel inconsciente, de manera que, después de estar solo unos minutos conversando con alguien a quien acabamos de conocer, podemos concluir si para nosotros esa persona es de fiar o no, si nos gusta, nos encanta o nos atrae, sin que podamos explicar el motivo exacto de la atracción. Encontramos señales en su manera de moverse y en la forma de hablar, que proceden de lo que su lenguaje oral y corporal nos ha transmitido. Y a la inversa, cuando nosotros hablamos con alguien, le estamos diciendo con nuestro cuerpo mucho más de lo que creemos. De este modo, nuestras emociones se ven influenciadas por otras personas sin necesidad de decir una sola palabra. Puede ser suficiente una determinada postura, una mirada o un gesto para hacernos sentir incómodos, nerviosos, enfadados, o bien alegres, joviales y optimistas. Sin embargo, esto no quiere decir que ni nosotros ni nuestro interlocutor vayamos a captar toda la información que se transmite. Las claves en la actividad corporal de los actores sociales ayudan a revelar el contenido simbólico de determinadas acciones, permiten analizar las reacciones del grupo y responden a reglas escritas y tácitas (usos, costumbres y creencias). Además, se vislumbra el reparto de poderes institucionales. Subyace una determinada realidad en los actos y las relaciones que encierran sus propios códigos.

En el diario de campo se registra una escena que hace referencia a un hecho curioso en una oficina de banca. Un día que realizábamos observación participante se rompió un cuadro y los cristales quedaron esparcidos por el suelo. Una empleada que depende directamente del jefe de riesgos intentó ayudar a este a recoger los cristales rotos y en compensación recibió un sonoro grito, al tiempo que era apartada y retirada del lugar:

¹⁵⁸ Véase: GODELIER, M. (1986): *La producción de grandes hombres: poder y dominación masculina entre los baruya de Nueva Guinea*, Madrid, Akal.

“-¡¡Noooooo!! ¡¡Quita de ahí!! (apartándola con las manos extendidas). Ante la insistencia de ella por acercarse, le grita:

¡¡Estate quieta, coño!!! Ella lo mira directamente a los ojos sin entender su postura y coge el cepillo para empezar a barrer. Ante su firmeza por ayudar le dice de nuevo su jefe, quitándole el cepillo bruscamente a la vez que le interfiere el paso:

-¡Que te estés quieta, joder! (Y prosigue diciendo con una sarcástica cantinela). Ya-te-he-dicho-que-lo-dejes,-co-ño,-que-te-vas-a-cor-tar-y-des-pués-me-van-a-cul-par-a-mi... Como pasa siempre, cojones, que ya estoy hartito.

Ella lo miró fijamente. Molesta y desairada, sin decir nada, tiró el cepillo hacia donde él estaba y se fue del despacho. (Se crea una situación muy tensa y yo me he quedado con el recogedor en la mano, algo sorprendido también por la reacción de ambos).

- ¿Y si se corta, qué?... (Me mira y prosigue). Luego en la empresa sólo buscan responsables si las cosas salen mal, y no quiero que tenga algún percance y estemos con lo de siempre: que se podía haber evitado, que si las mujeres siempre están con el cepillo y la fregona... Está claro que estas cosas las hacen ellas mejor que nosotros, pero es que hay riesgo de que se pueda cortar y... Un día se mareó cuando vio un poco de sangre... (Silencio). Luego quieren que seamos todos iguales.

No le digo nada porque estoy un poco sorprendido y he pensado que lo mejor era precisamente eso, no decir nada. Ahora, de pie, él empieza a quitar los cristales que se han quedado en el marco del cuadro, que medirá aproximadamente 1.50 x 1.50. En ese momento llega un compañero, como si acudiera a una urgencia, y al verle quitar los cristales con las manos, le dice desde la puerta en tono enérgico:

-Pero, tío (silencio), eso no se hace así, que te vas a cortar ¡Como te vean las de prevención de riesgos, verás, te van a meter un puro! ¡Es que no has podido dejar que ella lo recogiera! Estas cosas las hacen mejor las mujeres, y con más cuidado que nosotros. (Silencio)”.

-¡Que me dejes en paz! ¡Anda también este ahora con las que me sale! Hago lo que me sale de los güevos”

-¡Vete a tomar por...!

-¡Que te jodan! (Se quedan mirándose fijamente de pie)

Se llegan a utilizar incluso los gritos en esta escena descrita¹⁵⁹.

Los dos hombres se refieren a que ella haría mejor el trabajo de recoger los cristales porque “*estas cosas las hacen mejor las mujeres que nosotros*”. Este fragmento está completo de las formas de hacer y de decir, e incluso de callar

¹⁵⁹ Para Helen Fisher los hombres son más propensos a atacar verbalmente. Si uno de ellos eleva la voz, el otro hace lo mismo, induciendo una espiral que puede terminar en gritos e incluso en un enfrentamiento más serio. Véase: FISHER, H. (2001): *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Madrid, Suma de Letras, S.L. También puede consultarse: HALL, J. A. (1984): *Nonverbal Sex Differences: Communication Accuracy and Expressive Style*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.

y usar el silencio, que venimos describiendo. De nuevo se producen interacciones de los actores sociales, que suponen la utilización del lenguaje con un componente de género estereotipado de la mujer, en la que el hombre utiliza su lenguaje corporal para imponerse en la situación, así como el oral. Sorprende cómo busca él que su cuerpo funcione como una caja de resonancia al modular el tono y la fuerza de su voz, con la que ha intentado ejercer el poder sobre la empleada, y, además, la fuerza del silencio de ella, que ha evitado que la situación siguiera encrespándose. No obstante, los hombres acaban enfrentándose. En esta sesión, pero también en otros muchos registros del diario de campo, ha quedado patente que el habla puede comunicar más de lo que dice. Hemos de atender a la intensidad con que utilizamos la voz, si es un tono fuerte o débil, si el ritmo es monótono, variado o melódico. Asimismo, nos interesa la acentuación con que los actores sociales pueden pronunciar palabras clave, o si lo hacen sin buscar una acentuación expresa. En cuanto a la entonación, se trata de conocer si es más o menos musical, neutra, tranquilizadora, imperativa, tajante, enérgica, agradable, incisiva, interrogativa, dolorosa o suplicante. La escena antes descrita prosiguió así:

“Entonces, este coge un cenicero que hay sobre la mesa y empieza a romper, los trozos grandes de cristal que se han quedado incrustados en el marco, sin guantes ni protección, lo que me sorprende, pues acaba de recriminar al otro por hacer algo parecido. Lo hace con tanto brío que le salta un cristal a la cara y la vuelve hacia donde estoy yo, que, casualmente, me encuentro justo detrás de ellos.

Le dice a su compañero:

-¡Mira, vamos a dejarlo, que por poco me salto un ojo!

El otro le contesta ahora en tono agradable y sonriendo, a la vez que le echa el brazo por encima:

-¡Anda, anda, anda, vete... tú también!. ¡Capullo, que eres un capullo!”

(Sorprende cómo han cambiado de tono en tan poco tiempo). Nos quedamos los dos solos de nuevo y se hace un largo silencio que a mí me parece eterno. Estoy esperando que me diga que también me vaya, pero permanezco callado unos segundos más y cuando iba a salir, me dice en tono bajo y quizá reflexivo:

-¡Acércame el recogedor!. (Silencio). Perdona lo que has presenciado, pero es que esta compañera y yo no nos llevamos demasiado bien. Ella aspiraba al mismo puesto que yo para ascender, pero me lo concedieron a mí y creo que ella nunca me ha perdonado. Yo estoy soltero y sin hijos y le dedico todo el tiempo a la empresa, ella está casada y tiene dos hijos y no venía ninguna tarde, aunque reconozco que está muy preparada; no sé si fue por eso, pero el caso es que los jefes no le dieron el cargo a ella y me escogieron a mí. La mujer siempre que puede me lo recuerda, pero... Además, por circunstancias de la vida, ahora soy su jefe y no lo lleva demasiado bien”.

Está claro que su discurso y el uso de la fuerza que hizo cuando se encontró con nosotros (hombres) fue muy distinto al que tuvo con su compañera. El

lenguaje utilizado como táctica, tanto en lo relacionado con el concepto de género como con el uso que se hace de él mediante la voz y el cuerpo, sirve para encauzar el camino que llevará al ascenso a unos pocos, casi siempre hombres, en detrimento de las mujeres, como se puede deducir en esta investigación. Dos personas que aspiran al mismo puesto y parece ser que los jefes se decantaron a favor del que más horas le dedicaba a la empresa, aunque ella estuviera muy preparada. Las emociones en estos episodios narrados estaban a flor de piel. En ese sentido, Mari Luz Esteban, en su texto *"Identidades de género, feminismo, sexualidad y amor: los cuerpos como agentes"*¹⁶⁰, cita a Michelle Rosaldo, quien entiende las emociones como pensamientos encarnados (Rosaldo, 1984), como formas de valoración que involucran directamente el cuerpo. Recoge las ideas de Lutz y White, y como tales las considera un campo de estudio privilegiado para analizar las relaciones entre experiencia individual, poder y estructura social (Lutz y White, 1986; Esteban, 2008).

Afirma Nirmal Puwar que cuando la mujer asciende o frecuenta determinados espacios para conseguir su promoción profesional se le somete a una vigilancia permanente. Su mera presencia en determinados escenarios debe ser vigilada y su cuerpo es puesto en sospecha, fijándose los observadores en su lenguaje oral y corporal: sus gestos, su forma de decir y de mirar, lo que dice y lo que calla. Si quiere ser aceptada en el grupo de poder debe tener muy en cuenta su apariencia física, su vestido, su peinado y su tono de voz, entre otras muchas particularidades, pues estará sometida a una "supervigilancia" permanente (Puwar, 2004).

Como hemos demostrado en este apartado, relativo a la estrategia del lenguaje tanto oral como corporal, sexual y de género, el uso que hagamos de él puede tener importantes connotaciones sociales y profesionales en el mundo de la empresa.

Si bien las estrategias se describen por separado, lo habitual es que aparezcan mezcladas y sin una clara definición entre los espacios y los límites de una y otra, pero se han estudiado así para facilitar su comprensión y decodificación. Analizamos seguidamente la que hemos denominado "estrategia del juego".

3.3.2. La estrategia del juego

Helen Fisher, antropóloga y profesora de la Rutgers University of New Jersey (EE.UU.), en su libro *El primer sexo* comenta que el hombre busca en todas las estructuras posicionarse, mientras que la mujer busca relacionarse. Explica que ya desde pequeños, los niños juegan a la guerra. Se dan órdenes en pandillas jerárquicas y compiten por la jefatura del grupo, incluso violentamente. Por su parte, las niñas juegan de manera informal. No es vital

¹⁶⁰ Véase el texto completo en: ESTEBAN, M. L. (2009): "Identidades de género, feminismo, sexualidad y amor: los cuerpos como agentes", *Política y Sociedad*, 46, núms. 1 y 2: 27-41.

para ellas ganar. Prefieren buscar la armonía, la estabilidad social del grupo y el juego no combativo¹⁶¹. No compiten por saber quién manda en el grupo, sino que prefieren la cooperación a la dominación. Ellos buscan un líder y ellas, una compañera de juegos.

Bourdieu, en su obra "*Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*", propone que toda acción no tiene como propósito consciente un fin y pone como ejemplo el "juego", donde los jugadores, una vez que han interiorizado sus reglas, actúan conforme a ellas sin reflexionar sobre ellas ni cuestionárselas. De alguna forma, se ponen al servicio del propio juego en sí. Esa interiorización y ese automatismo de las reglas del juego, que son las que determinan la capacidad de acción de los jugadores, se corresponden con un cuerpo socializado, con el *habitus* generado en los diversos campos sociales. El juego es el conjunto de todo: acciones posibles, reglas, jugadores, beneficios que obtienen, estrategias para conseguirlos, terreno, etc. (Bourdieu, 1997).

Hemos comprobado que entre algunos empleados, y de manera especial, entre jefes de distinto grado de las oficinas analizadas, se ejerce el llamado *juego del toma y daca*¹⁶². Se basa en la reciprocidad equitativa y se fundamenta en el mutuo interés y en las expectativas de promoción de cada uno. La cooperación se enlaza con el interés propio de cada uno y el beneficio personal. Las relaciones interpersonales de quienes participan en él se basan en transacciones sociales recíprocas. El principio o norma que comparten entre los miembros del grupo de élite es el de la reciprocidad equilibrada mutua en el intercambio de información dentro del círculo de poder y de la transmisión de esta entre ellos. Según la Teoría de los Juegos, los de *suma no cero*, representan una situación donde lo que A gane no siempre debe ser lo que pierda B, y viceversa, mientras que en los juegos *de suma cero*, lo que gana un jugador A lo pierde un jugador B, y viceversa. De esa manera, si A gana 10, B gana (-10), es decir, que B pierde los 10 que A ha ganado¹⁶³.

¹⁶¹ Véase: FISHER, H. (2001): *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Madrid, Suma de Letras, S.L.

¹⁶² Esta estrategia es citada por el especialista en antropología ecológica Juan Oliver Sánchez en SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, J. O. (1992): *Ecología y estrategias sociales de los pescadores de Cudillero*, Madrid, p. 124.

¹⁶³ La teoría de los juegos es un tipo de análisis matemático orientado a predecir el resultado cierto, o el más probable, de una disputa entre dos individuos. Fue diseñada y elaborada por el matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern en 1939, con el fin de realizar el análisis económico de ciertos procesos de negociación. Véase: NEUMANN, J. V. y MORGENSTERN, O. (1980): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton (Nueva Jersey), University Press.

El *dilema del prisionero* suele atribuirse a A. W. Tucker, que da nombre al más conocido de los problemas que estudia esta teoría, una rama floreciente de la teoría de la elección racional que ha resultado ser de gran utilidad no solo en economía y en biología evolutiva, sino también en filosofía y teoría política y social. En este caso se supone que cada jugador o grupo trata de aumentar al máximo su propia ventaja, sin importarle el resultado del otro. En ocasiones puede llegar a darse incluso el llamado equilibrio de Nash, la teoría del matemático John Nash (1950) según la cual las disputas pueden llevar a cada jugador a

Ante la pregunta de cuál es la relación de un jefe comercial de una caja de ahorros, con el resto de los directivos de su nivel, este comentó:

“Me reúno en privado varias veces a la semana con el director de nuestra oficina y además tengo reuniones con mis compañeros que son como yo, jefes de equipo. (Silencio). Es una reunión interactiva, pero siempre sabemos quién manda. Hay normas no escritas que es preciso reconocer pronto, y creo que todos los que estamos allí conocemos bien. Ponemos encima de la mesa los problemas e intentamos buscar soluciones a la guerra que cada uno lleva (silencio largo), pero, al final, la consigna es producir más y mejor reduciendo costes, y eso tenemos que trasladarlo al resto de la tropa. El jefe nos transmite los objetivos y la información necesaria y nosotros tenemos que hacer lo mismo con el resto. Cada uno tenemos nuestros propios objetivos y lo que quieres es superar siempre a tus compañeros porque eso te da prestigio, además de que es bueno para seguir ascendiendo”.

El control de la información se realiza presentando los datos en clave de competitividad. Al no ser un grupo homogéneo ni uniforme, existen intereses contrapuestos y grandes diferencias a la hora de afrontar los objetivos. Cada jefe se esfuerza en conseguir los mejores resultados con su grupo, lo que forma parte de la habilidad de estos para poner en marcha el *juego del toma y daca* y estimular a su equipo según su propio criterio. Los intereses de las oficinas no se presentan como opuestos a los de los trabajadores. Hacen creer que si en el juego competitivo que se desarrolla gana su sucursal, entonces ganan todos, pero en realidad se fomenta la competencia interna entre los diferentes grupos comerciales y las oficinas de la misma red. Se separan en el espacio para que se pueda hacer más amplia la cobertura y conseguir así los objetivos y los resultados positivos, pero sin olvidar que más alto en la pirámide siempre está el supervisor, el director, el representante de la élite en este espacio. Al hablar de los puestos de dirección, un jefe del área de negocio de empresas de una entidad bancaria comenta:

“Estoy en uno de los puestos de donde eligen al personal para pasar a la dirección, pero es muy difícil. Hay una batalla feroz por conseguirla. Te lo tomas todo como un juego duro. Nos plantean el trabajo entre los jefes de equipo como si se tratara de una lucha a muerte entre nosotros, pero sabiendo, por otro lado, que tenemos que colaborar para conseguir los objetivos de la oficina. Nos facilitan datos continuamente. La información es poder y la recibimos de manera abundante.

Nosotros competimos más porque conocemos los resultados de unos y otros, y así tratas de superarte y destacar sobre los demás... En definitiva,

escoger traicionar al otro, pero ambos jugadores obtendrían un mejor resultado si colaborasen. Desafortunadamente (para los prisioneros), cada jugador está incentivado de manera individual para engañar al otro, incluso tras prometerle colaborar. Se aborda su vida y su obra en el libro: NASAR, S. (2001): *Una mente prodigiosa*, Barcelona, Mondadori, y en la película: HOWARD, R. (2001): *Una mente maravillosa*, Jersey City, NY Dreamworks / Universal Pictures / Imagine Entertainment, vista el 10/12/2009.

lo que te he dicho antes, es como si estuvieras en un juego de alta competición.

Se genera una situación de conflicto permanente. Una pugna entre compañeros donde se presiona de arriba abajo para conseguir los objetivos comunes. No obstante, al fomentar la competitividad entre grupos, cada jefe intenta maximizar sus cifras en detrimento de los demás; se busca conseguir resultados a corto plazo, lo que incentiva la lucha interna. Se trabaja para alcanzar cuanto antes los objetivos anuales personales y de grupo. Si estos son cumplidos por uno de los jefes antes de la fecha prevista, no se produce solidaridad entre los equipos, sino que aquel tratará de aumentar sus resultados más allá del 100%, esperando su recompensa en forma de ascenso, cuando corresponda.

Uno de los grupos más damnificados en el comportamiento estratégico de los juegos de suma cero y no cero de los jefes las mujeres. Estas deben soportar una mayor presión en el trabajo de cada uno de los directores de que dependen. Aquellos no dudarán en invertir más tiempo en todos los espacios relacionados con su trabajo, en detrimento del resto. Quien quiere ascender en el sector financiero sabe que no puede regatear ni tiempo ni esfuerzos en el lugar de trabajo¹⁶⁴. El presentismo se vuelve necesario. Debe motivar a su equipo para conseguir los objetivos y, si es posible, superarlos, pero además ha de ser consciente de que su éxito puede provocar celos, e incluso que se haga más evidente el fracaso de sus vecinos competidores si llegara a darse ese caso. A mejores resultados, más posibilidades de ascenso. No obstante, en relación con las formas de ejercer el liderazgo, un empleado recién jubilado de una de las entidades de banca que visité, a quien me presentaron y que accedió a ser entrevistado, comentaba todavía muy ofuscado al recordarlo:

“No es difícil encontrar en este sector a aquellos que quieren ascender como la espuma y ponen la locomotora de la producción a más del cien por cien para conseguir sus objetivos. Buscan buenas cifras como, por ejemplo, el ciento veinte o el ciento cuarenta por ciento, aunque sea a costa de todos sus empleados, y cuando lo logran, se van y ahí se queda la máquina maltrecha, sabiendo que después de ese esfuerzo mantenido llegarán las consecuencias para todos. Ellos van a lo suyo, se lo toman como si fuera un juego en el que él gana todo mientras los demás no ganan nada. Incluso se llega a perder ilusión por el trabajo. Son los que nosotros llamábamos: “*mirlos blancos*”. Al final se les ve el plumero, pero mientras tanto, fastidian todo lo que pueden. Él lo gana todo, por un tiempo, al menos, sin importarle lo que vaya dejando detrás”.

¹⁶⁴ Este tema es abordado por: TORQUEMADA, B. (2009) “¡Cómo cuesta cambiar la cultura de calentar la silla en el trabajo!” *ABC*, Calentar la silla en el lugar de trabajo aunque sea solo con la presencia, sin hacer nada productivo para la empresa.

Lo que nos indica este informante es lo que el economista Robert Frank denomina, *recompensas en las que el ganador se lo lleva todo*. Los grandes premios solo son para el ganador y no hay premios de consolación para nadie (Frank y Cook, 1995). El resto de los empleados deben ponerse al servicio del jefe, que busca conseguir su propio ascenso, aunque lo camufle bajo la máscara del interés general de la oficina y de sus empleados, que deben buscar incrementar la venta cruzada de productos. El juego como estrategia en el lugar y el tiempo de trabajo está servido. La estrategia del lenguaje se une a la del juego en la aplicación de la táctica global del jefe para motivar por la consecución de los objetivos generales. Hemos podido constatar que en alguna de las empresas estudiadas, la dirección comercial ha puesto en marcha un juego parecido a una liga de fútbol de unos equipos de trabajo contra otros para intentar superar los objetivos de la propia entidad. Se reparten en equipos diferentes a empleados de la misma sucursal que acaban formando parte de un grupo de otra oficina e incluso de servicios centrales. De esta manera, se busca que el trabajo vaya más allá del horario laboral, eliminando la idea de tarea profesional y transformándola en un juego aparentemente inocente, pero que, según confiesan algunos empleados, llega a producirles todavía más estrés. A su vez, se ponen en marcha las relaciones intragrupo. Se produce un intercambio de información “*secreta*” y “*en clave*” que después se trasladará, descifrando parte del código de manera interesada al resto de los empleados. Su canal de transmisión a la plantilla son los jefes de grado medio que reciben las órdenes de sus jefes superiores. Bajo la apariencia del juego se quiere motivar más a los empleados para mejorar los resultados de la entidad en su conjunto. Lo que debe ser un trabajo en equipo, armónico e integral parece presentarse como un juego donde el *conflicto* se enmascara. Se genera ansiedad. En mercados como estos, en los que el ganador se lo lleva todo, los riesgos de padecer tensión y estrés son elevados, porque el sistema de producción de resultados genera altos niveles de estrés y de angustia entre los trabajadores.

Para Sennett, en la pirámide, el fracaso se basa en el temor. La incertidumbre y la desazón dan forma a la frustración. La desigualdad se ha convertido en el *Talón de Aquiles* de la economía moderna. Se presenta de diversas formas: enorme compensación de los ejecutivos de más alto nivel, diferencia creciente entre los salarios de la cumbre y los de la base en las entidades y estancamiento de las capas medias de los ingresos en relación con la élite o diferencias de salarios entre géneros, desarrollando los mismos puestos. La competición en que el ganador se lo lleva todo, da lugar a una extrema desigualdad material que en ciertos tipos de empresas se corresponde con la ampliación de la desigualdad social e incluso con la discriminación (Sennett, 2006b: 49-52)¹⁶⁵. Esa situación se hace evidente con respecto a las mujeres que quieren ascender y aquellas que no llegan ni a plantárselo.

¹⁶⁵ Para profundizar en estos planteamientos relativos al estrés y al juego donde el ganador se lo lleva todo véase: SENNETT, R. (2006b): *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama. pp. 49-52.

La liquidez de la modernidad y su flexibilidad han dado la falsa sensación de que se ha ganado en libertad para trabajar y cumplir los objetivos, pero no es así. Se crean expectativas a corto, medio y largo plazo que permitirán mediante la astucia y las maniobras de manipulación de quienes se encuentran más arriba, mantener distraídos en el *juego del toma y daca* al resto de los empleados, especialmente a quienes aspiran a ascender. Ese juego sesgado por las desigualdades de género, se activa bajo esta estrategia utilizando la disponibilidad o no del empleado, como agente favorecedor para el que quiere promocionar. Si quieren ascender, deben estar disponibles para jugar, y si no, se está fuera del equipo. Al ser preguntado uno de los jefes comerciales por cuestiones relacionadas con la disponibilidad de tiempo para su trabajo y para su familia, este responde:

“Yo trabajo en algo que me gusta, me lo tomo como si fuera un juego. Me encanta lo que hago. Cuando llegué a esta empresa no conocía nada de este mundo, pero tenía un contacto personal dentro. Después de un proceso de selección me formaron bien, y cuando acabé los cursos de formación me sentía bastante seguro. En poco tiempo empecé a dar buenos resultados, mi jefe emitió buenos informes sobre mí porque le dedicaba todo el día y las cifras me acompañaban. Al cabo de un año me propusieron para más responsabilidades...

Poco a poco te ves metido en este juego, y cuando quieres darte cuenta, ya no tienes escapatoria. Te ves involucrado de tal modo que no puedes parar. Lo que creías que era transitorio se convierte en algo permanente. El final del juego no es otro que ganar o perder, porque sacrificas mucho. En una de las reuniones de Zona, cuando le expliqué a uno de los jefes (no era el mío directo) que no tenía tiempo para mí, ni para mi familia, me comentó: “Esto es así. Esto es como estar embarazada. (Ante mi cara de sorpresa, continúa diciendo). Sí, no te extrañes de lo que te digo: o estás preñada o no lo estás. Aquí no ponemos paños calientes. No valen medias tintas si quieres llegar arriba. En este juego, si quieres apostar tienes que hacerlo y con fuerza porque si no, acabarás dejándolo”.

Pensé luego que había metido la pata, pues en una de las reuniones posteriores en la oficina mi jefe lanzó una indirecta sobre lo inoportuno que podía ser hablar con otros superiores. No hacía falta que dijera nada más: me di por aludido”.

El empleado sabe que se encuentra inmerso en un juego del que no es fácil salir y en el que no todos pueden estar, pero quien está no puede hacerlo a medias, como dice el jefe superior con el que habla. Está claro que en esta “*estrategia*” del ganar o perder solo participan quienes aceptan las reglas del juego, las escritas y las no escritas. Es más, si alguien hablara de la existencia de ese juego, se le podría acusar de estar poniendo cortinas de humo para no

ver la realidad de la crudeza del mercado financiero privado¹⁶⁶. En teoría el juego no existe, pero realmente sí se da.

Ahora llega el momento de analizar lo que hemos denominado conjuntamente la *estrategia del espacio-tiempo*, que, en principio, intentamos estudiar por separado, pero que nos decantamos por hacerlo en conjunto dadas las concomitancias que encontramos, lo que consideramos que enriqueció su contenido.

3.3.3. La estrategia del espacio-tiempo

Es evidente que en nuestra vida diaria se responde a roles aprendidos que se reproducen de continuo, sin darnos cuenta; estos llevan consigo relaciones de poder desiguales y tienen consecuencias sobre la visión que cada uno tiene de la realidad. En ese sentido, Laura Cañas Page, periodista de *El Día de Ciudad Real*, en un artículo aparecido en ese periódico el 22 de junio de 2009, hace alusión a un estudio del CSIC y la Universidad de las Islas Baleares, en el que también colaboran la Universidad de California y la UCM, según el cual los estímulos externos, entre otros el arte, el simbolismo y los estímulos estéticos, en general, afectan al hemisferio derecho en el caso de los hombres y a los dos hemisferios en el de las mujeres, por lo que se deduce que ser varón o ser fémina marca, de manera importante, la forma de ver lo que nos rodea. Para Cañas, nuestra visión del espacio y del tiempo es diferente. Abordamos de manera distinta la relación espacial con los objetos. Concluye su artículo diciendo que la *guerra de sexos* continúa abierta, por las diferencias en la forma de ver la vida que tenemos los hombres y las mujeres (Cañas Page, 2009)¹⁶⁷. Ese conflicto abierto, pero no declarado, se observa, entre otros ámbitos, en el profesional. De un estudio realizado por Shere Hite en el año 2000, y que recoge en su libro *Sexo y negocios*, se deduce que los hombres manifiestan estar incómodos trabajando con mujeres, pues son ellos los que deben dejar su "*sitio*" en un espacio que ha sido, tradicionalmente, suyo en exclusiva. Las mujeres, sin embargo, aceptan compartir espacio y competencias sin querer desplazar al hombre¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Se hacen escasas alusiones al sector público en esta investigación. Es un análisis que consideramos que puede hacerse en futuros estudios relativos a este tema.

¹⁶⁷ Laura Cañas hace referencia a la hipótesis hombre/cazador frente a mujer/recolectora, según la cual ellas tenderían a ser más conscientes de los objetos situados en su entorno mientras que los hombres utilizan estrategias de orientación basadas en conceptos relacionados con la distancia y la situación respecto a los puntos cardinales. Para ampliar información véase: CAÑAS PAGE, L. (2009): "Ser hombre o mujer marca la forma de ver lo que te rodea", *El Día de Ciudad Real*, 20, 22 de junio de 2009.

¹⁶⁸ Véase: HITE, S. (2000): *Sexo y negocios*, Madrid, Pearson Educación. También puede consultarse su interesante obra: HITE, S. (2001): *Las mujeres como agentes revolucionarias del cambio*, Madrid, Vindicación Feminista Publicaciones.

Como señalan Greenhaus y Beutell, la interferencia e interrelación trabajo-familia, en uno y otro sentido, tienen uno de sus máximos exponentes en el tiempo. Cuantas más horas se le dedica al trabajo, menos tiempo queda para poder aplicar al ámbito familiar, y viceversa. El hombre, habitualmente, dedica más tiempo al trabajo, con lo que le queda menos para la familia. La mujer lo hace en sentido contrario. Con el uso del tiempo se ejerce un nivel de presión que afecta de manera directa al comportamiento de los trabajadores. Si un empleado opta por cumplir estrictamente su horario, cuando el resto de los que pertenecen a su misma categoría o su jefe trabajan hasta más tarde, lo más probable es que pierda posibilidades de ascenso e incluso parte de la remuneración variable. Generalmente, son las mujeres quienes cumplen el tiempo reglado, sin dedicar más horas. También ocurre que cuando se opta por echar más horas de las legalmente establecidas de manera continuada, lo que se suele producir es un deterioro de las relaciones del trabajador con su pareja y una escasa relación con sus hijos, dada la falta de tiempo para dedicarlo al ámbito familiar¹⁶⁹. La política no escrita de alargamiento de jornada afecta más negativamente a las mujeres, en el sentido de que limita sus posibilidades de promoción, y favorece a los hombres, pero también castiga a estos al imponerles jornadas de trabajo agotadoras e interminables y no siempre fructíferas para la empresa.

Se produce una segregación vertical y horizontal para el conjunto del mercado, como apunta Teresa Torns (Torns, 1999a).

Con respecto al espacio, Nirmal Puwar ha introducido un interesante concepto para referirse a la presencia de cuerpos disonantes, lo que ella llama, "invasores del espacio", en relación con ciertos lugares como el Congreso, el Senado o la empresa, entre otros, que han sido histórica y conceptualmente asociados al hombre. De lo que queda reservado a un determinado grupo privilegiado se excluye a los demás. Así, comenta Puwar, que los espacios públicos de poder se han reservado para el hombre, siendo la mujer la usurpadora de esos espacios. Además, si ella llega a ocuparlos, se le considerará como una extraña o una invasora. También hay asociado un elemento de sorpresa e inquietud, pues su presencia trastorna las certidumbres establecidas tradicionalmente para los hombres (Puwar, 2004)¹⁷⁰. En los sectores financiero y asegurador que hemos analizado, las mujeres son mayoría en las categorías inferiores, mientras que la proporción de hombres en las esferas más altas, es muy elevada¹⁷¹. En ese sentido señala Helen Fisher que los hombres que logran situarse en una determinada jerarquía

¹⁶⁹ Véase: GREENHAUS, J. H. y BEUTELL, N. J. (1985): "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

¹⁷⁰ Si bien es cierto que en su obra se refiere a menudo a los inmigrantes como invasores del espacio, las pinceladas con respecto a la mujer en los puestos directivos también nos pueden servir para ampliar la visión que estamos ofreciendo en esta investigación. Véase: PUWAR, N. (2004): *Space Invaders: Race, Gender and Bodies Out of Place*, Oxford, Berg..

¹⁷¹ Véase: FISHER, H. (2001): *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Madrid, Suma de Letras, S.L.

profesional tratan continuamente de mejorar su posición en ella. Están dispuestos a soportar un trabajo agotador aunque sacrifiquen la salud, la seguridad, la familia y el ocio. Ellos consiguen los puestos más cualificados y valorados. Es más, la mujer que quiere triunfar, antes debe adoptar roles y comportamientos masculinos y renunciar a su propio tiempo (Fisher, 2001).

En *La cultura del nuevo capitalismo*, Sennett, al referirse al tiempo de trabajo, concluye que en el modelo weberiano vertical es algo esencial. La mayoría de las funciones que todos los empleados realizan son fijas y estáticas, lo que permite que la organización se mantenga unida, independientemente de quién ocupe un puesto en particular. Los que mandan, ejercen sus funciones y el resto obedece. Quien no lo hace es minimizado o expulsado del sistema. Afirma Sennett que:

“Max Weber fue testigo de que en su época las instituciones económicas y las de la sociedad civil imitaban la estructura social de los ejércitos en su búsqueda de inclusión social y de obediencia a la autoridad. El secreto de este capitalismo militarizado reside en el tiempo, en un tiempo estructurado de tal manera que la gente construyera su historia de vida y sus relaciones en el seno de la institución. El precio que pagaban los individuos por el tiempo organizado podía ser la libertad o la individualidad; la “caja de hierro” fue tanto prisión como hogar”. (Sennett, 2006b: 153).

Sigue afirmando Sennett que el modelo piramidal sigue aún vigente y permite a todos un lugar en el sistema; los poderosos estarían en la cúspide, mientras que la mayoría subordinada estaría en la base. Con la jerarquización de las instituciones, cada puesto tiene definidos los talentos y las habilidades públicas y privadas que una persona necesita para ser incluida y las obligaciones que tiene que cumplir; la organización burocrática es estática (Sennett, 2006b: 31). Aunque se quiera hacer ver lo contrario, la estructura vertical en los bancos, las cajas de ahorros, las cajas rurales, las aseguradoras y las mutuas, sigue siendo la que predomina. En el marco general de las empresas que estudiamos, quien quiere ascender tiene que organizar su tiempo, e incluso su vida, en función de los objetivos de la empresa. Debe cumplir lo que se espera del diseño del puesto que va a ocupar en cada momento en la pirámide. Ha de aprender a utilizarlo como una estrategia de ascenso. Para Barberá, el tiempo de trabajo en España es de lo más salvaje y a la vez, de lo más improductivo. Los horarios se siguen practicando con una impunidad tremenda¹⁷². Sigue siendo habitual para los altos directivos empezar la jornada a las ocho de la mañana y acabar sobre las veintiuna horas e incluso más tarde.

En una entrevista realizada el 4 de junio de 2009 por Blanca Torquemada a Gloria Juste, que es la presidenta de la *Fundación Mujer, Familia y Trabajo*,

¹⁷² Véase: BARBERÁ, E. (2008): "Directivas en las empresas españolas" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad, 119-3.

ante la pregunta ¿hasta qué punto perjudica a las empresas la cultura de “calentar la silla”?¹⁷³, contesta esta:

“¡Mucho, y cuesta cambiarla! (...) aún se cree que lo importante son la silla y las horas, las empresas desechan lo que puede aportar una persona con valores familiares en su sentido más amplio”. (Torquemada, 2009).

Acaba la entrevista incidiendo en la necesidad de un modelo de empresa más humano, que no esté basado en números ni porcentajes, y mucho menos en las horas que se le dedican a las entidades. Sin embargo, como informaba una trabajadora de banca que se había acogido a las medidas de flexibilidad laboral, los que las utilizan se ven penalizados en el desarrollo de su carrera profesional. Está claro que para quienes quieren promocionar, el número de horas que los directivos dedican al trabajo incide de manera importante en el horario que le deben consagrar sus colaboradores más próximos, que además, generalmente, son los que quieren ascender. Aunque éstos no reciben remuneración por las horas extras realizadas, su recompensa vendrá en forma de promoción o de primas a la productividad mientras llega el ascenso. La presión del jefe influirá en gran parte de las acciones que realicen sus subordinados, especialmente, en aquellos que esperan la recompensa de la promoción profesional. El que no se involucra acabará siendo excluido de los proyectos de empresa que son relevantes y conducen de forma directa o indirecta al ascenso. En nuestro trabajo de campo también hemos podido constatar la importancia que se concede al tiempo dedicado al trabajo profesional tanto en los espacios propios de la entidad como fuera. Un jefe comercial de una entidad de seguros comenta con relación al tiempo dedicado a la empresa:

“El horario de trabajo que tenemos depende de la época del año para algunos empleados. Para nosotros, los que ya tenemos algún cargo directivo, no es así. La mayoría de los trabajadores comienza la jornada entre las ocho y las nueve de la mañana. Deben cumplir sus siete horas diarias. En verano, algunos trabajan solo hasta las tres. El resto del

¹⁷³ Incidiremos más adelante en esta idea de “calentar la silla”. Afirma De Sivatte (2010) que todavía un número considerable de empresas funcionan bajo el supuesto de que la presencia del empleado en el centro de trabajo y el tiempo que dedica a la actividad laboral son indicadores de su contribución a la entidad, de su compromiso con la organización y de su eficiencia. Para más información sobre este tema véase: DE SIVATTE FONT, I. (2010): "Análisis de las causas y consecuencias de la implantación de flexibilidad laboral en las empresas". *Departamento de Administración de Empresas*. Ciudad Real, UCLM.

Véase también en relación con este tema:

THOMPSON, C. A., BEAUVAIS, L. L. y LYNESS, K. S. (1999): "When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 391-415; EATON, S. C. y BAILYN, L. (2000): "Career as a life path: Tracing work and life strategies of biotech professionals" en PEIPERL, M. A., ARTHUR, M. B., GOFFEE, R. y T., M. (Eds.) *Career frontiers: New conceptions of working lives*, Oxford, Oxford University Press; BAILYN, L. (2006): *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*, New York, Ithaca. Cornell University Press.

tiempo tenemos un horario de jornada partida; por lo tanto, se entra a las nueve de la mañana, se sale a las dos y se vuelve de cinco a siete de la tarde. Para los comerciales, la hora de salida más o menos oficial es a las ocho y media de la tarde, pero la mayoría de los jefes no podemos cumplir ese horario porque si lo hiciéramos, no cumpliríamos los objetivos marcados. Esto es lo que la empresa nos ofrece. Si quieres lo tomas y si no lo dejas, como las lentejas. Fichamos por el ordenador. Cada uno lo hace en su puesto y es necesario registrar la hora de inicio. Yo ficho por la mañana porque sé a la hora a la que empiezo, pero nunca sé a la hora que voy a terminar, ni dónde estaré. Me muevo por toda la provincia. No obstante, de una forma u otra, siempre hay alguna llamada de control y se acaba sabiendo dónde terminaste el día, a qué hora y con quién estuviste”.

Como se desprende de las palabras de nuestro informante, el tiempo y el espacio son utilizados como estrategia para conseguir el ascenso. Está claro que algunos tienen horario de entrada, pero no de salida. Para él, una gran parte del trabajo se realizará fuera de la oficina al ser un cargo relacionado con el área comercial en el exterior. Su espacio está fuera de la sucursal, pero, como él dice siempre se sabe dónde ha estado uno porque los jefes suelen llamar a los clientes para ver qué tal ha ido la reunión del día anterior. Por un lado, el factor tiempo es utilizado como un arma de trabajo. Saben bien que el ascenso no pasará solo por realizarlo de manera eficiente, sino que también será necesario dedicar gran parte de su tiempo extra, porque, en caso contrario, no llegarían a conseguir los resultados que se esperan de ellos. Las mujeres apenas disponen de ese tiempo para la empresa porque lo dedican a otros espacios, principalmente los relacionados con la casa, los hijos e incluso sus ascendientes¹⁷⁴.

Para las autoras de *El laberinto patriarcal*, Esperanza Bosch, Victoria A. Ferrer y Aina Alzamora, el valor que le damos al tiempo y a la idea de perderlo o ganarlo viene del concepto que cada uno tiene de este. Así, la irrecuperabilidad del tiempo perdido viene a añadirse al acantonamiento hacia zonas oscuras de difícil recuperación (Bosch *et al.*, 2006). No obstante, los que pueden perder el tiempo aunque sea “*calentando la silla*”, como ya hemos hecho referencia con anterioridad, no tienen esa sensación, pues lo ven como algo necesario para la consecución de sus resultados de ascenso. Mientras el jefe está en la oficina, los que quieren ascender no se irán aunque haya acabado su jornada y no tengan qué hacer. El factor tiempo, sobre todo el extra, es utilizado por muchos hombres como estrategia para impedir que las mujeres asciendan. Ellas tienen otra idea de lo que se puede hacer en esos periodos por las obligaciones que tienen contraídas fuera de la empresa. A ese respecto comenta un director de una oficina de banca:

¹⁷⁴ Es la mujer, en la mayoría de los casos, como nos han indicado en las entrevistas, quien acude a las tutorías del colegio, lleva a los hijos al médico y atiende a sus padres o suegros cuando lo necesitan.

“El tiempo puede ser tu gran aliado, pero también un enemigo feroz. Sabes que si le dedicas muchas horas, generalmente acabas teniendo buenos resultados, pero el trabajo te acaba esclavizando. El mercado en el que nosotros nos movemos es muy amplio y entonces encajas en bastantes puestos diferentes, tanto en entidades financieras como aseguradoras, pero, al final, te da miedo cambiar porque, en definitiva, donde vayas, si quieres ascender, tienes que dedicarle muchas horas y sacrificar tanto cosas tuyas como de tu familia. Nosotros lo acabamos aceptando, pero las mujeres no están dispuestas a hacer esas concesiones”.

Según comenta nuestro informante, la disponibilidad absoluta para la empresa es un requisito imprescindible para ascender. Dedicarle tantas horas al trabajo, al final, supone un gran sacrificio personal y familiar que uno acaba aceptando. Considera que las mujeres no están dispuestas a hacerlo en las mismas condiciones que ellos. Marcial Romero señala que una de las razones en que se escudan los directivos para justificar la menor promoción femenina es que están menos disponibles que los hombres porque, para ellos, estar mucho tiempo en el trabajo es sinónimo de mayor eficiencia, productividad y efectividad, aunque no sea así siempre. Para este autor se hace necesario rebelarse contra ese presentismo inane, vano, mustio y rutinario que obliga a estar en el sitio de trabajo sin hacer nada productivo (Romero, 2005). En muchas ocasiones, se está, pero generando gastos de teléfono, luz, calefacción y otros, que podrían evitarse, según nos comunicaron algunas de nuestras informantes. Relacionado con esto, una empleada de una oficina de seguros que trabaja como administrativa, considerada muy eficiente por sus compañeros, al preguntarle por el uso que hace de su tiempo, comenta:

“He pedido reducción de jornada para poder atender mejor a mis hijos. Mi marido trabaja fuera y yo tengo que atenderlos porque son muy pequeños. Me falta tiempo para mí y para mi familia, por lo que no puedo dedicarle tiempo extra a mi empresa. Hago todo lo que puedo y de la mejor manera posible, pero sé que eso no es suficiente si quiero ascender. Aquí siempre esperan más de ti. Ahora que tengo menos tiempo por la reducción de mi tiempo de trabajo, parece como si tuviera que sacar lo que hacía antes en la jornada completa. No les ha gustado que haga esto. Estoy disgustada porque parecen no entender mi situación. Yo tengo mis derechos e intento que me los respeten, pero alguno de los jefes ha llegado a decirme que ya no soy la misma que era, pero a mí eso no me importa. Ya no quiero ascender. Antes de tener a mis hijos me lo había planteado en alguna ocasión, pero la verdad es que siempre me ha echado para atrás el tiempo que hay que dedicarle; y luego, además, nosotras no contamos con los mismos apoyos que tienen ellos...”

Aunque nuestra informante se ha pedido reducción de jornada para estar más tiempo con sus hijos, parece que el trabajo tiene que hacerlo como si le dedicara todo el día. Además confiesa que no les ha gustado a sus jefes

que ejerza ese derecho y han utilizado expresiones que bien le podrían llegar a humillar. Es una víctima más de la estrategia del tiempo extra que hay que dedicarle al trabajo porque ha rechazado ya cualquier posibilidad de buscar un ascenso. La mayoría de nuestros empleados encuestados (hombres y mujeres, casados, o con pareja, solteros, con hijos o sin ellos) manifiestan que el trabajo les mantiene alejados de su familia más tiempo del que quisieran y que se pierden una gran parte de las actividades familiares debido al tiempo que le dedican. No obstante, quienes manifiestan llevarlo peor son las mujeres con hijos. Ellas consideran que las medidas de discriminación positiva son muy adecuadas, pero no lo ven así la mayoría de los hombres. Todos coinciden en que las responsabilidades familiares y domésticas no se comparten de la misma manera, sino que son ellas las que más tiempo y esfuerzo les dedican.

En los últimos años, distintos movimientos sociales, políticos y culturales¹⁷⁵ han puesto su empeño en hacer aflorar las contradicciones de nuestra sociedad en relación con el tiempo y su desigual uso y disponibilidad, que, en general, va en detrimento de la mujer. Son ellas las que tienen más dificultades para la conciliación de los diferentes ámbitos de la vida laboral, familiar y personal debido a las agotadoras jornadas que deben soportar. Además, esta situación genera culpa por las horas que pasan sus hijos fuera sin su cuidado, en espacios de acogida, ya sea en los comedores, en las actividades extraescolares o con familiares, amigos o al cuidado de “canguros”.

Bauman apunta al cambio de concepto del tiempo como uno de los elementos centrales en el advenimiento de la llamada por él *modernidad de la modernidad*. Se está dando actualmente el paso de una práctica vivencial, constante, acumulativa, lineal y estable del tiempo a una concepción *puntillista*, fraccionada, parcial e inestable que contiene una de las semillas más fuertes de contradicción dentro de un contexto social fragmentario que anula el pasado y apunta al futuro desde el presente (Bauman, 2007). Quien quiere ascender debe dejar su tiempo en manos de sus superiores jerárquicos, quienes dispondrán de él según sus propios intereses y los de la empresa para alcanzar sus objetivos y los de la empresa. Así lo manifestaba un jefe de grado medio de banca en la entrevista etnográfica abierta que le hicimos:

“Aquí en la oficina hay varias formas de organizarse el tiempo. Esto ya no tiene nada que ver con el pasado, cuando la gente trabajaba igual todo el año. Ahora se hila más fino porque hay mucha casuística diferente. Hay un poco más de libertad de horarios al elegir el que conviene, pero, eso sí, para algunos, porque a otros nos da igual porque nuestro trabajo no tiene fin. Los comerciales y la mayoría de los que son jefes, por no decir todos, aunque la oficina esté abierta al público solo por la mañana,

¹⁷⁵ Como movimientos feministas, solidarios, sindicales y antisistema, entre otros muchos.

en el horario de verano, trabajamos por las tardes habitualmente... A mí me da un poco igual que sea jornada continua o partida porque yo trabajo todo el día, en invierno y en verano. En un futuro supongo que esto cambiará, pero ahora se está haciendo así, en esta y en otras muchas empresas, a veces no de una manera oficial, pero oficiosamente sí se hace. Es como si estuviéramos fuera del convenio; se sabe lo que está pasando pero se acepta y, además, es lo que se espera de cada uno de nosotros”.

Aquellos que quieren ver el cumplimiento estricto del tiempo de trabajo como un derecho no pueden optar a puestos de jefatura. El tiempo se utiliza como estrategia frente a los que no disponen de él. Se genera un contexto donde el tiempo extra se valora como generador de experiencias, como elemento estratégico en la carrera hacia el ascenso. La vida se debe hacer en función de las necesidades de la empresa y no de las personales. Afirma Richard Sennett que el tiempo tiene un papel central en la forma de entenderlo en el seno del *capitalismo social militar*. Se refiere al tiempo concebido a largo plazo, como algo creciente y ante todo predecible, lo que ha permitido a la gente, según su criterio, pensar su vida como un relato, sobre lo que ocurriría si se hicieran las cosas como se espera en el seno de la empresa. Es decir, en ese relato los empleados podrían trazar el orden que deberían seguir sus experiencias: si trabajas muchas horas y obtienes buenos resultados te sentirás apoyado y podrás ascender tarde o temprano. Si no lo haces así, ni lo intentes. La ventaja que supuso entender el tiempo así permitió definir cuáles y cómo deberían ser las etapas de una carrera profesional: poner en relación el servicio a largo plazo en una empresa con los pasos específicos que hay que seguir a nivel personal. Así, los individuos, movidos por un impulso interno, pueden pasarse la vida maniobrando para conseguir una posición en esas instituciones. No obstante, no todo el mundo aspira a esa carrera de ascenso. Sennett asevera que ante estas dificultades: *“algunos adultos aprenden a domar a la bestia de la ambición”*. (Sennett, 2006b: 36). Son especialmente las mujeres con cargas familiares quienes priorizan y ni se plantean el ascenso por todo lo que les obliga a dejar.

De lo dicho hasta el momento obtenemos dos líneas de pensamiento: de una parte, la de aquellos que hacen del trabajo su vida y que organizan su tiempo en torno a él, por lo que serán los que más posibilidades tengan de ascender; y de otra, los que habrán aprendido a dominar a su *“bestia”* no ambicionando, quienes prefieren no formar parte del grupo de los que quieren ascender, ante las dificultades que se presentan (la mayoría mujeres). Uno de los empleados de banca, que ya ostenta un cargo de grado medio y aspira a un nuevo ascenso, al ser preguntado sobre su forma de trabajar y sobre lo que espera en el futuro más próximo, comenta:

“Yo busco crecer cada día más, profesionalmente; no quiero estancarme, indago sobre las últimas novedades, la legislación que atañe a mi trabajo. Después, en las reuniones, los jefes te motivan (baja el tono de voz) para

que te formes y que algún día seas el director de una sucursal. Y entonces ya no vives en el presente, ya vives proyectando tu futuro continuamente. No te pones límites... Te haces tus planes. (Duda). No es que seas ambicioso o no, pero pones el piloto automático. (Silencio largo). Lo importante es saber lo que quieres, y si te lo propones, con el tiempo sabes que llegarás, aunque sea difícil. (Silencio). Muchas veces, ya no necesitas ni que te empujen ni que te digan lo que tienes que hacer, porque tu amor propio te empuja a no quedarte atrás (se rasca la cabeza), pero también, cuando las cosas se tuercen, he oído a algunos jefes decir cosas muy duras, por ejemplo: “¡Esto se hace así porque me sale a mí de mis cojones!”.

El informante cree que no es ambicioso, pero admite que vive “proyectando su futuro”. Forma parte de la red de los que desean ascender, de quienes harán su vida y organizarán su tiempo en función de su propio objetivo: ascender; pero el ascenso no llegará si no se consiguen los objetivos que marca la empresa. Se ve envuelto en la espiral de la estrategia del espacio-tiempo y ya no necesita que le empujen o aprieten pues su “amor propio”, como él dice, hace el resto. También encontramos una alusión a la estrategia del lenguaje en la última parte de su discurso. Pero no solo eso. Además trata de justificarse frente a quienes no le dedican el mismo tiempo que él a la empresa. Así comenta:

“Las mujeres tienen muchas más obligaciones fuera que las que se derivan del trabajo, y yo creo que no pueden dedicarle el mismo tiempo que nosotros, aunque son muy eficientes en lo que hacen. La producción y la consecución de los objetivos comerciales y presupuestarios requieren mucha más dedicación que la habitual, y ellas no se la pueden ofrecer porque se deben ausentar del lugar de trabajo más asiduamente que nosotros. Se van antes y tienen también que acudir a los médicos con sus hijos, a las tutorías con los maestros y todas esas obligaciones de las que se responsabilizan”.

Tiempo y espacio se unen en esta reflexión. Según su criterio, ellas trabajan bien, pero dadas sus obligaciones fuera del espacio de trabajo, no pueden dedicarle el mismo tiempo que ellos. Parece como si los hombres no tuvieran las mismas responsabilidades que las mujeres dentro y fuera del lugar de trabajo. Muchos de los trabajos que se realizan en estas empresas son fuera de los lugares habituales y son efectuados por las personas que ejercen esos puestos, en su mayoría hombres. Como hemos podido constatar con el trabajo de campo, el espacio tiene un fuerte componente simbólico. Debido a la infinidad de viajes que se han de realizar, se hacen gestiones incluso en los no-lugares, como los denomina Augé. Este destacado profesor de antropología y etnología de L'École des Hautes Études en Science Sociales de París, afirma que un *no-lugar* es un espacio propiamente contemporáneo de confluencia anónima donde se espera en tránsito, en el que se comparte un espacio y se viven encuentros anónimos que quizá jamás vuelvan a repetirse; convierten a la persona en mero elemento de conjuntos que se forman y deshacen al azar. Es un rasgo simbólico de la condición

humana actual. Un no-lugar libera a quien se inserta en él de sus determinaciones habituales, le permite desidentificarse (ser solo pasajero, cliente, turista, visitante, etc.)¹⁷⁶.

En uno de los espacios que hemos visitado al realizar el trabajo de campo, el director de la oficina, según observamos, ejercía el dominio del territorio colocando cerca de su despacho a sus subordinados más próximos. No obstante, todos ellos debían pasar necesariamente delante de la persona que hace para él funciones de “secretaria” para poder acceder a su despacho. Se encuentran con una barrera física, una “trinchera” forjada por el “jefe”, si bien, la puerta del despacho de la Dirección está habitualmente abierta, salvo cuando se encuentran reunidos los directivos de la oficina. Aun así, se puede ver desde fuera cómo componen la mesa de juntas alrededor del director y el desarrollo de la reunión. No está permitida la presencia de ningún empleado que no pertenezca a ese círculo. Si la reunión fuera interrumpida por alguien no perteneciente a ese grupo, debería serlo por una causa muy justificada, por alguien previa y debidamente autorizado y por el tiempo estrictamente necesario. No obstante, lo habitual es que las reuniones se desarrollen sin problemas de principio a fin. Para Cashdan, en relación con la ocupación del espacio, el paso a la defensa de las fronteras sociales entre la élite (el jefe y su grupo cercano) y el resto a quienes se les permita el paso a un territorio que no les corresponde, será con la debida autorización del jefe y dependiendo de cada situación. El grupo de mando y el subordinado conocen el control ejercido. El escenario y el tiempo son respetados por todos (Cashdan, 1991b). En nuestro caso, la limitación del ¹⁷⁶ territorio por el jefe a favor de un grupo determinado y en detrimento de los demás le permite ejercer mayor control sobre el espacio y el tiempo.

Para Sack, destacado especialista en temas de espacio y territorialidad, cuando un individuo establece un sistema de control sobre un territorio al que puede acceder el resto del grupo, lo hace para limitar a su vez los fenómenos sociales que pudieran darse y así definir las relaciones dentro de ese terreno (Sack, 1997). Es habitual, según hemos constatado en el trabajo de campo, que cuando un jefe se reúne con otros de rango inferior o con el resto de los empleados ocupe el espacio tratando de que los demás reconozcan quién es el “dueño del territorio” en cada momento. En el diario de campo se recoge una escena que bien podría servir para ilustrar esta afirmación:

“Cuando llegó a la oficina el jefe de la zona Toledo-Sur, a la que pertenece la sucursal donde estaba realizando el trabajo de campo, todo el mundo parecía estar avisado menos yo, que no había sido informado. Al entrar, se fue hacia donde estaba la secretaria del jefe de la sucursal. Esta, al verlo, se levantó de inmediato y casi se puso firme, extendió la mano y le dijo que avisaría al director. Él le indicó que no era necesario, que pasaría sin avisar ni esperar, y se fue hacia la puerta del director, que observaba todo desde dentro. Antes de que este llegara a la

¹⁷⁶ Véase: AUGÉ, M. (1993): *Los no-lugares. Espacios del anonimato*, Barcelona, Gedisa

puerta de su despacho, salió del mismo y se dispuso a saludarle. El jefe de zona le puso la mano en el hombro, le giró y entraron en el despacho cerrando la puerta. Al cabo de unos minutos salieron los dos sonriendo y empezaron a saludar a todos los empleados de la sucursal”.

Una señora se acercó a mí y me preguntó si podía atenderle porque tenía prisa y me había visto sin hacer nada. (pienso que las cosas no son lo que parecen, pues yo estoy haciendo mi trabajo de campo, pero ella no lo sabía y supuso que estaba sin hacer nada). Le he comentado que yo no podía, que tenía que ser otro empleado, señalándole con el dedo hacia donde tenía que dirigirse. La señora frunció el ceño y con semblante de enfado en su cara se fue hacia la cola. Me percaté entonces de que el director me echó una mirada rápida, disimulada y con tono muy grave (o quizá diría más acertadamente furtiva). Supuse entonces que no estaba bien sentado en el lugar que me habían asignado en los días anteriores y parecía un empleado de la oficina sin serlo, pues estaba investigando. (Creo que aunque el director me dijo que había pedido autorización para que realizara mi trabajo de campo a su jefe directo, este no lo comunicó a Madrid, de donde dependía la zona. Es más, intuyo que quizá no sepa el trabajo de antropología que estoy realizando en la sucursal, por lo que recojo todo de inmediato y me dirijo a los sillones de visita que hay para clientes al lado de otra empleada y me siento a esperar, como si fuera un cliente... Le pregunto en tono muy bajo que quién es ese señor y me comenta de manera apenas audible: “Un Jefe- Gordo-de-Zona...”).

Trago saliva y trato de aparentar la mayor normalidad posible, a la vez que intento recoger en mi diario de campo todo lo que observo. Ahora tengo una nueva perspectiva; los veo de lado a los dos, al jefe gordo (como lo han llamado) y al director de la oficina, quien vuelve la cabeza y mira hacia donde yo estaba. Al ver que no estoy en ese lugar y que he hecho rápido el cambio, me mira y sonrío. Hace una inspiración profunda, como si se hubiera quitado un gran peso de encima. El otro jefe se ha despedido de una empleada dándole la mano con una gran sonrisa, y ella se ha sentado. El director alarga los pasos dirigiéndose hacia donde están dos empleadas que se encargan de la prevención de riesgos laborales. (El otro le coge del brazo y le para casi en seco, reanudando los dos la marcha, ahora juntos, si bien el que ahora va algo adelantado es el jefe de zona). Les saluda estirando la mano. Él les comenta que se alegra de haberlas conocido, sin prestarles demasiada atención (mientras le dice al director que se van a ir pronto a la reunión que tienen con el alcalde), y ellas se sientan, mientras los dos avanzan juntos, aunque el “Jefe Gordo” más adelantado que el director. Salen a tomar café.

Este fragmento del diario de campo nos ilustra sobre el dominio del espacio por parte de cada Jefe. Cada uno se esfuerza en demostrar a los demás su control del terreno. En primer lugar, el jefe de zona va a entrar en el despacho del director sin esperar a que lo anuncie su secretaria, pero este

se adelanta y sale antes. En los movimientos en la oficina se avanza y retrocede según va marcando el director hasta que el “Jefe Gordo” se hace con el espacio y es él quien marca el ritmo y domina el lugar.

Por otro lado, el espacio también podemos entenderlo con relación al ámbito en que el hombre se mueve, que es en la esfera pública. Las mujeres se enmarcan casi exclusivamente en el ámbito privado, doméstico o reproductivo, que en principio, no goza del mismo reconocimiento y de la valoración que lo público. Además, estos ámbitos no se relacionan con la generación de riqueza y la productividad masculina. Es cierto que a la mujer se le permite el acceso al terreno público para realizar un trabajo remunerado fuera de casa, pero su vía de promoción a determinados puestos directivos sigue limitada al toparse con el uso de las estrategias combinadas que estamos descifrando y que son utilizadas por aquellos que pertenecen al círculo del poder. Por su parte, el hombre, salvo excepciones, cuando acude al ámbito privado lo hace para conseguir el “descanso del guerrero”, como nos comentó uno de nuestros informantes, lo que nos devuelve a la idea de conflicto que estamos sosteniendo y del lenguaje bélico usado estratégicamente. Los espacios sociales¹⁷⁷ se presentan en estrecha relación con el uso que cada uno hace de ellos. Es cierto que cada vez se da un mayor flujo de personas de unos ámbitos a otros, pero los patrones de funcionamiento se siguen reproduciendo en su mayoría como ya estaban.

Los arquetipos masculinos con respecto al espacio y al tiempo se presentan como esquemas mentales, como mitos que sostienen las vivencias y como mandato que todo hombre debe cumplir (Campos y Salas, 2002). No obstante, también se quieren imponer, y de hecho se hace, a las mujeres. Como hemos podido comprobar en este epígrafe, la estrategia del espacio-tiempo permite a los hombres que quieren ascender utilizar instrumentos tácticos de los que difícilmente podrán disponer aquellas que quieran hacerlo. Una vez que hemos profundizado en la estrategia del espacio-tiempo, analizamos a continuación la de los estereotipos y las etiquetas socioculturales.

3.3.4. La estrategia de la etiquetación

Ahora prestaremos especial atención a lo llamado “estereotipos de género” como estrategia. En un texto elaborado por el Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha, se afirma que esos estereotipos:

¹⁷⁷ Es necesario no confundir el espacio físico, los lugares de trabajo, con los contextos, que son espacios sociales. Debemos identificar los contextos en función de cómo los individuos actúan en ellos, reconociendo que son construcciones sociales y no localizaciones físicas. El espacio social está muy influenciado por la cultura y las formas de entender cada género y cada sexo.

Véase: HAMMERSLEY, M. y ATKINSON, P. (2001): "El diseño de la investigación; problemas, casos y muestras" en HAMMERSLEY, M. y ATKINSON, P. (eds.) *Etnografía. Métodos de investigación*, Barcelona, Paidós, 40-68.

“Son las creencias sobre comportamientos, roles y expectativas asociadas a hombres y a mujeres. Su formación se produce por la repetición de esquemas de pensamiento, tradicionales e infundados, sobre la feminidad y la masculinidad”. (IMCLM, 2009).

Según este documento, tradicionalmente, las mujeres son etiquetadas como débiles, sensibles, sumisas, serviciales, comprensivas y protectoras, entre otros muchos adjetivos, mientras que a los hombres se les considera fuertes, dominantes, autoritarios, competitivos y agresivos. En nuestras sociedades occidentales, a partir de la atribución de los roles de género a cada sexo se han construido estereotipos dicotómicos que han contribuido a que se asuman esos patrones impulsando y motivando a las personas a desempeñar tareas y funciones consideradas apropiadas para cada sexo y género¹⁷⁸. Según afirman los distintos actores sociales con los que hemos trabajado, en los ámbitos profesional y familiar se han tenido diferentes niveles de exigencia y de prioridad. Sus expectativas y opciones vitales se han visto afectadas según su sexo y su género y no en función de las propias necesidades personales. Si se atribuyen roles de género estereotipados, entonces se refuerzan los esquemas mentales personales para seguir desempeñando esas tareas y funciones tal y como se vienen reproduciendo. Según se afirma en el documento, se sigue incentivando interesadamente por parte del varón para que se continúe cumpliendo con lo que se considera el comportamiento estereotipado de cada sexo (IMCLM, 2009).

No obstante, según Esther Barberá, las mujeres inculcan tantos o más estereotipos que los propios hombres por la carga cultural y las experiencias vividas en los diferentes ámbitos que arrastran. Afirma esta autora que el género está cargado de cultura globalizante (Barberá, 2008). Verdaderamente, los estereotipos de género, como sistema de creencias que son, no se limitan a reflejar la realidad de forma esquemática y simplificada, sino que intervienen de manera activa sobre ella y modifican comportamientos e interacciones humanas. En otro trabajo relacionado con esta materia, Barberá y su equipo hablan de la llamada profecía autocumplida, que evidencia la fuerza que ejercen las creencias estereotipadas sobre la actividad humana. Según su planteamiento, existen en nuestro entorno cultural bastantes ejemplos ilustrativos del poder que los prejuicios sociales pueden llegar a tener sobre la conducta. La idea de que las mujeres son menos ambiciosas que los varones o que no tienen madera de directivas favorece, por un lado, el hecho de que las organizaciones empresariales las valoren menos y, por tanto, se resistan a contratarlas, y por otro lado, que ellas lleguen a creerse que no sirven, que no están preparadas, que no disponen de tiempo, con lo que pueden llegar a disminuir su interés por conseguir la promoción profesional. El resultado final es que estas mujeres, que, en principio, no tienen por qué ser ni más ni menos ambiciosas que sus compañeros varones, acaban desarrollando menos ambiciones profesionales,

¹⁷⁸ La dicotomía afecta a prácticamente todas las relaciones grupales, sociales e individuales en Occidente. Analizado en: MOYA, M. (1984): "Los roles sexuales", *Gazeta de Antropología*, 3.

con lo que se da cumplimiento a la profecía que citan (Barberá *et al.*, 2002)¹⁷⁹. Y si no disminuyen ese esfuerzo, tendrán que redoblarlo para demostrar lo mismo que cualquier hombre al que se le presuponen esos valores. Dicha etiquetación facilita la distorsión de la imagen de la mujer, quien aparece de entrada en una posición de subordinación al varón tanto en el ámbito familiar como en el profesional. Esto se sostiene en las normas consuetudinarias de las relaciones hombre-mujer, con lo que se reafirma el posicionamiento jerárquico tradicional una y otra vez; de ahí la importancia de los estereotipos de género¹⁸⁰. Los hombres tampoco están exentos de la etiquetación ya que socialmente se ven obligados a afirmar su virilidad. En ese sentido, Inés Alberdi señala que ellos deben demostrar su fuerza, su superioridad, su capacidad para dirigir y gobernar a través de un proceso de aprendizaje que tiene como objetivo alcanzar la virilidad, identificada con la capacidad sexual y la aptitud para el combate y el ejercicio de la violencia del hombre. Incide en que:

“Hay que tener en cuenta que durante cientos de años los hombres han sido carne de cañón, han sido elementos básicos para la guerra, es decir, para la agresión, el combate y la depredación. Esto no es naturaleza sino cultura producida por sociedades concretas”. (Alberdi, 2005: 23-24).

Así, la jerarquía tradicional del patriarcado sostiene una supremacía del poder masculino con su ideología y sus creencias que lo avalan. Entonces, ¿se puede hacer algo para cambiar el sistema? ¿Es tan efectivo crear estereotipos de género y sexo? ¿Cómo afecta el sistema de patriarcado a los esquemas mentales de hombres y mujeres al plantearse el ascenso? Cuando la mujer compite con varones por un ascenso, todo lo que es relativo a su sexo y a su género está de inmediato sujeto a escrutinio y juicio, favoreciéndole poco los estereotipos varoniles existentes. Una vez más, el proceso velado de las relaciones basadas en estereotipos de género, en etiquetas sexuadas, se pone en marcha. Las armas del “conflicto velado”, como son la astucia y el engaño a través de los ceremoniales y protocolos masculinos, desarrollan su función limitadora de lo femenino. De nuevo empieza a funcionar la maquinaria de las construcciones estereotipadas que se empeñarán en presentarnos a las mujeres como distintas al hombre, pero además en el sentido de inferioridad e incluso, enfrentándolas al varón. Todo ello permite que se reavive la idea según la cual, los varones están “natural y biológicamente” más dotados para el mando, la gestión, la técnica, el control y la ambición que las mujeres. Las expectativas de cómo han sido, cómo son y cómo tienen que ser las

¹⁷⁹ Para ampliar información: BARBERÁ, E., RAMOS, A., SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002): "Más allá del techo de cristal. Diversidad de género", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 50-68 2003.

¹⁸⁰ Aparte de las diferencias evidentes de tipo biológico, expresadas por la genitalidad biológica a la hora de aceptar cada categoría de género, existe un aprendizaje cultural sobre lo que es masculino y lo que es femenino. Un interesante estudio en este sentido es: MONEY, J. y EHRARDT, A. (1972): *Desarrollo de la sexualidad humana, diferenciación y dimorfismo de la identidad de género*, Madrid, Morata.

mujeres y los hombres se introducen en nuestras relaciones profesionales, sociales, familiares y personales. Son muy evidentes en el trabajo, tanto con superiores como con compañeros o subalternos. Y de esta forma, aunque se excluye a las mujeres del dominio público, si en algún momento logran entrar en él, se les juzga desde puntos de vista androcéntricos.

Según Heinz Leymann, en las sociedades altamente industrializadas de Occidente, el lugar de trabajo es el único "campo de batalla" que queda donde la gente puede matar a otro sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales¹⁸¹.

Durante la realización del trabajo de campo no se ha dado ningún caso de acoso sexual, o al menos, no hemos tenido conocimiento directo de ello. No obstante, en una de las entrevistas que realicé a una exdirectiva del Grupo BBVA, quien desde hacía cinco años se había jubilado por motivos de salud, declaró que cuando alcanzó un cargo directivo le llegaron comentarios negativos de todo tipo, tanto de trabajadores de su entidad (de subordinados, del mismo grado jerárquico y de superiores) como de clientes. Algunos fueron: *¿Con quién se estará acostando esta para llegar adonde ha llegado? ¿A cuántos se habrá tirado? o ¡Si supieran bien quién es!*. Abrumada por los recuerdos, comentó que, aunque no sufrió directamente acoso sexual en el trabajo, se sentía "observada con lupa por sus compañeros" en todo lo que hacía. Explicó que tenía que cuidar extremadamente todos los detalles, desde la forma de vestir hasta la manera de hablar. Continuó diciendo:

"Durante cinco años consecutivos quedé entre los veinticinco mejores profesionales de España en mi entidad, pero a eso no se le concedía importancia, al contrario, se incrementaba mi mala fama. Me dieron varios premios por mis resultados, pero en varias ocasiones llegaron incluso a entregar premios que me correspondían a mí a otros compañeros directivos, con la excusa de *"como tú ya has recibido los anteriores, pues este se lo damos a fulanito, para fomentar su ímpetu y que siga luchando"* (siempre hombres, por cierto). Me quedaba una sensación enorme de impotencia, vacío y rabia contenida, pues yo tenía claro que si me los daban a mí era porque yo había conseguido los máximos objetivos y los mejores resultados. Cuando era directora no venía nadie por las tardes a trabajar conmigo, y yo llegué incluso a llevarme a mis hijos al banco para adelantar trabajo del día siguiente.

Además, recuerdo que antes de darme la dirección de la oficina, algunos llegaron a decirme que dudaban de mi capacidad porque yo no iba a poder cerrar tratos con los clientes (habitualmente hombres) si no acudía a los bares con ellos o a comer y lo que pudiera surgir después.

¹⁸¹ Son muy interesantes en esta línea los estudios relativos al *mobbing* (acoso en el trabajo) y al acoso sexual, este último sufrido especialmente por las mujeres, aunque no en exclusiva. Véase: LEYMAN, H. (2002): "El *mobbing*: la lenta y silenciosa alternativa al despido", *Lex Nova*, 24-27.

Cuando me nombraron directora, contra todo pronóstico, puedo asegurarte que fueron años muy duros y difíciles en los que además los propios compañeros (todos hombres) eran incapaces de aceptar las instrucciones o sugerencias que les daba. Todo lo que yo decía se ponía en tela de juicio. A eso además añádele tres hijos, un marido y la casa. En verdad no sé ni cómo salí viva de todo aquello. Así estoy ahora, que me han tenido que jubilar con cincuenta años por los problemas de salud que tengo.

Fue todo un poco dramático para mí, pero yo ya había pasado mucho cuando empecé a trabajar en el banco. Aunque pueda parecer increíble, ahora que lo recuerdo, he llegado a coserle los botones de la chaqueta y de las camisas al director de la oficina en la que empecé a trabajar. También me pedía que me trajera el hilo y la aguja de mi casa. Por si eso fuera poca humillación, un día que vino el director territorial a la oficina, mi jefe le fue presentando uno a uno a todos mis compañeros pero a mí me ignoró, hizo como si yo no estuviera en la oficina, y el otro pareció no darle importancia tampoco y creo que ni preguntó quién era yo. Me sentí desolada, hundida, abatida, pero, una y otra vez, me volví a levantar.

También él me encargaba preparar el café a diario, regar las plantas, correr las cortinas al abrir y al cerrar, y no quiero contarte más, que cada vez que lo recuerdo me pongo mala.

Creo que sucesos así ya no seguirán ocurriendo, aunque sí pienso que la mujer soporta muchas veces, todavía en silencio, el acoso en muchos sentidos, incluido el sexual, y si no acepta esas relaciones se convierte en víctima del acoso laboral permanente, con desacreditaciones y difamaciones del acosador. Ella es la que tiene la carga de la prueba y a veces no es fácil demostrarlo. Muchos siguen el dicho “difama, que algo siempre queda”. Eso sí, me han contado algunas compañeras de banca que tienen que aguantar mucho, porque aún sigue habiendo miedo a perder el trabajo y alguna que quiere ascender se siente esclavizada. Los comentarios insinuantes y provocativos también se siguen dando. Una de ellas me dijo que sufría acoso sexual pero que tenía miedo de perder su trabajo”.

Este caso puede parecer lejano y extemporáneo, pero no hace tanto tiempo que ella aún estaba trabajando en la entidad, y sus conocidas que trabajan ahora en el sector le han comentado que sufren provocaciones e incluso, en algún caso, acoso sexual, y que tienen miedo. Los comentarios de las empleadas que actualmente trabajan en estos sectores y que quieren ascender no han sido tan fuertes, pero sí manifiestan que, aunque no sea obligatorio ir por las tardes, si no se va, al día siguiente se pregunta el porqué, y si se quiere faltar, para ir al médico o por cualquier otra causa, lo habitual es pedir permiso e informar previamente, para que te autoricen. Para Inés Alberdi, la idea de que las mujeres obtienen sus calificaciones, sus puestos de trabajo y sus

ascensos gracias al favor de un hombre está profundamente enraizada en nuestra cultura; de ahí que muchos hombres intenten utilizar su poder para obtener ventajas sexuales de las mujeres. Si ella se niega al juego de la sumisión, puede ser tachada de rebelde y culpabilizada incluso por provocar sexualmente a su superior, aunque haya sido la víctima¹⁸².

Por otro lado, con relación al estereotipo que supone el término "masculinidad", Thomas Barfield recoge en su *Diccionario de Antropología* las reflexiones de Micaela Di Leonardo. Esta antropóloga considera que la masculinidad es un concepto que, al igual que los de virilidad, identidad masculina y rol de hombre, hace referencia al pensamiento y al hacer de ellos, es decir, a lo que los hombres piensan y hacen para ser tales. También se entiende en relación a lo que algunos hombres piensan y hacen, a diferencia de otros menos viriles. Ser masculino es "lo que no son las mujeres". La construcción que hacemos de las categorías hombre-mujer, masculino-femenino se interconecta con las de clase, etnia, edad, y otras importantes divisiones sociales, de ahí su importancia (Di Leonardo, 2000)¹⁸³.

Al ser preguntado un jefe comercial sobre el trabajo que se realizaba en su oficina, comentó:

"Pienso que las mujeres son muy buenas en los detalles, en los temas de administración, para calmar a un cliente furioso, pero para otras cosas como la gestión comercial en la calle, nosotros quizá estemos mejor preparados para dirigir".

Su manera de pensar es claramente estereotipada. Ellos, según su criterio, pueden dirigir mejor que las mujeres, que a su vez están más dotadas para otras funciones. No obstante, las cualidades relacionadas con ser mujer o ser hombre no son unitarias. Para la doctora y profesora de sociología María Antonia García de León, las categorías masculino y femenino son constituyentes básicos de la identidad individual, base sobre la que se conformará la identidad colectiva y en la que ya predomina de antemano la categoría de lo masculino (García de León, 1994). No es fácil sustraerse a esta realidad. En ese sentido, sostiene Marcial Romero que cualquier avance femenino no se debe plantear como un retroceso masculino, porque eso podría llevar de continuo al enfrentamiento de género. Afirma también que los hombres tienen su coartada machista, en cuanto a que la exigencia social de su realización profesional es mucho más fuerte que la de las mujeres para desprenderse de su responsabilidad doméstica. La mujer puede refugiarse ante el fracaso profesional en este mundo, pero tanto el mundo reproductivo

¹⁸² Véase: ALBERDI, I. (2005): *¿Cómo reconocer y erradicar la violencia contra las mujeres?*, Barcelona, Fundación La Caixa.

¹⁸³ Véase DI LEONARDO, M. (2000): "Masculinidad" en BARDFIELD, T. (ed.) *Diccionario de Antropología*, México, Siglo XXI, y también: DI LEONARDO, M. (1996): "Diferenciación entre los sexos" en BONTE, P. e IZARD, M. (eds.) *Diccionario de Etnología y Antropología*, Madrid, Akal, 114, 465, 666.

como el productivo tienen que reorganizarse, pues siempre que se le endosa a las mujeres la responsabilidad cotidiana familiar, ellas serán menos competitivas (Romero, 2005)¹⁸⁴. No obstante, no parece fácil desprenderse de las etiquetas y las máscaras asignadas de antemano, y a ello contribuyen las dificultades para compaginar la vida familiar y la laboral que tienen las mujeres.

Un director de una oficina de banca comentó:

“Trato de conciliar mi vida familiar y el trabajo lo mejor que puedo, pero para nosotros y nuestras familias es muy difícil. Pienso, además, que para las mujeres es más complicado realizar trabajos en puestos directivos en estas empresas, por el tiempo que te exigen y por todo lo que llevan en la casa, por los hijos y todo lo demás. Los hombres lo acabamos pagando caro, incluso con nuestra salud, porque vamos dejando mucha vida por el camino, pero supongo que esto es así. Llega un momento en el que ni te lo planteas.

No todo el mundo nos pregunta cosas como tú lo haces con tu estudio, que nos acaba ayudando a reflexionar sobre el trabajo de cada día. Yo me sigo llevando trabajo a casa y además me resulta difícilísimo desconectar, con los problemas que surgen aquí tan a menudo. Lo que interesa es que produzcamos más y lo más barato posible para la entidad. Mientras nosotros le echamos muchas horas al trabajo, ellas se las dedican a la casa y a las obligaciones familiares entre las que estarían los niños, e incluso, a veces, nuestros mayores y, en ocasiones, también nosotros, que las cargamos mucho y damos guerra, pero reconozco que yo no sé cómo se puede solucionar esto. No sé si servirán para algo las políticas esas que se han aprobado de conciliación, porque yo, al menos, en mi trabajo no las podría aplicar. Las cosas llevan así mucho tiempo y la solución no es nada fácil, y menos en los tiempos que corren. Espero que algún día ayuden a reflexionar trabajos como el tuyo sobre este tema y se busquen soluciones justas de verdad”.

Este lenguaje que utiliza el informante refleja claramente los estándares con que ve la realidad. Todavía se sigue haciendo una lectura arquetípica y estereotipada por parte de muchos de los actores sociales tanto del ámbito profesional como del personal y familiar. Se acepta como algo estereotipado el nivel de entrega a la empresa, a veces a costa de la salud, y también que sean las mujeres quienes se dediquen a las tareas domésticas y a las responsabilidades familiares. Concha Tolosa, ex-delegada del Instituto de la Mujer en Ciudad Real, afirmaba en una entrevista realizada por la periodista C. Naharro que los estereotipos aún están vigentes y hay que seguir peleando para conseguir la igualdad, porque lo que no parece justo es que las mujeres soporten tantas cargas de trabajo, dentro y fuera de la casa. Deja claro Tolosa que el paso que las mujeres han dado hacia lo público debe

¹⁸⁴ El documento completo en: ROMERO, M. (2005): "Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos", *Lan Harremanak*, 13, 133-151.

corresponderse con otro real de los hombres hacia lo privado, para que pueda darse una responsabilidad compartida en los diferentes órdenes que les afectan. La participación plena de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad no va a ser posible si realmente esa corresponsabilidad no es efectiva, asumiendo los hombres tareas como el cuidado de los hijos o labores domésticas que les corresponden también a ellos. Las profesiones siguen estando feminizadas y masculinizadas, y eso nos indica que los patrones estereotipados permanecen aún vigentes en la sociedad. Todavía se espera que los hombres y las mujeres se comporten como corresponde al modelo tradicional que representan y, que, en definitiva, es una de las causas de la desigualdad y la violencia de género que arrastramos (Naharro, 2009).

En nuestra investigación, el hecho de que la mujer tenga fuera de su casa un trabajo remunerado en estos sectores no implica necesariamente que el hombre asuma sus responsabilidades familiares y del hogar en la misma medida que ella. Lo plantean como colaboración, como ayuda. La mujer tiene muy difícil ascender así, pues deberá cumplir con las reglas androcéntricas marcadas por los estereotipos. Una vez analizada la estrategia de la etiquetación por estereotipos, ahora es el momento de conocer las “alianzas” estratégicas que se dan en el trabajo y que favorecen a unos frente a otras.

3.3.5. “Alianzas” estratégicas

En su artículo titulado *Estado de excepción económico*, el prestigioso sociólogo alemán Ulrich Beck relaciona el juego con la alianza¹⁸⁵. Identifica la figura de los jugadores con distintos equipos hasta el punto que llegan a considerarse adversarios y aliados a la vez, afirmando que todos dependen de las “alianzas” entre unos y otros. Para Beck, los riesgos financieros en el mundo interdependiente de hoy se han hecho imposibles de calcular y tampoco pueden compensarse. El estado de excepción creado en la actualidad ha disuelto las fronteras espaciales, pero no las virtuales, las consuetudinarias ni las culturales, que son las que más cuesta eliminar y que permiten dividir a aquellos que están a favor o en contra ejecutando el juego del poder; en definitiva, a los que forman parte de una “alianza” enclavada en el círculo de poder y a los que están fuera de él (Beck, 2008). Todo parece desarrollarse en un entorno de juego donde unos están dentro de la alianza y otros fuera.

Se busca la “alianza” para actuar como eje vertebrador en el sistema actual de mando mediante el diseño de herramientas que permitan mantenerla articulada y unida. Para Deborah Tannen, las jerarquías y las alianzas, el estatus y los vínculos, están inextricablemente entrelazados. El apoyo al grupo se encuentra en la base de dicha “alianza”¹⁸⁶ donde todos sus miembros

¹⁸⁵ El documento completo en: ROMERO, M. (2005): "Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos", *Lan Harremanak*, 13, 133-151.

¹⁸⁶ Véase: TANNEN, D. (2001): *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*, Barcelona, Ediciones Folio.

acabarán encontrando el auxilio, la protección y el aliento que en cada momento puedan necesitar. La celebración de reuniones permite la identificación con las ideas que se sostienen en esa red; se busca reforzar el compromiso con ella, dentro y fuera del grupo. Estos instrumentos afirman tanto el reconocimiento interno de los líderes como el hermanamiento, la compenetración y la armonización del círculo de élite al que pertenecen. La conducta de los miembros del grupo al que corresponde el empleado modela con fuerza su propio comportamiento, afirma De Sivatte en su tesis doctoral. Quien pertenece al grupo de los que pueden ascender debe comportarse como se espera de él en ese equipo. Señala también que la *Teoría del Intercambio Social* (Blau, 1964)¹⁸⁷ describe las relaciones informales que acontecen entre los individuos que integran un grupo determinado, produciéndose la reciprocidad cuando una persona presta un servicio, pues se espera que se exprese la gratitud y se lo devuelva cuando surja la ocasión, lo que sirve de estímulo para volver a prestar la ayuda en lo sucesivo y así se crean vínculos sociales y profesionales estrechos (De Sivatte Font, 2010).

La estructura piramidal se hará evidente en la “alianza”, pues se dan distintos niveles de jefatura según el grado de compromiso que se mantenga con esta, entre otras muchas variables. A su vez, cada nivel está dividido en subgrupos que actúan de forma autónoma respetando las reglas. Un jefe comercial que aspira a un puesto de dirección explica que se reúne personalmente varias veces a la semana con el director de su oficina y también tiene reuniones con otros jefes de equipo, jefes de Zona e incluso a nivel de la Jefatura Territorial a las que acuden quienes ya tienen categoría de Jefe. Continúa diciendo que suelen ser reuniones interactivas, pero siempre se sabe quién es el jefe de mayor rango por el modo de disponer la mesa de reuniones o de dar el turno de palabra, entre otras características. Afirma Sennett en su obra *La cultura del nuevo capitalismo*, que:

“La pirámide está “racionalizada”, es decir, cada cargo, cada parte, tiene una función definida. A medida que se asciende en la cadena de mando, ha de haber cada vez menos gente en el control; a la inversa, a medida que se desciende por dicha cadena, cuanto menos poder se tiene, más personas pueden incluir la organización en ese nivel (...) en el modelo militar weberiano, el que da un paso fuera de la línea es castigado”. (Sennett, 2006b: 30 y 31).

En las organizaciones que estamos estudiando, también la estrategia de la “alianza” intragrupo de los jefes les permite indagar sobre los medios para continuar promocionándose a la vez que se busca la socialización y la unión del grupo frente a quienes pueden considerarse rivales en el “juego” y no quieren ascender. Con estos también se ejercen interacciones que pueden llevar a situaciones de conflicto. Se generan a su vez relaciones interpersonales e intergrupales que se convierten en rivalidades, buscando un *efecto de atracción* por conquistar, agradar, demostrar, seducir, excederse en

¹⁸⁷ Véase: BLAU, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, Nueva York, Wiley.

la representación del rol desempeñado. Se busca realizar bien el trabajo, dedicarle más tiempo que los demás, estar siempre disponible, viajar cuando sea necesario, seguir el discurso ideológico de la entidad y apoyar las prácticas de los superiores. También se da el resultado contrario, el que pertenece al polo opuesto cuando se busca el efecto de renuncia para aquellos que no aceptan el anterior. Quienes renuncian deben abandonar, apartarse, desistir de las posibilidades que ofrece pertenecer a la “alianza”, entre otras, ascender profesionalmente, pues ellos mismos se autoexcluyen al no pertenecer al grupo de los aliados.

De nuevo una dicotomía entre “los buenos”, que son los que pertenecen a la alianza, y “los malos”, los que no están incluidos en ella, se hace evidente con los que pertenecen a la “alianza” y quienes se quedan fuera de ella. Las mujeres, generalmente, renuncian a la conquista del ascenso, abandonan su posible candidatura porque llegan a la extenuación en el sistema, desisten por costumbre, por rutina o hastío, por desencanto o agotamiento, por falta de perspectivas, de tiempo o de apoyo y desinterés, por no compartir el discurso de las élites que forman la “alianza” en la entidad. En definitiva, por la falta de participación en sus estrategias androcéntricas. La complicidad y la solidaridad suelen darse más habitualmente entre personas del mismo sexo y del mismo grupo. En esta investigación, la mayoría de ellos se reconoce como “grupo masculino con posibilidades de ascenso” en el que se encuentran inmersos; son aquellos que tienen más probabilidad de promocionar que las mujeres.

Se identifican como aliados con planteamientos estratégicos similares encaminados a conseguir su promoción. Los hombres son capaces de mantener la rivalidad entre ellos y a la vez unirse para colaborar, si fuera necesario frente a los demás. Comparten semejanzas, pues la mayoría tiene disponibilidad para trabajar fuera de su jornada laboral y así ampliar su tiempo de dedicación a la empresa. Dentro de los grupos de aliados que hemos estudiado, se observa que los hombres se saludan efusivamente, chocando las manos con fuerza, se sacuden en la espalda en señal de apoyo, se insultan sonriendo, se sinceran en lo que les interesa y callan lo que quieren; enaltecen sus logros y minimizan sus fracasos, se agrupan y arrojan dentro y fuera de la empresa, salen juntos a desayunar, toman alguna copa cuando surge y mantienen reuniones prácticamente a diario. La maquinaria de la “alianza” teje así su red de adeptos. En definitiva, se da entre ellos una mayor solidaridad que entre las mujeres, aunque no deja de ser interesada en muchos casos, lo que favorece la puesta en marcha de las estrategias para la promoción, entre otras, la de la alianza, la del espacio-tiempo, la del lenguaje y la de las etiquetas. En el otro lado se situarían quienes se consideran la oposición de la alianza. Estos, según el criterio de los aliados, tienen escasa complicidad entre ellos; en este grupo ubican a los pocos hombres que no participan de sus estrategias y a la mayoría de las mujeres. Se recurre desde la “alianza” a los estereotipos de género para apoyar la falta de solidaridad femenina y de complicidad en los tópicos de siempre, como son los celos, las envidias, la escasez de tiempo y el

sentimentalismo propios de las mujeres y de los hombres que la alianza considera afeminados.

Como hemos podido comprobar con esta investigación, los jefes de las entidades, cuando se reúnen en cualquier lugar donde puedan ejercer el poder, tratan de dejar claro su alcance. A continuación se ofrece un fragmento del diario de campo donde se observa cómo los jefes se unen en una oficina para dar crédito al sentido de unión de la “alianza”, haciéndole visible al resto del grupo. En un momento de la visita de un alto directivo de la sede central en Madrid a una sucursal en Ciudad Real coincidió con él otro jefe llegado desde Andalucía, ya que la oficina forma parte de la zona Sur¹⁸⁸, y con el director de otra de las oficinas más importantes de la provincia, a quien también habían convocado. Esto es lo que se recogió en el diario de campo:

“Se saludaron los cuatro, el director de la sucursal en la que me encontraba, el director de la otra oficina al que habían citado ese día, el jefe de la Zona Sur y el Jefe de Zona de Madrid-Centro, con sonrisas de oreja a oreja y dándose palmadas en la espalda.

Pude también oír cómo le decía uno a otro:

-“¡Coño, cuánto tiempo sin verte!”

-“Joder, a ver si es que no quieres verme, porque yo no me escondo. Ya sabes dónde estoy.”

Se dirigieron los cuatro hacia el despacho. El espacio entre las mesas es estrecho y eso les obligó a ir en fila. La oficina parece haber recuperado la calma. Al cabo de unos treinta minutos vuelven a salir en distinto orden al que habían entrado. Primero iba el que parecía tener más rango, según me explicaron después, el de la Zona de Madrid; seguidamente el de la Zona Sur; a continuación, el director de la sucursal, y por último, el invitado de otra oficina. Iban en dirección hacia la calle. Es habitual en estos directivos acabar la reunión en el bar”.

Las interacciones personales en una “alianza” como la que estamos explicando, unidas a la escenificación de las relaciones profesionales y personales en el contexto del trabajo, permiten la puesta en marcha de esta estrategia de la alianza del grupo de élite, formado, principalmente, por hombres. De la lectura de este fragmento queda claro el sentimiento de unidad que mantienen, pero también se infiere cierto enfrentamiento. Algunos hombres forman redes que favorecen los fenómenos de aceleración de afinidades que fomentan la ilusión, la solidaridad, el apoyo y la “alianza”, pero, por otra parte, también pueden favorecer el malestar, el disgusto o la frustración, que sin embargo, tratan de que permanezca en la invisibilidad, aunque por momentos se haga evidente, como en la escena anteriormente descrita. Diferentes estudios, realizados, por un lado, por Cromie y Birley, y por otro, por Verheul y Thurik, revelan que las mujeres parecen tejer redes más pequeñas y con menos influencia porque emplean menos tiempo en participar en ellas, mientras que los hombres le dedican más a desarrollar y

¹⁸⁸ Cada entidad nombra sus zonas según sus propios intereses. Ciudad Real pertenece según los casos a la zona Centro, Madrid-Centro, Centro-Sur, Sur, etc.

mantener sus contactos (Verheul y Thurik, 2001); (Cromie y Birley, 1992). La estrategia de la “alianza” juega claramente a favor de los hombres. La mujer se encuentra aislada si quiere promocionar. No puede tejer una red de “alianzas” ni en la familia (es más cómodo para todos que siga haciendo en casa y con los familiares lo que realiza) ni en el trabajo (porque no dispone de tiempo extra ni apoyos, entre otras causas que influyen negativamente). La mujer no obtiene información que pueda utilizar para promocionar en el trabajo, ni tampoco los soportes suficientes. Además, como afirma una de las mujeres, que llegó a un puesto directivo y tuvo que dejarlo, después de dar a luz e incorporarse a su trabajo, por las presiones que, según ella, recibió tanto de sus jefes como de sus propias compañeras mientras estuvo en el cargo:

“Cuando llegué a una jefatura, e incluso antes de conseguirlo, no me sentí apoyada por las propias mujeres. Me encontré con cierta rivalidad, beligerancia y con poca solidaridad. Lo que a otros se les pasaba por alto, a mí, como mujer, se me condenaba. Se me juzgaba en cada acto. Empezó a cundir en la oficina que me lo tenía muy creído por haber conseguido el cargo que tenía. Mi mayor apoyo entonces fue entre algunos hombres, especialmente mi jefe quien me propuso para el cargo, pero también hubo quien se encargó de ponerme las cosas muy difíciles, interrumpiéndome continuamente en las reuniones¹⁸⁹, sin dejarme expresar lo que tenía que decir o apropiándose de ideas mías que había esbozado de manera informal con ellos.

Mi recuerdo de aquella etapa no es grato y como mujer me sentí fatal. Las peores críticas me las llevé de mis propias compañeras. Tuve que tragar con rumores infundados que me hicieron mucho daño. Me acusaron tanto de ser débil como de ser excesivamente exigente; me criticaban por todo; me culparon de preguntar lo que no sabía o de hacerme del grupo de los hombres dejando de lado a las mujeres, incluso se insinuó que tenía una relación con mi jefe, algo que era absolutamente falso. Al final, preferí aparcas las rivalidades que no paraban de surgir y tratar de tener una buena relación laboral con todo el mundo, algo que no he llegado a conseguir, pues, sobre todo, algunas siguen con “heridas”, según ellas, de aquella etapa, que no pueden perdonarme. Mi impresión es que me quisieron medir con una vara masculina siendo mujer, pero sin dejarme serlo. Con muchos hombres ha mejorado la relación, supongo que porque ya no me ven como rival. Me desagrada hablar de esto pues me

¹⁸⁹ En un estudio que cita Deborah Tannen en su libro *Género y discurso*, realizado por Candace West y Don Zimmerman sobre cientos de conversaciones entre hombres y mujeres, se demostró que el 96% de las interrupciones durante el diálogo fueron realizadas por hombres. Véase: TANNEN, D. (1996): *Género y discurso*, Barcelona, Paidós.

Con respecto a si las mujeres con cargos de responsabilidad tratan de manera distinta a sus empleados y empleadas, un estudio realizado por Shere Hite, que recoge en su libro *Sexo y negocios*, ofreció los siguientes resultados: un 91% de los hombres responden afirmativamente y un 94% de las mujeres también. Es decir, que buscan adaptar su liderazgo a unos y otras aunque no siempre lo consigán.

Véase: HITE, S. (2000): *Sexo y negocios*, Madrid, Pearson Educación.

trae malos recuerdos. Tuve que dejar mi cargo por la presión de unas y otros. Ni en mi casa me sentí apoyada”.

Nuestra informante se queja de la falta de apoyo entre las mujeres. Todavía algunas no le han perdonado su paso por una jefatura. Encontró más apoyo en los hombres que en sus propias compañeras y, al final, tuvo que dejar el cargo por la presión. Richard Sennett cita a Claire Siegelbaum, quien afirma que las mujeres de clase trabajadora tienden a no compartir la importancia de su trabajo con sus maridos porque hacerlo podría implicar un desafío a los roles sexuales en el seno de la familia (Sennett, 2006b: 67). Son significativas, en relación con lo que venimos sosteniendo, las palabras de un hombre que ejerce un puesto de responsabilidad en una sucursal bancaria:

“No creo que las mujeres se unan y apoyen en el trabajo como nosotros lo hacemos. Van más bien cada una a lo suyo (duda); pero en lo que respecta a cómo realizan su trabajo, lo que es su cometido propiamente dicho, diría que lo hacen fenomenal. Suelen ser muy buenas en lo que se les pide que hagan, pero yo no creo que ellas se unan para lograr un fin común. Buscan el horario de trabajo que más les cuadre con su casa y su familia, al menos aquí. Yo pienso que eso es generalizado si le dan esa oportunidad a cualquier mujer; en ese sentido son más responsables que nosotros. Ahora, en nuestra empresa hay un horario laboral algo más flexible que antes, y ellas lo aprovechan. (Silencio). La jornada laboral la eligen según sus necesidades personales y familiares, eso sí, cumpliendo el número de horas obligatorias. Para nosotros, los que tenemos responsabilidades directivas en la empresa, es más difícil hacer eso y además, entre otras cosas, no está bien visto (duda), pero eso no se lo digas a nadie”.

Este fragmento del diario de campo nos puede orientar sobre lo que queremos decir al hablar de esta estrategia. Nos referimos a “alianza” como unión frente a los otros que se consideran rivales. No todos los actores sociales actúan así, pero quienes utilizan la “alianza” como estrategia piensan que el resto si no forman parte de esa alianza, en cierta manera son sus rivales. Ya habíamos hecho constar expresiones similares cuando se preguntó si el hecho de ir a desayunar en grupo, por ejemplo, puede ayudarles a ascender. Un informante comentó que los hombres suelen salir juntos mientras que las mujeres salen solas, pues casi siempre tienen algo que hacer relacionado con la casa o, simplemente, ir de compras. Aseveró también que si no sirve directamente para conseguir el ascenso, sí que fomenta los lazos internos de la red a la que pertenecen. Acaba diciendo que cada empleado se plantea a su manera sus propias maniobras de defensa y ataque, pero que siempre es mejor contar con apoyos. A nuestro informante le queda claro que para buscar el ascenso, lo mejor es pertenecer a esa alianza, aunque dentro de esta pueda haber estrategias de defensa y ataque. Cada miembro de la red conoce su función en esta aunque, en muchas ocasiones, algunos de sus miembros siguen estrategias para actuar

en solitario¹⁹⁰. Esta táctica se utiliza, como ya hemos visto, combinada con las otras para conseguir el objetivo de la promoción profesional.

Por último en esta sección donde hemos analizado las tácticas que se siguen para promocionar por parte de un grupo de élite, nos queda por estudiar la que hemos denominado la estrategia de la invisibilidad. En estos sectores no siempre se conoce quien ha dado la instrucción primaria de lo que hay que hacer, parece como si fuera la propia entidad como persona jurídica la que hablara. Tampoco se valora suficientemente el trabajo de los que están en la base de la pirámide. Sus actos parecen no visibles en la consecución de los objetivos y los resultados, como nos ha referido algún informante.

3.3.6. La estrategia de la invisibilidad

Algunos autores sostienen que quien está en una posición de poder, si se siente legitimado por el componente social y cultural para ejercerlo, no sólo se considerará natural que así lo haga, sino que además parecerá que no lo está haciendo, es decir, su acción de presión se entiende que se vuelve invisible (Connell, 1995a). Habitualmente, en algunas de las oficinas donde realicé el trabajo de campo, se encontraba la revista *Ejecutivos*. En una de ellas, leí un artículo que me sugirió una de mis informantes, dedicado a Laura González- Molero¹⁹¹. Esta ejecutiva comenta en relación al género y a la promoción que los procesos de selección y de nombramiento de directivos tienen que estar hechos con criterios profesionales. Hay grandes mujeres a quienes no se les dan oportunidades, ni reconocimiento ni tampoco la "visibilidad" que se merecen. Sugiere que hay que luchar para que las comisiones de nombramientos tomen en cuenta los valores profesionales y que la meritocracia sea el valor que se tome en cuenta al nombrar a un ejecutivo de cualquier nivel. Afirma también que España necesita liderazgo femenino. Según su criterio, una de las claves de la ausencia de mujeres en los puestos directivos es el hacerlas "invisibles", el no contar con ellas (Pastor, 2009). En el transcurso de la investigación hemos observado que algunas personas son, en cierta manera, "invisibles" (utilizado el término metafóricamente) a los ojos de los jefes, y está claro que quien quiere ascender debe hacerse visible a los directivos de los que depende.

¹⁹⁰ Richard Dawkins, en *El gen egoísta*, argumenta que somos máquinas de supervivencia, autómatas programados con el fin de perpetuar la existencia de los genes egoístas que albergamos en nuestras células. El gen más listo, el más estratega, el más táctico, actúa por sí solo buscando sus propios intereses, aunque tenga que ser a costa de los otros.

Véase: DAWKINS, R. (2006): *El gen egoísta*, Barcelona, Salvat Editores, S.A.

¹⁹¹ Laura González-Molero es presidenta y consejera delegada de Merck en España, y fue nombrada *ejecutivo del año 2008*, no *ejecutiva*, en femenino. Hasta ese año siempre se había concedido a hombres. Ella dice además que hay que *luchar* para conseguir lo que parece inexcusable para las mujeres: la igualdad. Véase la entrevista completa en: PASTOR, G. (2009): "Ejecutiva del año: Laura González-Molero", *Ejecutivos*, 200.

La periodista especializada en temas de género Joana García Grenzner afirma que tras la *Conferencia de la mujer de Beijing* (1995), que destacó el papel de los medios de comunicación en el mantenimiento o desmontaje de las desigualdades de género, se creó el Global Media Monitoring Project (GMMP), para analizar si esos medios reflejan los intereses y necesidades de las mujeres, pues según el GMMP: “*las mujeres son virtualmente invisibles en el mundo de las noticias*¹⁹²”. Simplemente, no aparecen. Siguiendo esta línea argumental, en *La corrosión del carácter*, Sennett afirma que en la actualidad se puede padecer de superficialidad al tratar de interpretar el mundo que nos rodea. Se hace invisible o se visibiliza a alguien según determinados códigos impuestos por unos pocos pero que todos han de interpretar. Hay un espacio donde el mundo parece estar en el mismo plano, afirma el autor, pero romper esa superficie puede requerir leer códigos invisibles que la gente no puede descifrar porque se reserva ese código a unos pocos. Cada individuo debe hacer una narración de su propia vida en la que, sin embargo, está imperando una manera común y androcéntrica de ejercer el poder, de hablar, de vestir y de ver las cosas. Esa interpretación puede servir para ocultar unas diferencias profundas entre las personas (Sennett, 2006a: 78). Las claves para descifrar esos signos están en manos del grupo de élite, que buscará que quien no las comparta permanezca en la invisibilidad del sistema de promoción. Mantener la estructura tal y como está es una buena manera de generar culpabilidades para fomentar esta estrategia. Si los trabajadores reclaman subidas de salarios, se les tacha de insolidarios y de querer contribuir a presentar más dificultades a la empresa de las que ya presenta el mercado. Se argumenta además, que si suben los sueldos también lo hacen los precios, con lo que también se les culpa indirectamente de la inflación. En el caso de la mujer, lo que se pretende es fomentar en ellas el sentimiento de culpa, al responsabilizarla de la fragmentación y la destrucción de la familia por tener tantas horas a los hijos “abandonados” a cargo de canguros, instituciones o familiares, o por dejar a los padres en residencias para mayores.

En nuestra investigación, como podemos comprobar por lo descrito hasta ahora, la invisibilidad se presenta con dos máscaras diferentes: por un lado, haciendo que quien no comparta los criterios del grupo de élite parezca invisible, y por otro, porque todo lo que se ordena en las entidades, parece que no tiene un único responsable, como si lo hiciera una mano invisible, la de la entidad, como si tuviera capacidad de acción propia. Como ha manifestado uno de nuestros informantes, se llega a tener la sensación de que siempre hay un juez vigilante que se encargará de decirnos lo que está bien y lo que no lo está, pero nadie sabe quién es. Es una forma de encubrir el poder de la dominación que se presenta como una táctica incorpórea, intangible e impalpable que favorecerá los planes del grupo de élite. No obstante, en ocasiones se presenta dando una apariencia protectora para todo el grupo. Se nos dice en cada momento lo que hemos de hacer y lo que no hemos de hacer, lo que es o no adecuado; en definitiva, lo que se busca

¹⁹² Véase el artículo completo en: GARCÍA GRENZNER, J. (2009): "Basta de victimizar a las mujeres", *Diagonal* 98. 19 de marzo de 2009.

es que todo siga como hasta ahora¹⁹³. La mujer es quien más sufre esta presión, y aparecen consecuencias al obligarse (por otros o por ella misma) a abandonar la carrera de la promoción por todo lo que tiene que desatender en su entorno familiar, doméstico y personal.

Un jefe comercial de banca, muy cercano a su director de oficina, expone:

Cuando eres joven y acabas de entrar en una empresa como esta, no te cuestionas nada. Trabajas todo lo que puedes, pones lo mejor de ti en lo que haces, y siempre piensas que quien manda sobre ti sabe más que tú. Has estudiado tu carrera, pero tienes miedo a perder el trabajo recién conseguido. No conoces la empresa por dentro y no te queda otra que esperar hasta que llegue tu oportunidad. Con el tiempo te das cuenta de que quizá tú lo harías mejor que ellos, pero tienes que acatar las normas no escritas del sistema. (Hace un largo silencio).

En definitiva, tienes dos opciones: aceptar las imposiciones, te gusten o no, o marcharte de la compañía y buscar otra. (Se frota las manos).

La gente que lleva más tiempo en una empresa tan grande es menos tolerante que los jóvenes. (Silencio). De todas maneras, pienso, quizá me equivoque, que los patrones que heredamos son los más cómodos de aceptar, tanto para hombres como para mujeres, para empleados y para jefes. (Silencio). Y, ya sabes, “donde fueres, haz lo que vieres”. Te habitúas y te acabas adaptando (silencio), pero si vas en contra de las costumbres establecidas, contra las normas de la empresa, que aunque no estén escritas las conoces, entonces el trabajo se hace insostenible. (Silencio y dudas). Aquí hay gente que ni se nota que está. Hacen bien su trabajo y punto. No se señalan ni para bien ni para mal. Creo que algunos que no se involucran como nosotros en el tema de los objetivos y en las estrategias de la empresa parecen invisibles para los jefes. Es como si no se contara con ellos. Hacen su trabajo, pero nada más.

El informante reconoce, por su propia experiencia, que hay una serie de normas tácitas que es preciso conocer y que solo el paso del tiempo y saber descifrar la clave del código secreto de la “alianza” facilitarán su presencia en ella, y dejará de ser invisible. Quien no se involucra en el sistema de la empresa se queda a la deriva, sin relato que hacer de sí mismo, como si no estuviera, como si se hubiera hecho invisible para los jefes. Quizá sin darse cuenta, el sujeto considerado invisible ha sido víctima de lo que Putnam define como la progresiva pérdida de capital humano de la sociedad, el menoscabo de las relaciones de confianza, de compromiso y de reciprocidad. Se produce un

¹⁹³ Entre las figuras simbólicas que se nos pueden venir a la memoria estarían producciones de televisión como: *Gran Hermano*, *Hermano Mayor* o *Supernanny*, pero mucho antes ya fue George Orwell (seudónimo de Eric Blair) quien lo recogió en su novela “1984”, publicada inicialmente en 1949, donde el *Gran Hermano* suple a todo personaje político: él es el comandante en jefe, el guardián de la sociedad, el dios pagano y el juez supremo. Todo depende de su único criterio. Véase: ORWELL, G. (2009): 1984, Barcelona, Ediciones Destino.

repliegue del ser humano sobre sí mismo (Putnam, 1993). Esto favorece la individualidad y la invisibilidad de unos pocos frente a la notoriedad y la visibilidad de otros.

Siguiendo esta línea, aunque desde una nueva perspectiva, en su obra *Modernidad líquida*, Bauman explora cuáles son los atributos de la sociedad capitalista que han permanecido en el tiempo y qué características han cambiado. Busca remarcar las líneas levemente visibles en las etapas tempranas, pero que se vuelven centrales en la fase tardía de la modernidad. Para este autor, una de esas características es el individualismo que marca nuestras relaciones y las torna precarias y volátiles. La sociedad actual vive una *modernidad líquida* que es una figura del cambio y de la transitoriedad; mientras los sólidos conservan su estructura y persisten en el tiempo, los líquidos son imprecisos y se transforman constantemente, fluyen como la desregulación, la flexibilización o la liberalización de los mercados, a lo que han sabido adaptarse las élites del poder para buscar su propia invisibilidad. Se sigue ejerciendo la misma presión sobre quienes quieren ascender y mantenerse en los puestos directivos, pero todo parece que lo ordenara y dirigiera una mano invisible. Bauman no ofrece teorías o sistemas definitivos se limita a describir las contradicciones del sistema, las tensiones no solo sociales sino también existenciales que se generan cuando los humanos nos relacionamos (Bauman, 2006)¹⁹⁴. Para Sennett, la nueva concepción del mercado de trabajo en el escenario de la *nueva economía* líquida exige al empleado mayor flexibilidad dentro de su puesto de trabajo, lo cual le trae consecuencias graves que llevan a la pérdida progresiva de su más valioso tesoro, su carácter, o a la desintegración de este, en definitiva, a la corrosión del ser. Un jefe de zona de banca que aspira a un ascenso comenta:

“Hay gente que se toma este trabajo a su manera. Saben lo que tienen que hacer, lo hacen bien, pero no les pidas más. En general, no se cuenta con ellos. Creo que a ellos no les importa porque les reconfortan más otras cosas que el trabajo no les ofrece. Yo vivo por y para mi trabajo. Me encanta lo que hago”.

Cuando asumes una jefatura, te comprometes un poco más allá y sabes que tienes que hacer ganar más a tu empresa. Debes captar dinero de fuera, estimular a tus empleados para el cumplimiento de objetivos, acudir a reuniones dentro y fuera de la oficina. Viajar por motivos de trabajo y, en definitiva, vivir por y para la empresa. La verdad es que muchas veces los jefes estamos sin estar; parece como si fuéramos invisibles. Me recuerda esto a la figura del Gran Hermano, que todo lo ve y lo escucha; es el ser que todo lo sabe. Ahora con la informática es fácil controlar. En estas entidades, con las nuevas tecnologías se siguen los resultados hasta por horas cuando lo consideran necesario. Te llaman al principio de la mañana para recordarte los objetivos del día, y también al final de la misma para ver lo que has conseguido en determinadas campañas. Yo también lo hago porque tengo mi responsabilidad.

¹⁹⁴ Véase: SENNETT, R. (2006a): *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama.

Presiono a los directores que dependen de mí cada día, pero a mí el director territorial, de quien dependo, me tiene frito, pero no puedo desfallecer. Notas siempre el aliento de tus superiores aunque no estén, y eso es lo que creo que ellos quieren que transmitamos. Pero hay algunos empleados a los que les da igual. Hacen bien su trabajo, pero no les pidas más. Son quienes se hacen invisibles para que no cuentes con ellos.

Los jefes ponen a trabajar la maquinaria de la invisibilidad, anulando a quien no se hace visible para la empresa y haciendo a todos conscientes de que sus datos y sus resultados son vigilados periódicamente, con lo que las desviaciones deben ser subsanadas de inmediato al ser vigiladas desde arriba. La presión que se ejerce hace que se manifieste de manera patente esa otra invisibilidad, la del jefe que está presente en la mente de todos, sin necesidad de que esté físicamente. En ocasiones, da la sensación de que no están, aunque siempre se sabe quiénes dirigen. Comenta un jefe de oficina de una caja de ahorros:

“Quiero ascender en mi empresa y por eso yo mismo me impongo un fuerte ritmo de trabajo, pero la empresa también me lo pone a mí. Marcan presupuestos que son cada vez más ambiciosos con respecto al año anterior. Verás, no solo hay que cumplir los objetivos, sino que además hay que superarlos y ser rentables. Parece que las cosas van saliendo como si se hicieran solas, como si hubiera una mano invisible que nos empujara a conseguir los objetivos, pero tienes que saber a quién puedes apretar y a quién no.

Algunos de los que trabajan aquí están de vuelta de todo y no son fáciles de estimular, otros no tienen interés y tampoco te van a ayudar más allá de lo normal (dudas). Tienes que buscarte a quienes quieren promocionar (silencio), que son los que están más animados y soportan mejor esta presión. La mayoría, por no decirte todos, son hombres. Las mujeres tienen otras prioridades”.

Para este informante, la “*mano invisible*”¹⁹⁵ de la jefatura es evidente. Siente

¹⁹⁵ En las jornadas sobre *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, celebradas en Madrid en 2007, el miércoles, 21 de noviembre se dedicó al tema “La mujer en la empresa: ¿hay una mano invisible?” La sesión de apertura corrió a cargo de la diputada del Congreso Mariví Monteserín y la tituló: “Hay una mano invisible”. En esta jornada se trató desde distintos puntos de vista esta figura de la invisibilidad de la mano del poder, que en algunos de sus contenidos coincide con la “estrategia de la invisibilidad” de nuestra investigación.

Véase: MONTESERÍN, M. (2008): “Hay una mano invisible” en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer- Ministerio de Igualdad, 116-119. Es necesario matizar que la expresión *mano invisible* es una figura metafórica con la que Adam Smith, filósofo, economista y político escocés, describió el papel del mercado libre en la asignación de los bienes en la economía.

Véase: SMITH, A. (2009): *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Madrid, Tecnos.

su presión y busca apoyarse en los que, como él, se quieren hacer visibles para después vender los resultados cuando corresponda. En ese grupo es difícil, según su criterio, contar con las mujeres, pues ellas tienen otras prioridades. Por tanto, a veces a la mujer se le niega el acceso a la última fase de su carrera profesional. Vive otra forma de invisibilidad, como si fuera una sombra, es decir, una figura que no llega a ser real y se relaciona con la oscuridad, el anonimato, la clandestinidad, el desconocimiento, las tinieblas. Su trabajo se envuelve en una nebulosa, se hace invisible. Para Araceli Cabezón, exdirectiva del Grupo BBVA, la mujer ha de vencer el miedo a demostrar sus puntos fuertes, no puede perder las ocasiones que se le presenten. Es preciso hacerse visible, saber pedir desde una subida de sueldo hasta ayuda o reconocimiento si fuera necesario. Sigue afirmando que son necesarios los mentores para que le ayuden a darse a conocer y las redes para saber moverse por la organización y en los diferentes departamentos y sus soportes técnicos¹⁹⁶. Una vez más, se presenta una nueva dicotomía: la invisibilidad del poder, que se ve como algo positivo por los que lo ejercen, frente a la invisibilidad femenina y de todos los “inmunes a las estrategias”, que se presenta como algo negativo, al minimizarse e infravalorarse su trabajo.

En el periódico *Empresa & Bolsa*, Juan Pablo Ramírez destaca que si bien la incorporación de la mujer al mundo laboral es hoy una realidad en España, todavía falta completar la última fase del proceso, que no es otra que su llegada y consolidación en los puestos directivos de las empresas. En su artículo cita a Carmen Carvajal, socia directora de la consultoría de recursos humanos de Psicosoftware quien afirma:

“Estamos acostumbradas a vernos en el umbral por debajo del varón, y aunque estemos ocupando puestos directivos, parece que somos la sombra o la mano derecha de un hombre”. (Ramírez, 2009).

La sombra es otra manera de nombrar la invisibilidad. No obstante, es cierto que no todos utilizan estas estrategias. Unos las usan y otras sufren las consecuencias. Unos se hacen muy visibles y otras parecen invisibles.

Pasemos ahora a estudiar a los considerados “inmunes a las estrategias”, pues no todos los empleados están inmersos en el uso de tácticas en este “conflicto velado”, aunque sí sufren los “daños colaterales”, participen o no en él.

3.3.7. Los inmunes a las estrategias de ascenso

Para Pierre Bourdieu, los hombres son prisioneros y víctimas de la representación dominante que asumen, por más que sea conforme a sus intereses, lo mismo que las mujeres, que se encuentran sometidas a un

¹⁹⁶ Véase: CABEZÓN, A. (2008): "Procesos formales y redes informales: ¿Cómo elijo al candidato?" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer- Ministerio de Igualdad, 152-154.

trabajo de socialización que tiende a disminuirlas y negarlas. Ellas, por su parte, hacen el aprendizaje de las virtudes negativas de la abnegación, la resignación y el silencio (Bourdieu, 2000). En nuestra investigación, esa es la realidad de quienes viven en una especie de “limbo profesional”, porque no se cuenta con ellos, casi se les ignora. Eso no significa que realicen mal su trabajo, al contrario, son personas muy eficientes desarrollando las tareas que tienen encomendadas, pero que no quieren implicarse más allá. No desean trabajar fuera de su horario habitual. Quieren tener una vida más allá de su trabajo.

Según el planteamiento de De Certeau, este grupo de los *inmunes* estaría formado por los más *débiles*, que se encuentran desprotegidos frente a los *poderosos* (De Certeau, 1996). Los inmunes son los empleados que aprovechan su tiempo, hacen bien su trabajo y respetan el sistema, pero que no se involucran en él como quisieran los directivos porque no aceptan sus reglas autocráticas. No tienen autonomía en las decisiones y todo lo consultan para no incurrir en errores que se les puedan imputar. Siempre buscan que un responsable autorice lo que se sale de la norma establecida en la entidad, como un descubierto en una cuenta o un exceso en una póliza de crédito. Conocen bien el terreno que pisan y son muy respetuosos con el espacio de los demás, especialmente con el de los jefes. La práctica de la vida cotidiana opera marcando el territorio estratégicamente diseñado por los poderosos¹⁹⁷ que los inmunes tratan de respetar. Pero De Certeau va más allá cuando sostiene que toda práctica cotidiana conlleva una actividad oculta, invisible, velada, un arte de hacer que es solo observable a través de operaciones que llevan a una profunda reflexión (algo que estamos tratando de descubrir en esta investigación). Apunta también que debajo de una práctica silenciosa que obliga a adaptarse a las circunstancias cotidianas y a las restricciones del sistema, la gente ordinaria es menos obediente y sumisa de lo que los poderosos creen. Se produce la resistencia a formar parte del sistema. Como no se puede protestar todo el tiempo (Thompson, 1992), se acaban adaptando al sistema en una especie de desobediencia civil no declarada (De Certeau, 1996). Un empleado de una oficina de seguros, sin aspiraciones a ascender, fue considerado en nuestra investigación “inmune a las estrategias”, no solo por lo que decía, sino por su forma de actuar. Afirmó también que no quería ascender ni participar en el juego de los jefes:

“A las reuniones que se realizan fuera de nuestra oficina, aunque nos inviten, yo no voy nunca, porque no son en el horario legal establecido. Cuando se celebran en nuestra sucursal, si es en el horario habitual de trabajo, voy porque no tengo más remedio, pero no digo ni “mu”, porque ellos van a lo suyo. Si hablas, lo único que puedes hacer es señalarte y al final esto te perjudica, porque los jefes siempre quieren que les digas “sí, guana” a todo y nada más. Creo que algunos tenemos diferentes

¹⁹⁷ De Certeau utiliza ese término para referirse a los que ostentan el poder en cada caso; en el nuestro serían los jefes de distinto grado.
Véase: DE CERTEAU, M. (1996): *La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*, México, Iteso.

formas de entender las cosas, sobre todo, quienes ya hemos pasado por muchas batallitas de unos y otros jefes. Yo ya no quiero ser participe de sus estrategias, aunque en otro tiempo lo fuera. Ya no me engañan más.

Esto siempre es lo mismo. Te llega un jefe nuevo y se lía a apretar a diestro y siniestro. Le acompañan las cifras y, cuando puede, lo promocionan, vuela y se va. Él asciende y tú te quedas aquí sufriendo las consecuencias. Has ido a rebufo por ayudarle a él a conseguir lo que quería y después no se acuerda de nadie. Yo ya llevo muchos tiros encima, pero no pienses que soy el único. Somos los menos numerosos. Los que no participamos en su juego nos conocemos, nos respetamos y nos aceptamos, aunque para ellos no contemos mucho o prácticamente nada, y tampoco estamos agrupados frente a ellos. Hay días que me da por pensar, de broma, si ellos creen que soy invisible. A veces nos ignoran. Llegan a pensar que pasamos de todo, pero yo no soy un pasota, solo que no participo de su juego hipócrita. Bajo el supuesto equipo que debemos formar, ellos, al menos, a mí no me engañan, sólo buscan conseguir sus propios intereses personales. Ascienden y después, ahí te quedas tu destrozado”.

Este informante tiene claro que no quiere participar de las estrategias de promoción. Asevera que se libra una “batalla diaria” por todo. Ha optado por hacer bien su trabajo y respetar lo que hagan los demás, aunque en ocasiones sufre los daños colaterales y no se siente aceptado. Incide en la idea de invisibilidad que ejercen hacia ellos los jefes ignorándoles. Este grupo lo forman aquellos que no son parte de los que aspiran al ascenso ni hacen su “juego”, que son los llamados en nuestra investigación “inmunes a las estrategias”. Según los aliados, a estos empleados solo les importa trabajar y cobrar a fin de mes, sin tener un compromiso más allá. A propósito de estas premisas se recogen las palabras de una de nuestras informantes:

“Estos (se refiere a los jefes) quieren empezar una “batalla” por todo y con todos. Yo los objetivos ni los miro. Trato de hacer lo mejor posible mi trabajo y los números no me importan porque solo puedo hacer en el día lo que hago. No corro, pero tampoco me duermo. Hacer bien mi trabajo, ese es mi lema, pero no busco escaquearme. Ahora, quitarse la vida, como hacen aquí algunos, de eso nada de nada. Eso no va conmigo. Tampoco te pienses que me refugio en los sindicatos y todo eso. A mí eso no me va... Yo estoy segura de lo que quiero, que es trabajar bien, pero sin agobios. No quiero hacerles su juego. No me gusta que me obliguen a seguir sus estrategias”.

Los inmunes en esta investigación son quienes no aceptan la subordinación, el sometimiento y la resignación como métodos de trabajo en los que haya que aceptar todo sin replicar. Saben el puesto que ocupan y respetan las normas, especialmente las escritas, cumplen con el horario legal y suelen ser personas muy eficientes en su trabajo. Contra ellos no vale utilizar el temor, pues están seguros de sí mismos, aunque, como en otros casos que hemos estudiado,

no es posible una generalización absoluta. Son personas que no se alían frente al grupo de poder para luchar en contra de ellos. Son individualistas y autónomos en la forma de hacer su trabajo y de relacionarse. En la mayoría de los casos no están sindicados. No pertenecen a estructuras paralelas de poder en las que pudieran asociarse para tener más fuerza. Siguen la táctica de la evasión. Intentan dar muestras de normalidad en lo que hacen. No quieren que nadie les implique. Saben que no están exentos de los posibles daños colaterales que en el fondo subyacen por las luchas internas. Cuando surgen conflictos en la oficina, los inmunes no suelen decantarse por uno u otro lado, son neutrales. No intermedian, sino que esperan a que pase el proceso y tratan de buscar la armonización que les permita trabajar mejor y más satisfactoriamente, pero no tanto por la empresa sino por ellos mismos.

Una empleada de banca con verdaderas posibilidades de ascender, según sus propios compañeros, comentó en una de las entrevistas:

“Ya se lo he dicho varias veces a mi jefe que si me quieren formar, que lo hagan en el horario laboral. Que me sustituyan ese día y voy donde quieran, pero pasar días fuera de casa, eso no, porque no puedo hacerlo. Tengo un montón de obligaciones familiares que si yo dejara de hacer, no las haría nadie”.

Nuestra informante, dado que no tenía posibilidades de ascender al haber optado por la reducción de su jornada, y por la falta de tiempo disponible fuera del horario de trabajo oficial, fue adoptando cada vez más una actitud neutral en la línea de los “inmunes”. Si no acepta las normas que se imponen para los que quieren ascender lo tendrá muy difícil para conseguirlo, pues si ella no acepta formarse fuera del horario establecido, siempre habrá quien lo haga, con lo que ella acabará perdiendo sus posibilidades de promoción.

Un día una empleada de una caja de ahorros me llamó por teléfono y dijo que quería entregarme un recorte de prensa que me podía interesar. Me pasé a verla y estaba muy ocupada. Me dio el documento en cuanto llegué, pero no pudimos hablar porque se encontraba con unos clientes y tenía más esperando. Me marché dándole las gracias y después pude leer en la revista *Negocios & Estilo de Vida*, un artículo de Israel García-Juez titulado “*La maternidad son 12 meses*”, con relación al *IV Foro de mujer y liderazgo* y su asistencia a la entrega de los premios Aliter. Es un texto en el que se mezcla, como en una nebulosa, el apoyo a las mujeres, según lo que dicen los expertos, con sus propias afirmaciones machistas, como él mismo afirma: “*Un tío tan machista como yo ha pasado una agradable mañana rodeado de un centenar largo de mujeres de todas las edades insatisfechas por el papel que la sociedad se resiste a darles*”. Dice también que “*cuando se repartieron los premios vimos algunas chicas que para la entrega se enjaezaron como yeguas jerezanas*”. Sus afirmaciones contrastan con las palabras que recoge en su artículo del filósofo Antonio Medrano (uno de los ponentes de la sesión), quien sostuvo que “*esta sociedad aberrantemente viril ganaría si hubiera más mujeres liderando, pues (...) tienen una*

inteligencia más intuitiva". También hace alusión en su artículo a Flora de Pablo, profesora de investigación del CSIC, quien dice que ha habido mucha corrupción a la hora de promover a las mujeres en sus cargos en todas las instituciones, por lo que, en la mayoría de los casos, deciden no participar del juego de las estrategias, que tiene establecido el grupo de élite¹⁹⁸. Ellas se hacen inmunes a las estrategias, según nuestro criterio.

Aceptando el símil weberiano, estos trabajadores optan por el abandono de la *jaula de hierro*. Se considera por las élites que tienen baja lealtad institucional, lo que podría producir, en caso de que se extendiera esa forma de pensar y de actuar, el debilitamiento institucional (Weber, 1978). Se les hace ver que se ha perdido la confianza formal e informal en ellos y su actitud será tenida en cuenta peyorativamente cuando se den cambios estructurales en la empresa. Ante esta situación de amenaza, el empleado inmune se refugia en realizar su trabajo lo mejor posible y en no polemizar. Se esmeran y adquieren las habilidades necesarias para que no se prescindiera de ellos, pero nada más. Según los jefes, los inmunes no se involucran en la misión de la empresa. No son personas que se encuentren cómodas con el modelo de organización en que realizan su trabajo. Un empleado que aspira a conseguir un puesto de dirección, se da cuenta que ha entrado en este juego, en esta espiral de "conflicto". Es un claro ejemplo de lo que es un sujeto "no inmune a las estrategias de ascenso". Está implicado con la "alianza estratégica" de la empresa:

"Creo que estoy pagando un precio personal muy alto, porque mi salud y mi familia se están resintiendo, pero todo lo acabas aceptando como parte del juego. Me cuesta decirlo, pero sabes lo que se espera de ti en la empresa y si no lo haces, ya no lo harás después. Tienes que aprovechar la oportunidad de ascender y superarte aunque, a veces, sea a costa de tu salud¹⁹⁹ y en parte... (silencio), bueno, la familia también sufre, pero todos sabemos que la empresa tiene sus propias tácticas y si quieres ascender, tienes que comprometerte con sus objetivos".

Los empleados "comprometidos" con la entidad, son lo contrario a los inmunes, según los jefes. Puede resultar sorprendente, pero un gran número de directivos con los que hemos hablado no acuden a los reconocimientos médicos que anualmente realizan sus empresas. Alegan falta de tiempo, pero también reconocen que no quieren saber si tienen algo malo porque se

¹⁹⁸ Véase: GARCÍA-JUEZ, I. (2009b): "Vanitas vanitatis", *Negocios & Estilo de Vida*, 3 de junio de 2009.

¹⁹⁹ Según el Centro de Investigación Biomédica EuroEspes (CIBE), "más del 90% de los directivos españoles carece de un buen estado de salud". Noticia que sorprende por el porcentaje tan elevado. Véase la web: <http://www.policlinicagranada.es/noticias/noticias/la-mala-salud-de-los-directivos.html>, visitada el 14/10/2009. Para contrastar datos véase también la página del centro: CIBE (2009): página inicio, 2009. <http://www.euroespespublishing.com/euroespes> consultad el 15/10/ 2009. <http://www.euroespespublishing.com/euroespes>, visitada el 15/10/2009.

encuentran bien en general. Incluso alguno afirmaba que si no fuera por el estrés que lleva a diario no podría vivir, y que los fines de semana lo echa de menos. Cuanto más compites, más capacitado te vuelves, y eso le viene bien a tu empresa y de paso te beneficia a ti para tus aspiraciones, afirmaba²⁰⁰. Ese no es el caso de los inmunes, que, según los jefes, tienen niveles bajos de lealtad al sistema porque, entre otras cosas, cuidan de su estado de salud. Saben que forman parte de una empresa sujeta a los vaivenes del mercado en un determinado marco temporal, pero se han privado del sentido narrativo del ascenso para poder hacer su vida fuera del trabajo.

Una empleada de banca, que tenía aspiraciones de ascender y se sintió decepcionada cuando eligieron a uno de sus compañeros como responsable de riesgos de la oficina, siendo ella la que más tiempo llevaba y la que parecía estar mejor posicionada para ocuparlo, comentó:

“Supongo que van a hacer falta varias generaciones para que se vean cambios de verdad en las empresas y en la sociedad en general. Eso sin contar con que pueda ocurrir algo grave y retrocedamos, como ya ha ocurrido en algunos momentos de la Historia. Yo ya lo doy todo por perdido, no tengo ganas de luchar, ni tiempo tampoco. (Silencio). Aprobé las oposiciones en la entidad, entré a trabajar aquí y si he conseguido algo, ha sido por mis propios méritos, pero cuando podía optar a la jefatura del departamento, por causas que todavía no entiendo me quedé fuera. Yo no participo de tanta zalamería como se ve aquí. Hago mi trabajo lo mejor que puedo; ya lo que quiero es estar tranquila y que me molesten lo menos posible. No me gusta que me manden porque sé lo que tengo que hacer, pero algunos, si no te ordenan, parece que les falta algo en su vida. Yo, después de la decepción que me llevé, he cambiado mucho, y ahora miro más por mí y los míos, que por mis jefes y la empresa, como me pasaba antes²⁰¹”.

²⁰⁰ Relacionado con la competencia empresarial, Hamel y Prahalad, especialistas en el mundo de las corporaciones, comentan que una empresa debe ser capaz de reengendrarse, de regenerar sus estrategias centrales y de reinventar su sector. Pero no es precisamente eso lo que estamos observando en nuestra investigación.

Véanse: HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro*, Barcelona, Ariel; CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004) *La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Madrid, Aguilar; CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. (2007): *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Barcelona, Ariel.

Véase también el vídeo emitido en 2009 en RTVE, relativo a mujeres directivas en España: <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20090725/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046.shtml>, Web visitada 15/10/2009.

²⁰¹ Con los datos recogidos en la *III Encuesta Adecco a mujeres directivas*, realizada a 350 ejecutivas de grandes empresas españolas, multinacionales y PYME, Israel García-Juez presenta en el artículo “Directivas pasotas” algunas cifras como que un 66% de las encuestadas cree que cada vez existen más casos de mujeres que rechazan promociones además de por las dificultades que supone el *techo de cristal* que se encuentran en las empresas, por el llamado *techo de cemento* que ellas se autoimponen al no poder conciliar su vida laboral, personal y familiar.

Véase: GARCÍA-JUEZ, I. (2009a): “Directivas pasotas”, *Negocio & Financiero*, 30. 21-09-2009. No obstante, es necesario matizar que la expresión *techo de cemento* fue acuñada por

Ella deja claro que prefiere no participar de las tácticas para ascender en su empresa.

Con esta opinión de nuestra informante acabamos el estudio de las estrategias para promocionar en las empresas privadas en los sectores estudiados, pero aún queda por conocer si son conscientes nuestros actores sociales de que se utilizan las tácticas que aquí se indican. Seguidamente, trataremos de explicar lo que opinan ellos de las estrategias que hemos sacado a la luz.

3.3.8. Las estrategias vistas por los actores sociales

Nuestros informantes nos han manifestado que, en general, no eran conscientes de que se estuvieran utilizando estrategias para promocionar en sus trabajos. No obstante, a medida que fuimos avanzando en nuestra investigación, algunos reconocieron que sí las utilizaban, aunque no les encontraban sentido peyorativo; otros no lo reconocieron en ningún caso. Por su parte, muchas mujeres se sintieron identificadas con su papel de víctimas que sufrían las consecuencias de la puesta en marcha de estas estrategias. Carmen Guaita afirma que:

“La mayor parte de los trabajos (...) androcéntricos (...) están diseñados por los hombres y giran a su alrededor. Obligan a sumergirse en ellos y a renunciar a una buena parte de vivencias (...) Llegar a puestos de primer nivel es una carrera de obstáculos para hombres y mujeres, pero parece como si ellas además tuvieran que correr cargando con una mochila”. (Guaita, 2010: 35).

Ellas soportan una carga mayor de responsabilidades familiares y domésticas. Para Giddens, los estilos de pensamiento y de conciencia pueden ser tanto fuerzas innovadoras en la vida social como fuerzas limitadoras y de freno del cambio social. Los individuos solo pueden alcanzar posiciones de liderazgo y llegar a ser eficaces en lo que hacen si existen condiciones sociales favorables para ello (Giddens, 1996). La mayoría de los directivos de nuestra investigación no reconocen utilizar estrategias para ascender o mantenerse en el cargo que ocupan. Aquellos que hemos comprobado que las utilizan no tienen la certeza de que las usan en su propio beneficio ni en contra de los demás, sino que creen hacerlo a favor de la empresa, si es que lo hacen. Hay diferentes opiniones, pues mientras unos minimizan su importancia, otros niegan su existencia de manera oficial, pero las aceptan de forma oficiosa. En sí, cada uno tiene su propio criterio sobre la promoción y las estrategias que utilizan e interiorizan a su manera, aunque no lo manifiesten abiertamente.

Nuria Chinchilla, doctora en economía y directora del Centro de Investigación Trabajo y Familia del IESE, en su libro *La ambición femenina*. Esta autora colabora en otras obras donde aborda el papel de la mujer en la empresa y sus dificultades para conciliar la vida familiar y la profesional, como: CHINCHILLA, N., GARCÍA, P. y MERCADÉ, A. (1999): *Emprendiendo en femenino*, Barcelona, Gestión 2000.

En esta investigación, las mujeres no directivas que realizan sus funciones como empleadas en sucursales o en servicios centrales, y en la mayoría de los casos como administrativas/comerciales, reconocieron que existían formas de actuar que se identifican con lo que nosotros hemos denominado “estrategias androcéntricas” para promocionar. También manifestaron que, aunque son utilizadas estas técnicas en su contra, ellas no son partidarias de usarlas frente a los demás. No consideraron que para ascender fuera necesario destinar su tiempo fuera del horario laboral asistiendo a las reuniones profesionales, y mucho menos a actos sociales. Vieron como algo negativo mostrarse “asexuadas” para poder mantener las relaciones con jefes y compañeros en el plano estrictamente laboral. Preferían manifestarse como eran, aun a costa de perder posibilidades de ascenso. Este grupo lo formaban, en su mayoría, mujeres de mediana edad que además eran madres que estaban muy orgullosas de serlo, aunque eso conllevara otras obligaciones y limitara sus posibilidades de ascenso. No eran partidarias de la precarización del trabajo que supone sufrir en muchas empresas turnos amplios, jornadas completas de ocho de la mañana a diez de la noche, la disponibilidad total de la empresa para fijar horarios que sufren los empleados. Argumentaban que a muchos hombres la excusa del trabajo les sirve para eximirse de otros deberes y responsabilidades familiares.

En su artículo, "*Las medidas anticrisis, ¿deben favorecer más a las mujeres?*", Ana Mattern cita también a Sara de la Rica, coordinadora del Observatorio Laboral de la Crisis de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA), quien manifiesta que la crisis que estamos viviendo desde 2007 conlleva para las mujeres peores condiciones laborales que para los hombres y, además, no se pueden liberar de la carga del cuidado de los hijos y del trabajo doméstico. Para Mattern, ellas consiguen los trabajos más precarios en los momentos de crisis y en estas situaciones empeoran sus condiciones laborales (Mattern, 2009)²⁰². En ese mismo texto, la directora de Igualdad en el Empleo del Ministerio de Igualdad, Capitolina Díaz, comenta que no se puede prescindir de cualificaciones y potencial humano por estereotipos interesados sobre las capacidades de las mujeres y los hombres. Las situaciones de crisis económico-financieras favorecen la precariedad laboral en todos los órdenes. Es más, en periodos de crisis como el actual, la preocupación principal de los empleados es el mantenimiento de su puesto de trabajo, insistiendo menos en buscar el desarrollo e implantación de medidas de conciliación o su promoción profesional, por ejemplo.

Aunque parezca una contrariedad, para Consuelo León, investigadora del IESE, no debería haber ayudas para contratar a mujeres, si se trata de medidas que maquillan la realidad, como a fomentar un trabajo a tiempo parcial que supone una mayor precariedad del empleo femenino²⁰³.

²⁰² Véase: MATTERN, A. (2009): "Las medidas anticrisis, ¿deben favorecer más a las mujeres?", *Mujer Hoy*, 13-19 de junio de 2009.

²⁰³ Véase: CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004): *La ambición femenina. Cómo reconciliar*

Comenta una informante que la reducción de jornada que se ve obligada a solicitar por las cargas familiares da una imagen de ella que, de ser otras las circunstancias, no se produciría. Si las mujeres estuvieran en los puestos de dirección, nuestra informante considera que todo iría de otra manera. Afirma Eva Levy, consultora experta en marketing y comunicación, en una entrevista realizada por Virginia Ródenas en 2009 en *ABC*, que en los periodos de crisis, las empresas que tienen mujeres en los consejos de administración han sufrido la mitad de pérdidas que el resto porque incluso la rentabilidad es superior cuando hay mujeres y, además, sus sueldos son entre un veinte y un treinta por ciento más bajos. Para Levy, en el fondo, lo que subyace en muchos casos es una falta de autoestima:

“La guerra son muchas batallas y se van ganando poco a poco. La mujer ha avanzado, se ha formado y ha llegado a un punto donde tiene que dar otro salto más, y no hay que desesperarse porque nunca se gana del todo (...) Compensa dejarse el pellejo porque la independencia es clave a todos los niveles”. (Ródenas, 2009).

Así se explicaba una informante en relación con esta problemática:

“Pienso que algún día nos tocará a nosotras dirigir y haremos las cosas de otra manera... No será necesario echar tantas horas en el trabajo, sino que será suficiente con hacerlo bien para poder ascender, y no lo que ahora está pasando. No hay nada más que maniobras y batallitas para poner en marcha lo que los jefes quieren conseguir. Yo no soy partidaria de sus estrategias, y mucho menos de que tengas que dedicarle más de doce horas diarias al trabajo para ascender. Nosotras tenemos todavía muchos inconvenientes para aceptar puestos de dirección, entre otras cosas porque, tal y como lo tienen todo montado, no podemos dedicarle tanto tiempo porque, en la mayoría de los casos, la casa y los niños aún son para nosotras, y nuestros maridos nos ayudan en algo, si es que lo hacen. Es cierto que algo va cambiando, por ejemplo, si yo me comparo con mi madre, porque mi padre no hacía nada de nada en la casa.

Esto de la igualdad lleva un ritmo lento. (Silencio). A nosotras nos falta tiempo por la carga de todo lo que llevamos, y más cuando estamos a jornada partida, que es algo que considero un atraso. Llegamos a casa a las ocho de la tarde y además quedan por preparar un montón de cosas de la familia y de la propia vivienda porque nuestros maridos ayudan algo más que antes, pero eso, ayudan (pone mucho énfasis al decir esta palabra), porque un reparto igualitario de las tareas y de las responsabilidades dentro de casa, eso ni soñarlo, al menos, cuando se da, es algo excepcional y no es lo normal”.

Para nuestra informante, si las mujeres ejercieran en puestos directivos harían las cosas de otra manera. Habla de los inconvenientes que tienen para poder llegar a esos cargos. Ella no es partidaria de las “maniobras y

batallitas”, como comenta en clara alusión a las estrategias para la promoción que utilizan los hombres que venimos refiriendo. Se queja de la obligación corporativa de dedicarle demasiado tiempo al trabajo para ascender²⁰⁴. Inger Berggren, presidenta del Banco Mundial de la Mujer, señala que, en España, las mujeres que tienen un trabajo remunerado son el 41%, mientras que en los países nórdicos llegan al 80%. Añade que las jornadas laborales son tremendas y hacen que muchas mujeres no lleguen a su casa hasta las ocho de la tarde, lo que se hace incompatible con el cuidado de los hijos. Se hace necesario un cambio de mentalidad y un profundo cambio social²⁰⁵. Aunque se han producido importantes avances en la sociedad española, comenta una empleada:

“Todavía hay mujeres que siguen secuestradas en sus propias casas, en sentido figurado y metafórico, claro, y muchas difícilmente se pueden plantear trabajar fuera, y si lo hacen, luchan por mantener el trabajo que tanto les cuesta conseguir, pero plantearse un ascenso es muy difícil si tienen obligaciones familiares. Las mujeres no seguimos las mismas estrategias que los hombres. Nosotras tenemos más obligaciones y responsabilidades familiares y estamos peor organizadas como colectivo”.

Una vez conocida la opinión de este grupo de mujeres, es preciso remarcar que con respecto a las estrategias, no todos los hombres las ven de la misma manera ni piensan lo mismo de ellas. En concreto, un director de una oficina de seguros es consciente de que forma parte de la élite y ha utilizado maniobras tanto para ascender como para mantenerse en ese cargo. Sabe que un gran número de empleados dependen de él, pero también que a su vez forma parte de la estructura piramidal e igualmente depende de otra jefatura. Opina que:

“Esta empresa inicialmente se concibió como una mutua, y nosotros no podíamos fusionarnos con otras entidades aseguradoras o financieras, pero sí que hemos ido cuajando, a través de *alianzas* con otras entidades financieras, el futuro de la empresa. Actualmente, estamos presentes en muchos países y la empresa crece de manera impresionante. Los principales cambios y los que más interesan están relacionados con seguir creciendo, como los demás. Supongo que hay que buscar la manera de expandirse para poder crecer y competir en la *guerra* que está

²⁰⁴ Chus Muñoz, entrevista a Annie Medina, directora en España de la *Escuela de Negocios ESCP-EAP*, quien dice que, en tiempos de crisis, está estadísticamente demostrado que se reclama más a las mujeres para puestos directivos porque, según ella, son más serias, quizá porque tienen que compaginar la vida profesional con la familiar y maternal, argumenta. Afirma también que la mujer que no puede soportar la presión abandona, y la que sobrevive llega a la dirección con más voluntad y motivación que los hombres.

El documento íntegro puede encontrarse en: MUÑOZ, C. (2009): "Entrevista a Annie Medina", *El Economista*, 4. miércoles 25 de marzo de 2009.

²⁰⁵ Véase: BERGGREN, I. (2009): "Economía y empresas: opinión de Berggren, I." *Global*. jueves 22 de enero de 2009.

abierta en el mercado. No se sabe lo que va a pasar. Vivimos ahora con más incertidumbre que nunca y por eso es mejor estar arriba. Hay que hilar muy fino para hacer bien las cosas. Debes seguir las estrategias adecuadas en cada guerra, como decía el general chino de quien nos regalaban un libro en uno de los cursillos para directivos que hicimos, me parece que se titulaba *El arte de la guerra*. Creo que eso es bueno y no perjudica a nadie, porque aunque a veces tengas que recurrir al engaño y la astucia, si es por el bien de todos y de la empresa, bienvenida sea cualquier táctica que tengas que utilizar. Es lógico que todo el mundo quiera tener una empresa cuanto más grande, mejor, tanto los empleados como los jefes. Al menos, yo aspiro a seguir creciendo y puedo asegurarte que pongo mi empeño en ello cada día. Quiero que mi empresa sea cada vez más fuerte. No sé qué tiene de malo que vivas tu trabajo con ilusión y entusiasmo, como piensan algunos...”

Cuando llegó a este punto fue interrumpido por el teléfono y esperé a que volviera a hablar. Se puso de pie, frotándose las manos, y de manera muy enérgica prosiguió diciendo:

“La verdad es que no entiendo a la gente que no quiere ascender y se conforma con lo que tiene. Por ejemplo, hay mujeres muy eficientes, pero como saben lo que tienen que dejar si se meten en esto de la dirección, pues deciden abandonar, y algunas ni lo intentan. Es una pena que se conciba el trabajo así, de esa manera; también hay hombres que piensan lo mismo. Son eficientes en lo suyo, ahora, no les pidas nada más. Yo creo que eso lo da la seguridad de tener un trabajo fijo, pero con los tiempos que corren... No sé, veo que en esta guerra no te puedes dormir, tienes que estar alerta, rodearte de un buen equipo y escoger bien las estrategias que quieres seguir.

Creo que lo mismo en la guerra que en la política o en el mismo trabajo, se necesita algo de habilidad para ganar, para triunfar y conseguir que el contrario, el vecino, el compañero o el enemigo se unan a ti sin luchar. Has de tener claro que lo mismo puedes seguir comprando y creciendo, que mañana llega uno más grande que tú y te come de un bocado. Aquí, en este sector, en el que nosotros nos movemos, el pez grande se come al chico y no te puedes descuidar ni un momento, porque lo que pasa con tu empresa te puede ocurrir a ti también (silencio). Andas siempre a la deriva, con el mar agitado, y lo que necesitas es un buen barco, y si está preparado para la guerra, mejor.

Cuando llegan empleados nuevos, lo primero que les pregunto es si tienen perspectivas de futuro en la empresa, y eso ya me da una idea. Si me dicen que sí, pues sé que puedo contar con ellos; si es que no, también lo tengo claro. Pero al que responde afirmativamente, le digo que se trata de jugar, en definitiva, pero un juego serio e inteligente; le pido tiempo y dedicación al trabajo, le hablo, le explico todo lo que necesita saber para que aprenda a ganar y lo que espero de él si quiere formar parte de los que quieren

ascender. Hay empleados que da la impresión de que quieren ser invisibles. Si no les hablas y les preguntas, son como espuma o sombras que aparecen y desaparecen”.

Las opiniones de este director de oficina responden a su forma de concebir el trabajo como si de un conflicto continuo y permanente se tratara. Son las reglas del sistema para él, pero nada más. No hay “víctimas”, según su criterio. Habla del trabajo como un juego serio, reproduciendo los estereotipos cuando pregunta a los que quieren ascender qué es lo que esperan para facilitar el acceso a la “alianza” y no ser parte del grupo en la “sombra”. Quienes no tienen “visibilidad” son considerados simbólicamente “sombras o espuma”²⁰⁶. La imagen efímera de la espuma hace referencia a la naturaleza del vínculo que nos une a los individuos por la falta de tiempo que tenemos todos. Este informante es consciente de que utiliza estrategias tanto para promocionar como para ayudar a que otros lo hagan, pero no ve nada peyorativo en su utilización.

Los jefes que forman parte de la élite buscan mediante estrategias que el trabajador en la base de la pirámide no haga un relato que les vincule a otros empleados no comprometidos, según su criterio. Se busca que se realicen microrrelatos cuyo objetivo sea poner la base de los triunfos personales, de lo que Bauman llama: el *individualismo moderno*, pero que no animan al cambio social (Bauman, 2006)²⁰⁷. El relato que predomina entre los hombres es el del triunfador que asciende. Vivimos en un tiempo sin certezas de cambio y transitoriedad, de desregulación y liberalización de los mercados, pero la metáfora de la liquidez que Bauman propone, también intenta dar cuenta de la precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualista marcada por el carácter transitorio y volátil de las relaciones. Surfeamos en las olas de una sociedad líquida siempre cambiante, incierta y cada vez más imprevisible, por más que algunos se empeñen en hacernos entender que todo es como debe ser y que siempre será así (Bauman, 2006). En este apartado en el que estamos recogiendo la opinión de los actores sociales sobre las estrategias, no todos los directivos reconocen abiertamente que las utiliza. El estilo de dirección masculinizado ha sido el único aceptado hasta ahora para conseguir el éxito, lo que ha favorecido al hombre por el solo hecho de serlo, en detrimento de la mujer. Un directivo comenta:

²⁰⁶ Bauman hace alusión a la figura simbólica de la espuma en su obra *Modernidad líquida*. Véase: BAUMAN, Z. (2006): *Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica Argentina.

²⁰⁷ Parafraseando a Vásquez Rocca en relación con la obra de Bauman, podemos decir que si bien el agua es un torrente que puede mover y arrastrar hacia el cambio, la espuma puede refrescar pero no incita al movimiento. Los cambios se pueden hacer sin que se observen a simple vista. Se puede consultar: VÁSQUEZ ROCCA, A. (2008): "Zygmunt Bauman, modernidad líquida y fragilidad humana", *Revista Observaciones Filosóficas*, <http://www.observacionesfilosoficas.net/zygmuntbauman.html>, consultado el 15/02/2009. Se realizaron varias visitas a la web.

“Cada uno empieza a marcar sus estrategias desde que se consigue el primer empleo. Si nos remontamos al principio de los tiempos (ríe), trabajé como pinchadiscos, con dieciséis años, en una discoteca de mi pueblo, mientras estaba estudiando el bachillerato, y alternaba mi trabajo como camarero en banquetes, comuniones y locales de copas. Cuando acabé estos estudios, hubo un problema familiar grave y no pude empezar una carrera, entonces decidí hacer una rama de formación profesional y seguir trabajando en lo que me salía. Estudié Informática de Gestión y trabajé hasta que acabé de estudiar. Después hice el servicio militar y me gustó la disciplina y el orden que había en el ejército (a simple vista, claro), pero no para quedarme, aunque sí pensé que ese método de organizarse sería bueno para las empresas. Al volver a casa trabajé como comercial en una empresa de venta de libros de Plaza & Janés. También estuve vendiendo piensos para animales y, bueno, resumo un poco (duda), pues ahora... (silencio) estoy en... (nuevas dudas), ya voy a hacer ocho años en esta empresa. Quiero que sepas que nadie me ha regalado nada. Me he ido forjando mi propio futuro con muchas horas de trabajo y teniendo siempre cuidado con lo que hacía. No tardé en tener responsabilidades, porque le dedicaba mucho más tiempo que mis compañeros y además me acompañaron los buenos resultados. Y así, poco a poco te vas metiendo en esta vorágine o, no sé, quizá esta batalla diaria que al final es una guerra sin fin. Entonces haces lo que todo el mundo espera de ti. Sabes de qué lado estás y, al final, tenemos que dar un mensaje de empresa y hacer equipo con los de abajo y los de arriba, aunque no todo el mundo está dispuesto de la misma manera, pero con eso ya se cuenta. (Silencio). Hay quien aspira y quien no a ascender en la mayoría de las empresas.

Yo no sé si serán estrategias o no, pero yo lo que hago no es otra cosa que trabajar mucho, dedicándole todo el tiempo que puedo a esto. Hablo bien de mi empresa, teniendo claro lo que quiere de cada uno de nosotros, y trato de ponerlo en práctica. Me tomo todo como si de un juego se tratara y disfruto con lo que hago... Sí, es como si fuera un “juego de guerra”. Al considerarlo así, los perdedores lo son menos. Además es bueno trabajar en equipo, porque eso te permite tener tus aliados”.

Este informante aún no es jefe de oficina, pero aspira a ello. Ha accedido a este sector después de muchos esfuerzos y sacrificios. Habla de una “guerra permanente”. Confía en triunfar aunque sea a costa de dejarse la piel en el intento. Considera que nadie le ha regalado nada, pero que el tiempo dedicado a la empresa ha jugado a su favor para ascender y ser tenido en cuenta en la “alianza” de la que forma parte y de la que se excluyen quienes no quieren formar parte de ella. Dice que no sabe si son o no estrategias lo que utiliza, pero está claro que sí. Ha elaborado un discurso en el que su carrera laboral tiene una importante preponderancia sobre el resto de su vida. Le dedica todo el tiempo que puede a la empresa y utiliza en su propio beneficio el lenguaje y los estereotipos que hemos analizado. Forma parte de la “alianza” y se toma el trabajo como un “juego” en el que disfrutar, pero donde se sobreentiende que acabará habiendo perdedores.

Ahora, una vez argumentado lo que piensan algunos directivos, es el momento de conocer cómo ven las estrategias los que hemos llamado “inmunes a las estrategias de ascenso”. No han mostrado interés por ellas para utilizarlas al ascender, pero saben que tampoco están exentos de las consecuencias y de los posibles daños colaterales que pueden sufrir. Según Matthew Gutmann, doctor en antropología y profesor asociado del Departamento de Antropología de la Universidad de Brown, los hombres y las mujeres nos identificamos con una serie de tópicos culturales porque aprendemos a ser precisamente eso, hombres o mujeres tal y como se espera que seamos (Gutmann, 1997). Sin embargo, según nuestra investigación, los inmunes son quienes más lejos se encontrarían de estos tópicos, de estos arquetipos profesionales que se espera que sean. Tratan de no reproducir los estereotipos que se esperan de ellos. Uno de los informantes, considerado por nosotros “inmune” en su oficina, comentaba que él ya estaba “de vuelta de todo”, que sin dejar de importarle su trabajo, tampoco entendía que hubiera que dejarse la vida en él. No achacaba tanto la utilización de las maniobras a la empresa como a los propios empleados que quieren ascender a toda costa, ya sea de su salud, de su familia o de sus propios compañeros. Explica también que los jefes quieren que se tenga la sensación de que se vive una “batalla diaria” de continuo. Conoce el uso que se hace de instrumentos como los objetivos para apretar a los empleados, pero él dice que ni los mira, porque sabe que siempre hace lo que tiene que hacer y aunque quisiera hacer más, no podría. No quiere participar en las reuniones por las posibles consecuencias que pueden tener las intervenciones de los empleados *a posteriori*. No acepta las normas del grupo de élite. Dice “ya llevo muchos tiros dados”. Aunque los inmunes saben que son más de los que aparentan, no existe entre ellos unión frente al resto²⁰⁸. Este informante tiene claro que él no quiere participar del “juego” de la promoción donde se libra una “batalla diaria”, ni entrar en esa guerra. Ha optado por hacer bien su trabajo y por respetar lo que hagan los demás, aunque sufre los daños colaterales.

Para finalizar este apartado es preciso destacar que estas tácticas propuestas son variantes sociales del comportamiento humano y no tipos psicológicos concretos, exactos y herméticos, porque lo habitual será encontrar elementos yuxtapuestos en la realidad cotidiana. Cada persona es un mundo. El hecho de haberlos diseccionado de esta manera ha sido para facilitar su comprensión. No aparecen como arquetipos auténticos inamovibles que se pueden ver en una imagen concreta. Queda claro que entre todas estas “artes” hay deslizamientos hacia uno y otro campo.

Una vez estudiadas las *estrategias para la promoción* y lo que opinan de los actores sociales que se ven involucrados en ellas, es el momento de hacer las últimas reflexiones e identificar las líneas de investigación que consideramos que todavía permanecen abiertas.

²⁰⁸ Para leer el texto completo véase el apartado relativo a los llamados “inmunes a las estrategias de ascenso” en el punto 3.3.7. de este trabajo.

4 REFLEXIONES FINALES

“Para realizar planes estratégicos hay que cambiarlos inteligentemente según como se presenten las condiciones”.

(Tzu, 1992: 86)

Al inicio de este trabajo, hacíamos alusión a las palabras del historiador y doctor en antropología Oscar Guasch, cuyos criterios se han tenido en cuenta en la elaboración de esta investigación. Como ya indicamos, según sus planteamientos, al indagar hemos de acudir a la realidad como si de un contexto poliédrico se tratara. Los antropólogos tenemos que aproximarnos al entorno que queremos estudiar, entre otras, con las herramientas que nos proporciona la etnografía que puede permitirnos realizar una diversidad de aproximaciones, al igual que los distintos ángulos desde los que una escultura puede ser contemplada. Todos son válidos y a su vez diferentes. Esta investigación nos ha acercado a la problemática de la igualdad de género en el trabajo desde prismas diferentes, que nos han permitido un nuevo enfoque sobre este tema, tan pródigamente tratado pero en el que se siguen observando lagunas, recovecos y ángulos muertos. No obstante, hemos de tener en cuenta, como afirmaba Jerónimo Molina a propósito de la obra freudiana, que siempre es más popular hablar de paz y consenso que de guerra o conflicto, y, además, tiene más detractores la polemología que la irenología (Molina, 2000).

En la línea marcada por Rosa Cobo, coincidimos con su planteamiento de que la columna vertebral en la que se ha apoyado el patriarcado es la división sexual interesada del trabajo entre la esfera masculina-política-pública, que tiene lugar fuera del ámbito familiar (trabajo visible y remunerado), y la esfera femenina-familia-privada, estructurada en torno a la casa (trabajo invisible y no remunerado). Esta división interesada alcanza a instituciones, organizaciones, espacios políticos, económicos, mediáticos, laborales y culturales. La dominación masculina ha quedado fuera del debate público y privado durante demasiado tiempo. Ahora la estudiaremos en profundidad.

Este tema ha sido abordado aquí desde un enfoque antropológico, principalmente, pero también se han tenido en cuenta consideraciones y criterios de otras ciencias sociales como la sociología y la historia, dada la

transversalidad del tema tratado, además de otras ciencias, entre las que podemos destacar la psicología, la psiquiatría o la economía. Si bien no es nada novedoso tratar temas relacionados con la igualdad de género, la dominación masculina o la discriminación por razones de sexo y género desde estas ciencias, lo que sí aporta un valor añadido es haber realizado un enfoque diferente desde el punto de vista mayoritario de los actores sociales. No buscamos con nuestra investigación que las empresas estudiadas incrementen sus beneficios. Hemos tratado de conocer qué es lo que impide a las mujeres acceder a los puestos directivos, en los sectores financiero y asegurador, en las mismas condiciones que los hombres, además de la realidad cotidiana de nuestros informantes. Se busca descifrar la semántica de la dominación que se esconde en el terreno profesional, expresada a través de estrategias de acción y omisión que se desarrollan en un entorno de “conflicto velado”. Estas estrategias posibilitan a la élite en el poder, en su mayoría hombres, ascender y mantenerse en cargos directivos frente al resto, especialmente las mujeres. Queremos conocer cuáles son las causas que están en el origen del problema de la discriminación de género en el trabajo y qué impide a las mujeres ascender en las mismas condiciones que los hombres.

En nuestra investigación se partía de interrogantes como ¿por qué las mujeres están tan a menudo ausentes de los puestos directivos en las empresas privadas en los sectores financiero y asegurador? ¿Qué les impide ascender en las mismas condiciones de igualdad que los hombres? ¿Qué permite que se produzca un desequilibrio de oportunidades para acceder a los puestos directivos en el terreno profesional que, generalmente, inclina la balanza en favor de los hombres? ¿Tienen todos los empleados las mismas posibilidades de cumplir sus expectativas profesionales? ¿Influye, de alguna manera, ser hombre o mujer para mejorar de puesto en el entorno de trabajo? ¿Qué importancia tienen los ámbitos familiar, doméstico y personal de los candidatos en todo este proceso? ¿Ejecutan los hombres determinadas estrategias para promocionar? ¿Quiénes de ellos las utilizan? ¿Qué tácticas siguen las mujeres que quieren ascender? Todas estas cuestiones sirvieron como punto de partida para reflexionar sobre el tema principal de nuestra investigación.

Con el trabajo de campo hemos podido constatar que en el contexto sociocultural donde se sitúan nuestros informantes hay un sentimiento de inseguridad generalizado; se tiene temor a perder el puesto de trabajo, a quedarse en el paro en momentos de crisis. Hay una cierta interconexión entre diferentes aspectos relacionados con el mundo del riesgo de las empresas que afectan al desarrollo del trabajo. Los medios de comunicación social transmiten, a menudo, otros miedos, como el temor al terrorismo, a las crisis económico-financieras, a las enfermedades, a las epidemias, a las pandemias y a los desastres naturales. Se teme al inmigrante y al que es diferente a nosotros. El que ya está en paro vive esta situación con angustia, y el que no lo está, teme perder su empleo. Toda esta realidad ha favorecido la situación de incertidumbre que vivimos, pero también, a su vez, ha

beneficiado, directa e indirectamente, a las empresas que permiten asumir esos riesgos que ellas mismas garantizan. Las entidades financieras y aseguradoras, que han centrado este trabajo, han firmado alianzas estratégicas apoyándose entre ellas y haciéndose cada vez mayores y más fuertes, mediante procesos de intercambio de acciones o procesos de absorción. Conceden riesgos y ofrecen asegurar el riesgo, con lo que multiplican sus beneficios.

Por otro lado, la consecución de objetivos y resultados cada vez más exigentes para estas empresas ha generado la puesta en marcha de “conflictos”, tanto internos como externos, creando un fuerte impacto social y un gran incremento en la actividad económica, a la vez que incertidumbre y miedo, en diferentes ámbitos, que acaban favoreciendo siempre a unos pocos que ejercen el poder. En temas como la igualdad de género, en el mundo globalizado que vivimos, se siguen encontrando estructuras férreas, arquetípicas y cerradas, a pesar de las apariencias y los avances que se han conseguido legalmente, de manera especial en las empresas de ámbito privado analizadas. Los cambios reales no están siendo tan rápidos como los legales y como alguna tratadística y mucha propaganda nos quieren hacer creer. Con nuestra investigación hemos demostrado que en estas compañías financieras y aseguradoras, los roles varoniles, profesional y socioculturalmente aceptados y estereotipados, son los más considerados y valorados; además, aún se tiende a la masculinización de la mujer que logra ascender y de la que lo está intentando.

Esta investigación no es una auditoría de género de las empresas de los sectores implicados, ni una crítica hacia quienes no quieren ascender, ni un estudio sobre la violencia machista, la prevención de riesgos laborales o la rentabilidad en las empresas. Tampoco pretende abarcar toda la casuística que se produce. Las ideas presentadas se pueden compartir o no, pero han tratado de expresar la realidad vivida por nuestros actores sociales y que nosotros hemos observado y vivenciado con ellos. No queremos presentar soluciones al problema que aquí se plantea, sino que nos limitamos a describir la situación de conflicto que se vive en estas empresas, y más concretamente las estrategias que se utilizan para conseguir la promoción en las entidades de los sectores estudiados.

Los objetivos de la investigación que nos planteamos al inicio se han cumplido.

Las hipótesis de las que partíamos han sido validadas o refutadas en parte. En la primera se enunciaba que la promoción profesional en los sectores financiero y asegurador se da en un contexto tanto profesional como familiar de “conflicto velado”. Simbólicamente, podríamos decir que hemos descubierto el *velo* que cubría el conflicto que se da en el entorno donde se desarrollan las condiciones para promocionar en estos sectores. Los que ejercen el poder han sido descubiertos utilizando sus estrategias tan hábilmente que esas maniobras de acción y omisión parecen no existir. Sin embargo, hemos

demostrado que el enfrentamiento por razones de género en el trabajo, y especialmente en el caso del ascenso, es evidente. Consideramos que la mayoría de los actores sociales de nuestra investigación no son conscientes de la situación de conflicto ni del uso de las estrategias por la propia inercia en la que se desarrolla su trabajo. En general, el grupo de poder sí es consciente y maniobra estratégicamente, aunque no considera que haya maldad en sus acciones. Según su criterio, lo que se da son las consecuencias propias del sistema capitalista establecido y ellos se limitan a reproducirlo; hacen que todo parezca normal y necesario para que se mantenga el orden vigente, tal y como está, sin cambios que pudieran llevar a desmoronar y colapsar el sistema sociolaboral existente. Este trabajo pretende hacer visible el entorno de “conflicto velado” en el que se desarrollan las estrategias que siguen permitiendo la desigualdad para la promoción profesional que sufren las mujeres. Las relaciones profesionales siguen teniendo un fuerte componente de sexo y género que influye en las posibilidades de ascenso de las mujeres frente a los hombres en este contexto de conflicto enmascarado al que se refería Freund. Para hacer creíble este “conflicto velado”, en el sentido freudiano del término, desciframos su significado interpretando los fundamentos de la dominación. Según este autor, todo orden social, del que no escapan el laboral y el familiar que aquí hemos analizado, tiene grados de diferenciación que reflejan los riesgos de un posible desorden, lo que forma parte del terreno donde surge el conflicto, que es una relación social de oposición con otro u otros adversarios. Se desarrolla mediante las estrategias, explica la sociedad como una mecánica social, como una construcción artificial de los hombres que crean situaciones de tensión, miedo e inseguridad. No hay violencia física, no hay derramamiento de sangre. Se busca ganar directamente o descubrir los puntos débiles del que está enfrente para generar esa ventaja competitiva que lleve al éxito a quien las utilice aunque sea de forma indirecta. Quienes las esgrimen consideran que están ejerciendo un derecho; una reivindicación que, en justicia, les pertenece porque siempre ha sido así. El sistema androcéntrico les favorece y de eso ellos no tienen la culpa. El conflicto entendido de esta manera, afirma Freund, es la consecuencia de la voluntad subjetiva de personas, grupos o colectividades, que buscan quebrantar la resistencia que otros adversarios pueden oponer a sus intenciones o a sus proyectos. Como toda acción humana, está sujeta empíricamente a la relación del fin con los medios. Para este autor siempre queda la opción de la negociación, pero asevera que todo no es negociable, porque existen principios y valores que esgrimen los más poderosos en su favor, sobre los que no es posible transigir para ellos. La entidad y sus privilegios son lo primero. Esta visión de Freund nos permite afirmar que el conflicto también se puede presentar disfrazado, como hemos descubierto. Se enmascara, y aunque, en ocasiones, está relacionado con el ejercicio de la violencia y la fuerza, también se puede manifestar de manera sigilosa y velada, buscando someter al otro para convertirlo en un sujeto pasivo que acepte las condiciones de la derrota sin luchar, sin batallar, sin ninguna resistencia.

Con respecto a la segunda hipótesis -los estereotipos y las tradiciones personales, familiares, sociales y profesionales del mundo capitalista

occidental impiden a las mujeres acceder en igualdad de condiciones que los hombres a los puestos directivos en los sectores financiero y asegurador- hemos podido constatar que los empleados que ejercen sus derechos consolidados en la Constitución, el Estatuto de los Trabajadores, los diferentes convenios colectivos o leyes aprobadas como, por ejemplo, utilizar la flexibilidad horaria, la reducción de jornada, finalizar el trabajo a la hora legalmente establecida o pedir una excedencia, entre otros, tienen muchas menos posibilidades de ascender. Quien hace uso de esos derechos en mayor medida es la mujer, que, además, también es la más damnificada si quiere promocionar. Confirmamos que los estereotipos que se mantienen en estos sectores, e incluso las tradiciones profesionales, familiares y personales, inciden directamente, impidiendo que las mujeres accedan a los puestos directivos en las mismas condiciones que los hombres. Hemos comprobado también que existe una gran dificultad para que las mujeres puedan descubrir y decodificar los mecanismos de discriminación que les afectan en estos sectores por la aparente aceptación de los roles tradicionales que tienen asumidos. Esta afirmación la hemos podido verificar en nuestras conversaciones con los actores sociales así como con los delegados sindicales de las empresas analizadas. Las mujeres ejecutan acciones que se relacionan más con equilibrar su ciclo vital y familiar, adaptando su jornada laboral a estas necesidades, que a maniobrar para ascender o impedir que otros lo hagan. Ralentizan o postergan sus carreras profesionales por sus hijos, sus ascendientes o incluso por sus parejas; difieren o rezagan sus expectativas e intereses profesionales atendiendo a todos estos factores y, después, cuando las quieren retomar, suele ser tarde. Ellas no ascienden en las mismas condiciones que los hombres y, además, aceptan su situación, pero, en alguna medida, se sienten culpables tanto de limitar su posible carrera profesional como de abandonar el ámbito familiar, por su excesiva responsabilidad como madres, esposas, hijas o amas de casa, unido todo ello a un alto nivel de exigencia profesional que se imponen para demostrar su valía. Aquellas que ascienden se deben mostrar no solo asexuadas, sino que han de aceptar roles masculinos para mantenerse en el puesto y entender el trabajo como la única forma de realizarse. Por tanto, además de las estrategias citadas y del ambiente de conflicto, la mujer se encuentra con infinidad de obstáculos para ascender, como su excesiva responsabilidad familiar y las cargas del hogar que nutren la culpa cuando opta por ocupar un puesto de responsabilidad directiva o ya lo está ocupando, por la escasez de tiempo para la familia al dedicárselo a la empresa. La apertura de nuevas oportunidades de trabajo para las mujeres en el mercado laboral convive con conocidas segregaciones de género, como son la discriminación vertical y horizontal, la brecha salarial y el acceso a los puestos directivos. Entre los factores que influyen en dichas discriminaciones están la cultura empresarial masculina, el significado atribuido por cada uno al trabajo y su distribución que, entre otros muchos agentes, inciden en la trayectoria laboral.

Los hombres y mujeres podemos reconocer e incluso aceptar nuestras diferencias sexuales o de género, pero lo que no encuentra ninguna justificación es la discriminación por razón de género y sexo que persiste en el

ámbito profesional, que hemos estudiado, y que impide a las mujeres acceder en igualdad de condiciones que los hombres a los puestos directivos. Confirmamos, por tanto, que los estereotipos, la costumbre y las tradiciones influyen directamente en la discriminación de género que sufre la mujer para promocionar. Las mujeres que quieren promocionar tienen muchas más dificultades que los hombres, y si además tienen cargas familiares, la situación se complica aún más. Este escenario descrito no es una noticia de la que se hagan eco los medios de comunicación, salvo en raras ocasiones, pero es real.

En la tercera hipótesis se afirmaba que la carga y la responsabilidad del trabajo familiar y doméstico aún recaen, esencialmente, sobre las mujeres, quienes se encuentran con más obstáculos para conciliar la vida familiar y la profesional, lo que a su vez influye en el incremento de las dificultades para su ascenso. Esta hipótesis se confirma, especialmente, para las mujeres con cargas familiares. Compatibilizar la familia y el trabajo para la mujer que quiere promocionar sigue siendo muy difícil y complicado. Como nos han manifestado muchos de nuestros informantes, todavía no se comparten ni se reparten equitativamente, sino que, cuando se da el caso, el hombre, en su mayoría, se contenta con “ayudar” en lo que puede. La mujer no parte del mismo lugar de salida ni lleva la misma carga. Le falta tiempo para dedicárselo como algo *extra* al trabajo, factor este que es muy importante para poder ascender en los sectores analizados. Aún en estas empresas sigue siendo prácticamente ineludible trabajar fuera del horario laboral, y es habitual que los directivos y mandos intermedios (la mayoría de ellos hombres) le dediquen muchas más horas de las que corresponden según el horario legalmente establecido. La mujer sin cargas familiares no tiene ese problema, pero en el terreno profesional debe demostrar mucho más que cualquier hombre para conseguir lo mismo que él.

Si bien hay trabajos como el de Isabel De Sivatte que demuestran que la implantación de medidas conciliatorias consigue incrementar el compromiso del empleado con la empresa y disminuir el conflicto que se experimenta entre sus obligaciones profesionales y las personales, no obstante, un gran número de compañías no las ponen en práctica. Se esgrime que no las ven necesarias o que los empleados no las solicitan. Estos últimos conocen la existencia de estas disposiciones pero, por un lado, tienen miedo de las posibles represalias (y más en momentos de crisis como los que estamos viviendo), y por otro, los que quieren ascender saben que si las utilizan o hacen uso de sus derechos reconocidos legalmente, sus posibilidades de ascenso se verían seriamente limitadas, como hemos demostrado y nos han manifestado. Al hablar de estos temas con altos dirigentes de las entidades con las que se ha realizado el trabajo de campo, todos aseguran que tienen en marcha las medidas de flexibilidad y conciliación, y que si no se utilizan más es porque los propios trabajadores no las solicitan, pero no porque en la empresa se coarten sus derechos. Aunque esa es su opinión, no es lo que la mayoría de los subordinados nos han indicado, como hemos recogido en el diario de campo y en las entrevistas. Todavía se tiene temor a ejercer los

derechos consolidados por las posibles consecuencias que ello pudiera conllevar. Esta hipótesis se confirma con respecto a las mujeres con cargas familiares y domésticas, pero no en la misma medida con las que no las tienen, que suelen ser las más jóvenes y de reciente entrada en las entidades. No obstante, sí se constata también que estas tienen más dificultades para ascender que los hombres que se encuentran en su misma situación laboral.

En relación con la cuarta hipótesis -los hombres utilizan determinadas estrategias para ascender y/o para mantenerse en el cargo directivo que ocupan en el terreno laboral, en detrimento de las mujeres-, ha quedado constatado que algunos hombres utilizan estrategias para promocionar, mientras que las mujeres, especialmente las que tienen cargas familiares, antes de plantearse ascender procuran dejar solucionados todos los temas relacionados con la familia y el hogar. Ellas se retiran cuando evalúan las consecuencias que deben afrontar y las barreras limitantes que complican sus posibilidades de ascenso. Se confirma así que las mujeres tienen mayores dificultades para ascender laboralmente, entre otras causas, por las estrategias que utilizan los hombres que quieren promocionar. Hemos podido comprobar en este estudio que la influencia trabajo-familia y familia-trabajo es muy elevada con relación al ascenso profesional y afecta negativamente a la mujer. En definitiva, que es ella quien más tiempo dedica a los ámbitos familiar y doméstico. No obstante, es necesario matizar que en la mayoría de los casos es así, pero no siempre, porque no todas las mujeres tienen las mismas obligaciones en esos ámbitos. Algunas todavía viven con sus padres o se han independizado pero no tienen pareja ni hijos y, por ejemplo, pueden alargar su jornada de trabajo más allá del horario fijado, aunque siguen teniendo más dificultades, que se derivan de la utilización de estrategias androcéntricas, para conseguir el ascenso. La mujer que quiere ascender acaba adquiriendo roles masculinos y esgrime algunas de las tácticas que hemos analizado aunque nos contaban que no estaban de acuerdo con el sistema de promoción, reconocían que era el único que se seguía y no quedaba otra opción que aceptarlo o quedarse fuera de la carrera por el ascenso.

Según las cifras y los datos de los que partíamos, que eran, clara y mayoritariamente, favorables a los hombres, parecía evidente que la desigualdad de género se reflejaba en las dificultades de las mujeres para ascender en el terreno profesional. Entonces, se nos presentó como reto descubrir los cimientos teóricos y reales en los que se basaba esa posible discriminación que negaba la igualdad de oportunidades. Consideramos, a la vista de los resultados de este estudio, que la exclusión laboral por razones de género y sexo, en estos sectores, sigue dándose en determinados ámbitos y para alcanzar un puesto directivo es incuestionable. En gran medida, las estrategias utilizadas por determinados hombres que regentan el poder, con origen en la estructura jerárquica de la sociedad patriarcal del sistema capitalista occidental, inciden en la situación de “conflicto velado” donde se presentan y disminuyen las escasas posibilidades de ascenso de la mujer.

Las estrategias que hemos puesto al descubierto no aparecieron de forma unilateral y clara al realizar los esbozos iniciales del trabajo, sino que fueron surgiendo difuminadamente, aparecían yuxtapuestas unas a otras, lo que, en principio, dificultó la investigación. No obstante, una vez localizadas y diseccionadas, y después de un serio y riguroso análisis, se fueron identificando las características más propias de cada una de ellas, si bien es cierto que no hemos encontrado límites rigurosos entre unas y otras que las definan, sino que aparecen interconectadas. Para presentarlas aquí, hemos seguido un orden aleatorio. No son más importantes unas que otras, y, además, son las que hemos observado, pero puede haber más que no se hayan visto aquí reflejadas. Es posible que estas estrategias no se den en todas las empresas privadas ni en muchas del sector público, pero son las que nosotros hemos descubierto en el transcurso de nuestra investigación y con las empresas de nuestro trabajo de campo.

Con respecto a la que hemos denominado *estrategia del lenguaje*, es preciso indicar que se utiliza por la mayoría de los actores sociales masculinos que aspiran a promocionar. Busca ensalzar todo acto del varón triunfador mediante el uso de la palabra y del cuerpo frente a lo que se considera, estereotípicamente, femenino, como la sensibilidad, la debilidad o lo sentimental. Como ha quedado demostrado en esta investigación, el lenguaje oral y el corporal se utilizan de manera interesada por el sujeto más fuerte físicamente, el varón en su favor. La mujer sigue sufriendo en estos sectores analizados un uso del lenguaje sexista por parte del hombre, quien se concibe a sí mismo como un ser protector y paternalista. Tradicionalmente, lo ha aprendido y asimilado así, y lo utiliza en su propio beneficio, dejando a la mujer en inferioridad cuando puede y es útil para sus intereses. Al esgrimir esta técnica del lenguaje, el perjuicio que se produce en los sujetos más débiles físicamente puede no ser muy evidente, pero es real y cierto. Sigue imperando la subordinación femenina mientras el hombre se crece y utiliza el lenguaje en su favor limitando las posibilidades de ascenso de la mujer.

La *estrategia del juego* hace referencia a que en el entorno de trabajo se aparenta que no se da una situación de hostilidad o de conflicto, sino que se trata de una especie de entretenimiento para un juego donde todo está permitido, incluso el engaño. Se considera que, aparentemente, la competitividad profesional no es algo peyorativo, sino que estimula y motiva, por lo que es necesario hacerse partícipe del juego para no quedarse fuera de la carrera promocional. En apariencia, el que no arriesga no gana ni pierde, pero hemos demostrado que no es así, porque, en verdad, no se trata de un juego sin consecuencias. Con esta manera de entender el trabajo todos pierden en la calidad de las relaciones laborales, pero a algunos les compensa la expectativa que ellos mismos crean de conseguir el ascenso. En este aparente juego solo ganan aquellos que se dedican por completo a su empresa. Deben cederle su tiempo íntegramente, aunque sea a costa de su propia salud y de la precariedad de los momentos que se dedican a su entorno familiar. Quienes sacrifican su tiempo por su familia (mujeres en su

mayoría) acaban perdiendo las escasas posibilidades que pudieran tener de ascender profesionalmente. Como afirma una gran parte de nuestros informantes, el trabajo para ellos no es ningún juego, pero algunos de los directivos quieren que se vea así, como si de una competición o de una liga de equipos se tratara. Se busca que se esté compitiendo de continuo con los de dentro y con los de fuera para la consecución de los objetivos marcados y el incremento de los resultados de cada ejercicio.

Con la *estrategia del tiempo-espacio* nos referimos al periodo que se invierte en el espacio de trabajo en detrimento del que se dedica a la familia, al hogar o a las necesidades personales. Mientras se está en la empresa, a veces “*calentando la silla*”, como nos han informado algunos de nuestros actores sociales, se eluden las responsabilidades familiares y domésticas, pero se ganan posibilidades de ascenso. Esta es una de las estrategias clave para que las mujeres no asciendan, sencillamente porque no disponen de ese tiempo necesario para dedicárselo al trabajo tal y como ahora se concibe en la empresa privada, y en concreto, en estos sectores. Tampoco disponen de tiempo para las reuniones fuera del horario laboral, para alternar con los compañeros de trabajo o para acudir a eventos de la empresa en fines de semana, lo que les perjudica si quieren promocionar. Con nuestra investigación queda claro que cumplir con el horario legalmente establecido no es suficiente si se quiere ascender en estos sectores, y la mujer con cargas familiares que no dispone de ese tiempo para la empresa lo tiene realmente difícil. La correlación entre la eficacia del trabajo realizado y el tiempo que se le dedica es relativa. Consuetudinariamente, no está bien visto ausentarse del lugar de trabajo mientras los compañeros del mismo rango o el jefe permanecen en él. Además, se considera por la jefatura que están más comprometidos con la empresa los empleados que trabajan muchas horas y, por ello, obtienen mejores evaluaciones del desempeño de su tarea que quienes no lo hacen, por lo que consiguen mayores y mejores compensaciones económicas y son tenidos en cuenta para promocionar.

La *estrategia de la etiquetación* alude a que los hombres y las mujeres estamos atados, en cierta manera, al prototipo que se espera socioculturalmente de cada uno de nosotros. Los patrones preconcebidos siguen instalados en el imaginario colectivo y se reproducen en cada generación. La estructura de la sociedad patriarcal se empeña en aprobar, como convenientes y adecuados, ciertos dones varoniles. Parece como si por naturaleza el hombre estuviera mejor dotado para dirigir, para tener vida social y para triunfar profesional y socialmente, mientras de las mujeres siempre se destacan sus capacidades para organizar la vida familiar en sus roles de madre, ama de casa e hija, pero no tanto en el trabajo profesional. Sus trabajos suelen estar más relacionados con las funciones de secretaría y administración que con los de gestión comercial externa, que son los más efectivos para promocionar en la red. Manteniendo estos estereotipos, difícilmente se puede cambiar la tradición cultural y empresarial vigente que tanto perjudica a las mujeres. Como hemos recogido en los planteamientos de Bourdieu, los constructos socioculturales parecen tan sólidos y están tan

incorporados, individual y socialmente, que resulta casi imposible desprenderse de ellos. Si bien la formación profesional y académica abre importantes oportunidades laborales a las mujeres, eso no les asegura el acceso a cargos directivos. Reciben formación para ser más eficientes en las tareas que ejecutan, pero, en su mayor parte, no se dirige a la preparación para su ascenso profesional. Ellas se mantienen en su puesto de trabajo como si fueran naturales los estereotipos que las asocian con la administración, la secretaría, los recursos humanos, los sentimientos y la familia, lo que no debería ser negativo, pero está claro que tampoco repercute de manera positiva en sus posibilidades de promoción.

La que hemos denominado “alianza estratégica” refuerza, a su vez, los estereotipos masculinos. Los hombres, generalmente, se suelen apoyar entre ellos en sus aspiraciones profesionales en las empresas privadas que hemos analizado. Se sienten fortalecidos en el grupo frente a las mujeres que viven una aparente *individualidad laboral*. Los varones se unen y hacen valer su trabajo personal y en equipo, dedicándole un tiempo del que ellas no disponen, a lo que se une la utilización del lenguaje codificado de la alianza que está inspirado en los modelos propios del sistema patriarcal imperante. Ellos se apoyan en su trabajo, aunque también compitan entre sí, para conseguir un puesto directivo, mientras que la red de las mujeres es mucho menor, si se da, y sus apoyos son débiles y escasos. En la mayoría de las ocasiones, más que ellas mismas, es algún hombre quien apoya su causa, lo que también suele llevar añadidas connotaciones negativas para la mujer, referentes a insinuaciones sobre su posible relación con ese varón. La red de relaciones de la estructura jerárquica de la “alianza”, favorece a quienes forman parte de esta, en detrimento de los que se encuentran fuera. Las dificultades para unirse y crear “nuevas alianzas”, con que las mujeres se encuentran por su escasa disponibilidad de tiempo, entre otras causas, juegan en su contra al no pertenecer a las alianzas androcéntricas existentes. La mujer que quiere ascender al círculo de las élites debe aceptar como propios los roles masculinos que se busca asignarle. Además, quien quiera entrar en ese círculo tiene que aceptar las normas implícitas y tácitas que ello conlleva, y si no lo hace, quedará fuera de esa red, o si ha entrado, será expulsado. De nuevo, el estilo masculinizado de liderazgo se impone como exclusivamente válido para conseguir el ascenso, a lo que se une la facilidad que tienen los hombres para hacer alianzas que suponen un apoyo a sus pretensiones y les permiten ganar en seguridad, al sentirse protegidos por el grupo. Las élites saben lo que quieren conseguir y cómo ejercer el poder.

Por último, la *estrategia de la invisibilidad*, que se utiliza en un doble sentido: por un lado, para menospreciar a quienes no están en la “alianza”, aquellos que, según los jefes, hacen bien su trabajo pero no se involucran en la consecución de los objetivos, y por otro, porque es la forma velada en la que se presentan todas las tácticas de la empresa y de los que pertenecen a la red de poder. Todo hay que hacerlo porque lo dice alguien, pero muchas veces no se sabe ni quién es. El trabajador que no quiere participar en ese entorno velado de combate lo tiene difícil y llega a sufrir los daños colaterales que se

derivan de este. Esos empleados no se tienen en cuenta; se vuelven simbólicamente invisibles para promocionar, según el criterio de sus jefes.

De la investigación también se deduce que no todos los actores sociales se someten a la lucha por el ascenso, ni se implican en su juego, ni siguen las destrezas que los directivos de la alianza les marcan. Eso no significa que no hagan bien su trabajo, pero no lo hacen en la medida en que les gustaría a los directivos. Estos son los llamados *inmunes a las estrategias*, que guardan relación directa con aquellos que se vuelven *invisibles* para los jefes en la empresa. El estado flexible, líquido y confuso con el que se enfrentan en el ámbito profesional es un buen caldo de cultivo para generar miedo y angustia, paralizando así las posibles acciones de reclamación de este grupo que, por otro lado, no aparece unido. Hoy todavía, hay quienes temen iniciar determinado tipo de acciones en contra del sistema en las empresas por la posibilidad de ser despedidos. Estos empleados son los que optan por hacer bien su trabajo y callar. No se involucran en las estrategias que se presentan en el sistema. Este estudio de las tácticas para la promoción y el mantenimiento en cargos directivos que utilizan los hombres frente a las mujeres que quieren ascender, que hemos presentado en esta investigación, no pretende ser un análisis cerrado. El hecho de individualizarlas ha servido para facilitar su comprensión, pero, como se ha reiterado, no se han presentado tan nítidamente como aquí se detallan. Son las que, a nuestro criterio, se presentan como más evidentes. Una vez reveladas estas estrategias, al correr el velo imaginario que nos impedía su visión, hemos de hacer constar que, pese a que estos sectores son considerados actividades económicas modernas, se aprecia un fuerte contraste entre lo innovador en ellos, por un lado, como la alta tecnología utilizada, las auditorías internas y externas, las aparentes formas de gestión flexibles de personal y los criterios de calidad, y por otro, la persistencia de creencias estereotipadas sobre las habilidades de hombres y mujeres para desempeñar sus funciones, y más en concreto los cargos directivos. Los empleados no pueden desarrollar su carrera profesional en igualdad de condiciones, independientemente de lo que digan las leyes y convenios que la buscan, porque siguen sin tener una implantación real, al menos en las empresas aquí estudiadas.

Entre las salvedades de esta investigación está la magnitud del campo de trabajo. Analizar la igualdad de género en los sectores financiero y asegurador a nivel nacional era un proyecto que nos habíamos planteado al principio, pero nos dimos cuenta de que era demasiado ambicioso. Ampliarlo también al sector público era otra idea, pero la hemos pospuesto para futuros trabajos. Era necesario reconocer además la imposibilidad práctica de abarcar todos los aspectos puestos al descubierto en relación con la discriminación de género a nivel profesional y familiar, por lo que ha sido necesario restringir el campo, buscando, eso sí, una muestra suficientemente amplia para realizar una investigación antropológica como la que hemos hecho, centrada en actores sociales que trabajan en Ciudad Real capital, esencialmente. Es cierto que los resultados obtenidos no se pueden generalizar a cualquier empresa de los sectores que hemos estudiado a nivel

regional, nacional o internacional, pero sí reflejan la vida cotidiana de nuestros informantes que, como decía De Certeau, produce una determinada cultura. Consideramos que es suficiente el grupo objeto estudio que hemos utilizado en la investigación. La nuestra es una nueva perspectiva antropológica que nos ha permitido esta ciencia social. Es quizá una aportación modesta, pero entendemos que supone un avance en el conocimiento de esta realidad. Como investigador exigente con las técnicas empleadas, siempre queda la sensación de que puede mejorarse la utilización de las mismas. Toda interpretación de lo observado es limitada, pues se puede caer en el reduccionismo, o en lo que el antropólogo Manuel Delgado llama las trampas de la elección y la exclusión. Es posible que, aún sin pretenderlo, hayamos caído en ellas en este estudio. Tratando de ser holísticos, hemos elegido y rechazado, para nuestra investigación, información de la que nos han facilitado nuestros actores sociales. Por ello, nos hemos podido equivocar en la elección, pero lo que sí debe quedar claro es que hemos intentado ser fieles a nuestro propio criterio de rigor en el trabajo etnográfico, siendo conscientes de que también hemos influido en la investigación.

Por otra parte, en algunos casos, ha sido necesario explicar a los informantes que éste no era un trabajo de auditoría de sus empresas, ni algo ligado a su remuneración variable que la entidad hubiera encargado a alguna compañía externa. Podemos constatar que no se ha evaluado, en ningún caso, la labor de los empleados con la finalidad de ser conocida por los directivos de la entidad, aunque sí lo han solicitado en determinados casos. No se les ha facilitado nunca esa información sobre sus subordinados. No ha sido tampoco fácil explicar, en ocasiones, que éste no era, en esencia, un estudio sociológico, histórico, económico, psicológico o jurídico, sino antropológico. Hemos dado prioridad a los datos cualitativos sobre los cuantitativos, pero éstos también han sido tenidos muy en cuenta.

Al ser un tema del que es fácil opinar, los actores sociales se han interesado porque la información que nos facilitaban se atuviera a la realidad de lo que decían y adquiriera preponderancia en el resultado final de la investigación. En la mayoría de los casos han preferido mantenerse en el anonimato. Nosotros hemos procurado reflejar lo que manifestaban, tal y como se ha recogido, sin atenernos a sus gustos de estética en la elaboración, sino como lo hemos vivido con ellos. No obstante, entre todas las manifestaciones de los actores sociales, hemos seleccionado aquellas que, a nuestro criterio, reflejaban mejor lo que queríamos demostrar. Es posible que en esa elección, aunque también hemos intentado evitarlo, hayamos incurrido en el reduccionismo o la exclusión de las que habla Manuel Delgado.

Siguen quedando dudas y cuestiones sin resolver que habrá que plantearse en futuras investigaciones sobre esta materia. Es evidente que se necesitan más estudios en esta línea en diferentes ámbitos, incluido el público, y dentro de las empresas privadas habría que ampliar la muestra a distintos sectores y a otros entornos. Con este trabajo no se pretende agotar

el tema planteado, sino que se abre una nueva vía, dada la complejidad de la problemática abordada. Algunas líneas de investigación continúan abiertas y pueden ser afrontadas en nuevos trabajos, para conocer si también se dan estas u otras estrategias que favorezcan la promoción masculina y a su vez limiten la femenina en otros sectores de la empresa privada y, como no, también en el sector público. Además, será interesante conocer como acaba afectando la crisis a estos sectores y cómo continúa la implantación de las medidas legalmente aprobadas, como la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Profesional.

Este análisis puede tener implicaciones prácticas, si bien es preciso destacar que este no es un trabajo de antropología aplicada. No obstante, puede ser una buena herramienta para buscar soluciones a los problemas que la discriminación por razón de sexo y de género está ocasionando en diferentes áreas en los sectores implicados. La investigación realizada puede ser objeto de reflexión para empleados, sindicatos, empresarios, administraciones, especialistas en la materia y aquellas instituciones que velan por conseguir erradicar la desigualdad de género a nivel profesional, social y familiar.

Nuestra investigación es un reflejo de la realidad observada desde un prisma antropológico. No ofrece soluciones, ya que estas corresponderán a los distintos órganos competentes, a los agentes sociales y a las empresas implicadas en la problemática. Como hemos confirmado, ni todos los hombres tienen que ser fuertes, dinámicos, valientes, guerreros, luchadores, autoritarios, dictadores, emprendedores e instigadores, ni todas las mujeres son débiles, sensibles, sentimentales o solícitas. Compartimos experiencias, conductas, emociones, pensamientos, afectos y valores que no tienen que verse como opuestos sino como complementarios. Somos personas independientemente de nuestro sexo y de nuestro género. Hemos nacido de unos padres que nos han aportado sus genes, además de su herencia sociocultural, pero eso no puede suponer la discriminación de nadie. No obstante, arrastramos, desde hace siglos distintas formas de discriminación en razón del sexo y el género, entre otras, que será necesario afrontar con nuevos planteamientos que favorezcan la igualdad. En esencia, a los hombres y a las mujeres nos une más de lo que nos separa. Sin embargo, hemos aprendido a representarnos mentalmente como seres opuestos. En Occidente, cada cultura ha desarrollado esquemas estereotipados para configurar su posición y su relación con el mundo, permitiendo que se desarrollen desigualdades que se reproducen de acuerdo con los modelos preestablecidos. Queda claro en este trabajo que en los sectores analizados se siguen valorando estereotipadamente más los rasgos propios de la masculinidad para ascender.

Aunque quizá en el futuro una gran parte del trabajo pueda ser telemático, las relaciones de sexo y de género seguirán teniendo una vital importancia por los ajustes que habrá que realizar en el entorno familiar. Llegados a este punto, surgen nuevos interrogantes: ¿estará exenta esta forma de trabajar de las estrategias que limitan las posibilidades de ascenso de algunos

empleados en general y de las mujeres en particular? ¿Habrá necesidad de jefes? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál será el estilo de dirección dominante? ¿Tendrán todos los empleados las mismas oportunidades para promocionar? Estas preguntas forman parte del futuro incierto en el que se desarrollará el mercado laboral en todos los ámbitos en las próximas décadas y que habrá que analizar también.

Podemos afirmar que no se puede hablar de la alienación de la mujer sin hacerlo también de la del varón. El hombre también es víctima del sistema. Todos parecemos estar encorsetados en los arquetipos que se nos han impuesto. En realidad nada, ya sea masculino o femenino, es bueno o malo, en sí mismo. No es exacto hablar de cualidades social o históricamente masculinas, pues no tenemos base científica para decir que los varones o las mujeres hayan tenido en mayor o menor medida las cualidades que se les atribuyen. Parece ilógico que todavía en el siglo XXI, para ascender profesionalmente, haya que dedicar a la empresa una gran parte del tiempo que correspondería a la vida personal y familiar.

Todas las personas tenemos más en común de lo que nos diferencia; sin embargo, los hombres y las mujeres hemos aprendido a vivir desde polos encontrados porque socioculturalmente se nos ha impuesto esa incompatibilidad. Como el desarrollo profesional y social de la mujer es parte inseparable y consustancial al desarrollo del ser humano, el problema no es tanto el enfrentamiento entre hombres y mujeres sino entre valores y mentes abiertas o retrógradas, sean quienes sean los portadores. Nos queda mucho por aprender y por descubrir para, desde el respeto mutuo y la no discriminación, superar los prejuicios y herencias socioculturales que arrastramos desde hace tanto tiempo.

Referencias bibliográficas

- ABAL MEDINA, P. (2007): "Notas sobre la noción de resistencia en Michel de Certeau", *Kairos, Revista de Temas Sociales*, Universidad Nacional de San Luis, Año 11-20.
- AGUADO, A. (1999): "Fer història del gènere, escriure història de les dones", *Afers. Fulls de recerca i pensament, Les dones i la història*, 33-34, 297-302.
- (2004): "La historia de las mujeres como historia social" en DEL VAL, I., SANTO TOMAS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.): *La historia de las mujeres. Una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres, 57-72.
- AGUADO, A. y RAMOS, D. (2002): "Estado de la cuestión en torno a los últimos planteamientos historiográficos y problemas teóricos" en AGUADO, A. y RAMOS, D. (eds.). *La modernización de España (1917-1939)*, Madrid, Síntesis, 187-318.
- AHL, H. (2002): *The Making of Female Entrepreneur: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship*, Jönköping.
- ALBERDI, I. (2005): *¿Cómo reconocer y erradicar la violencia contra las mujeres?*, Barcelona, Fundación La Caixa.
- ALBERT, M. (1992): *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós.
- ALÍA, F.(2006): *Duelo de sables. El general Aguilera, de ministro a conspirador contra Primo de Rivera (1917-1931)*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- ALONSO BAQUER, M. (1997): "¿Qué es la guerra?" en GARCÍA CASTRO, J. A., ANTONA DEL VAL, V. y AZCUE BREA, L. (eds.): *La guerra en la Antigüedad: Una aproximación al origen de los ejércitos en Hispania. [Exposición]*. Madrid, Ministerio de Cultura- Instituto del Patrimonio Histórico Español- Ministerio de Defensa, 17-23.
- ARISTÓTELES (1961): *De la Génération des animaux*, París, Les belles lettres.
- (1994): *De la reproducción de los animales*, Madrid, RBA.
- AUGÉ, M. (1993): *Los no-lugares. Espacios del anonimato*, Barcelona, Gedisa.

- ÁVILA, D. y MALO, M. (2007): "¿Quién puede habitar la ciudad? Fronteras, gobierno y transnacionalidad en los barrios de Lavapiés y San Cristóbal" en METROPOLITANO, O. (ed.). *¿La suma de todos? Globalización, territorio, desigualdad*, Madrid, Traficantes de sueños http://www.traficantes.net/index.php/trafis/editorial/catalogo/utiles/madrid_la_suma_de_todos_globalizacion_territorio_desigualdad Consultado el 25-09-2007.
- BADINTER, E. (1993): *XY: la identidad masculina*, Madrid, Alianza.
- BAETHGE, M., KITAY, J. y REGALIA, L. (Eds.) (1999): *Managerial Strategies, Human Resource Practices and Labor Relations in Banks: A Comparative Studies*, Cambridge-Massachusetts, Mit Press.
- BAILY, L. (2006): *Breaking the Mold: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives*, Nueva York, Ithaca, Cornell University Press.
- BALBO, L. (1994): "La doble presencia" en BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (eds.): *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*, Barcelona, Icaria-Fuhem.
- BARBERÁ, E. (2000a): "Género y organización laboral: intervenciones y cambio" en FERNÁNDEZ, J. (ed.): *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*, Madrid, Pirámide.
- (2000b): *Visibilidad de las mujeres y representaciones del poder*, Madrid
- (2008): "Directivas en las empresas españolas" en CARANTOÑA, E. (ed.): *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer - Ministerio de Igualdad, 119-123.
- BARBERÁ, E. y RAMOS, A. (2004): "Liderazgo y discriminación de género", *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 147-160.
- BARBERÁ, E., RAMOS, A., SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002): "Más allá del techo de cristal. Diversidad de género ", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 50-68 2003.
- BARBOLLA, D. (2009): *Mirándonos al Espejo. Antropología del presente*, Ciudad Real.
- BARLEY, N. (2005): *El antropólogo inocente*, Barcelona, Anagrama.
- BARLEY, S. R. (2006): "When I Write my Masterpiece: Thoughts on What Makes a Paper Interesting", *Academy of Management Journal*, 49, 16- 20.
- BASTIDAS COLINAS, S. (2009): "El dinero para la guerra de Calderón". e/ *pais.com Internacional*. <http://www.elpais.com/articulo/internacional/dinero/guerra/>

Calderon/elpepuint/20090825elpepuint_8/Tes, Consultado el 24/10/2009, 19:09 h

- BAUMAN, Z. (2006): *Modernidad líquida*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica Argentina.
- (2007): *Els reptes de l'educació en la modernitat líquida*, Barcelona, Arcadia.
- BECK, U. (1998): *La sociedad del riesgo*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- (2008): "Estado de excepción económica", *El País*.
- BENERÍA, L. (1981): "Reproducción, producción y división sexual del trabajo", *Mientras Tanto*, 6.
- BENGOECHEA, M. (2003): "La comunicación femenina. Claves desde la perspectiva de género, para entender qué pasa cuando hablamos", Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. Presidencia del Gobierno Vasco, 1-33.
- BERG, N. G. (1997): "Gender, Place and Entrepreneurship", *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, 259-268. .
- BERGGREN, I. (2009): "Economía y Empresas: Opinión de Berggren, I." *Global*. Jueves 22-1-2009.
- BLAU, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- BLY, R. (1992): *Hombres de hierro. Los retos de iniciación masculina de nuevo hombre*, México, Planeta.
- BOAS, F. (1990): *Cuestiones fundamentales de Antropología Cultural*, Barcelona, Círculo de Lectores.
- BOBBIO, N. (1982): *El problema de la guerra y las vías de la paz*, Barcelona, Gedisa.
- (1985): *El futuro de la democracia*, Barcelona, Plaza & Janés.
- BOE (2001): "Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, Jefatura Estado".
- (2004): "Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, Jefatura Estado".
 - (2007a): "Convenio Colectivo de las Cajas de Ahorros 2007-2010, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales " 30 de noviembre de 2007 ed.
 - (2007b): "Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, Jefatura del Estado".
 - (2007c): "Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, Jefatura del Estado".

- (2007d): "XXI Convenio Colectivo de Banca 2007-2010, Ministerio Trabajo y Asuntos Sociales" 16 de agosto de 2007 ed.
- (2008a): "Convenio Colectivo General de ámbito estatal para las Entidades de Seguros, Reaseguros y Mutuas de Accidentes de Trabajo para los años 2008-2011, Ministerio de Trabajo e Inmigración" 10 de diciembre de 2008 ed.
- (2008b): "XIX Convenio Colectivo Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales" 15 de enero de 2008 ed.

BOLOGH, R. (1990): *Love or greatness: Max Weber and masculine thinking. A feminist inquiry*, London, Unwin Hyman.

BORDERÍAS, C. (2002): "Introducción" en BORDERÍAS, C. y BENGOCHEA, S. (Eds.) *Les dones i la història al Baix Llobregat*, Barcelona, Publicacions de l'Abadia de Montserrat, 9-52.

- (2003): "La feminización de los estudios sobre el trabajo de las mujeres: España en el contexto internacional (1969-2002)", *Sociología del Trabajo*, 48, 57-124.

BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (1994): "Las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas" en BORDERÍAS, C., CARRASCO, C. y ALEMANY, C. (Eds.) *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona, Hartmann- Icaria.

BOSCH, E., FERRER, V. A. y ALZAMORA, A. (2006): *El Laberinto Patriarcal. Reflexiones teórico-prácticas sobre la violencia contra las mujeres*, Barcelona, Anthropos.

BOURDIEU, P. (1997): *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama.

- (2000): *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama.

BOUTHOU, G. (1984): *Tratado de Polemología. Sociología de las guerras*, Madrid, Ediciones Ejército.

BOYD, C. P. (1990): *La política pretoriana en el reinado de Alfonso XIII*, Madrid, Alianza.

BURGUERA, M. (2006): "La influencia de Joan Scott en la historia contemporánea de España: historia social, género y giro lingüístico" en BORDERÍAS, C. (ed.): *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria editorial, 179-212.

BUTLER, J. (1990): *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*, Nueva York, Routledge.

- (2007): *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*, Barcelona, Paidós Ibérica.

- CABEZÓN, A. (2008): "Procesos formales y redes informales: ¿Cómo elijo al candidato?" en CARANTOÑA, E. (ed.): *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer-Ministerio de Igualdad, 152-154.
- CAMPO ALANGE, M. (1950): *La secreta guerra de los sexos*, Madrid, Revista de Occidente.
 – (1961): *La mujer como mito y como ser humano*, Madrid, Taurus.
 – (1964): *La mujer en España. Cien años de su historia, 1860-1960*, Madrid, Aguilar.
- CAMPOS, A. y SALAS, J. (2002): *Masculinidades en Centroamérica*, Costa Rica, Lara Segura.
- CAMPS, V. (1998): *El siglo de las mujeres*, Madrid, Cátedra.
- CAÑAS PAGE, L. (2009): "Ser hombre o mujer marca la forma de ver lo que te rodea", *El Día de Ciudad Real*, 20. 22 de junio de 2009.
- CARANTOÑA, E. (2008): "Nota Editorial" en CARANTOÑA, E. (ed.): *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer-Ministerio de Igualdad.
- CARDONA, G. (1982): *El poder militar en España hasta la Guerra Civil*, Madrid, Siglo XXI.
 – (1990): *El problema militar en España*, Madrid, Albo Libros.
- CARNICERO, C. (2009): "Banqueros, ellos se lo guisan y se lo comen", *Lanza*, 3. 2 de octubre de 2009.
- CARRASQUER, P. y MARTÍN ARTILES, A. (2005): "La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 1:131-150.
- CARRASQUER, P., NOGUERA, J. A. y VARELLA, R. (1995): *La situación de las trabajadoras en el sector financiero español*, Barcelona, QUIT (Informe de investigación).
 – (1996): *El empleo femenino en el sector financiero en España*, Barcelona, Columna.
- CASHDAN, E. (1991a): "Cazadores y recolectores: El comportamiento económico de las bandas " en PLATTNER, S. (ed.) *Antropología económica*, México, Alianza Editorial, 43-78.
 – (1991b): "Cazadores y recolectores: El comportamiento económico de las bandas" *Antropología económica*, México, Alianza Editorial, 43-78.

- CASSON, R. W. (1983): "Schemata in Cognitive Anthropology", *Annual Reviews Anthropology*, 12:429-62, 29-430.
- CASTILLA, B. (1996): *Persona femenina, persona masculina*, Madrid, Rialp.
- CCE (2006): "Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010, Comunicación de la Comisión al Consejo Europeo, al Comité Económico, al Parlamento Europeo y al Comité de las Regiones", Comisión de las Comunidades Europeas.
- CHINCHILLA, N., GARCÍA, P. y MERCADÉ, A. (1999): *Emprendiendo en femenino*, Barcelona, Gestión 2000.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2004): *La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Madrid, Aguilar.
- CHINCHILLA, N. y MORAGAS, M. (2007): *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Barcelona, Ariel.
- CHINEN, A. B. (1997): *Más allá del héroe: historias clásicas de hombres en búsqueda del alma*, Barcelona, Kairós.
- CHOMSKY, N. (2008): "La cara antidemocrática del capitalismo, al descubierto". *Rebelión*, 2008. <http://www.rebelion.org/noticia.php>, Consultado el 3-11-2009.
- CIBE (2009): "Página inicio". 2009. <http://www.euroespublishing.com/euroespes/>, Consultado el 15-10-2009.
- CID, R. (2006): "Joan Scott y la historia de las mujeres en España. El caso de los estudios sobre la antigüedad" en BORDERÍAS, C. (ed.): *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria editorial, 61-94.
- CIGARINI, L. (2000): "¿Conflicto entre sexos en el trabajo?" *El Viejo Topo*, 141, 47-50.
- CIS (2004): "Relaciones de Género" en CIS (ed.), Estudio 2556.
 — (2006): "Fecundidad y valores en la España del siglo XXI" en CIS, E. (ed.): Estudio 2639.
- CLARKE, A. (2000): *Hombres. La masculinidad en crisis*, Madrid, Taurus.
- CLAUSEWITZ, C. V. (1996): *De la guerra*, Barcelona, Editorial Labor.
- COATES, J. (2009): *Mujeres, hombres y lenguaje*, Madrid, Ed. Fondo de Cultura Económica.

- COBO, R. (2006): "Prólogo" en BOSCH, E., FERRER, V. A. y ALZAMORA, A. (eds.) *El laberinto patriarcal. Reflexiones teórico-prácticas sobre la violencia contra las mujeres*, Barcelona, Anthropos.
- COLL, J. L. (2000): *Diccionario Coll del siglo XXI*, Barcelona, Planeta.
- COLLET, J. (2005): "El nuevo capitalismo contra la educación. Cuestionamiento de las condiciones de posibilidad de la socialización infantil". *Comunicaciones al Congreso de Sociología*. Barcelona.
- COLOMER, A. (2009): "El posmachismo ya está aquí". *El mundo.com*. <http://www.elmundo.es/yodona/2009/01/30/actualidad/1233307801.html>
Consultado el 0/01/2009 10:43.
- COMAS, D. (1995): *Trabajo, género, cultura*, Barcelona, Icaria.
- CONNELL, R. (1995a): *Masculinities. Power and Social Change*, Berkeley, University of California Press.
- CONNELL, R. W. (1985): *Gender and power*, Oxford, Polity Press.
— (1995b): *Masculinities*, Berkeley, University of California Press.
- COPANS, J. (1999): *Introducción a la Etnología y a la Antropología*, Madrid, Acento.
- CORRIPIO, F. (1989): *Diccionario práctico de sinónimos y antónimos*, Barcelona, Larousse.
- CROMIE, S. y BIRLEY, S. (1992): "Networking by Female Business Owners in Northern Ireland", *Journal of Business Venturing*, 7 (3), 237-251.
- DAWKINS, R. (2006): *El gen egoísta*, Barcelona, Salvat Editores.
- DE BEAUVOIR, S. (1998): *El segundo sexo*, Madrid, Cátedra.
- DE CERTEAU, M. (1996): *La invención de lo cotidiano I. Artes de hacer*, México, Iteso.
— (1999): *La cultura en plural*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- DE CERTEAU, M., GIARD, L. y MAYOL, P. (1996): *La invención de lo cotidiano II. Habitar, cocinar*, México, Iteso.
- DE OTO, A. (2003): *Fanon: Política y poética del sujeto poscolonial*, México D.F., El colegio de México. Centro de Estudios de Asia y África.
- DE SIVATTE FONT, I. (2010): "Análisis de las causas y consecuencias de la implantación de flexibilidad laboral en las empresas". Departamento de Administración de Empresas. Ciudad Real, UCLM.

- DE SIVATTE, I. y GUADAMILLAS, F. (2011): Antecedents and Outcomes of Implementing Flexibility Policies in Organizations (en prensa), *International Journal of Human Resource Management*.
- DEL VAL, I., SANTO TOMAS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (2004): *La historia de las mujeres: una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid, Secretariado de publicaciones e intercambio editorial.
- DELGADO, J. T. (1999): "¿Romperá la mujer el techo de cristal?", *Su Dinero*, 162.
- DELGADO RUIZ, M. (2000): "Antropología y posmodernidad", *Trama y Fondo: Revista de cultura*, 9, 1-16.
- DEMME, J. (1991): "El silencio de los corderos", Hollywood, Orion Pictures, Visto el 05/12/2009.
- DHALERUP, D. (1993): "De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la masa crítica aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava", *Revista mexicana Debate feminista*, 8, 165-206.
- DI LEONARDO, M. (1996): "Diferenciación entre los sexos" en BONTE, P. y IZARD, M. (eds.): *Diccionario de Etnología y Antropología*, Madrid, Akal, 114, 465, 666.
- (2000): "Masculinidad" en BARDFIELD, T. (ed.): *Diccionario de antropología*, México, Siglo XXI.
- DÍAZ, C. y JIMÉNEZ, J. (2003): *Influencia del género en la actividad empresarial: Diferencias de resultados y factores de éxito*, Sevilla.
- DÍAZ MARTÍNEZ, C. (2008): "Presentación" en CARANTOÑA, E. (ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad), 7-9.
- DÍAZ SÁNCHEZ, P. (2004): "Balance de los estudios sobre el trabajo de las mujeres en la España contemporánea" en DEL VAL, I., SANTO TOMAS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.): *La historia de las mujeres: Una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres 373-392.
- DOUGLAS, M. (2002): *La aceptabilidad del riesgo según las Ciencias Sociales*, Barcelona, Paidós.
- DUNHAM, R. B., PIERCE, J. L. Y CASTAÑEDA, M. B. (1987): "Alternative Work Schedules: Two Field Quasi-experiments", *Personnel Psychology*, 40, 215-242.

- DURÁN, E. (2009): "Capitalismo, barco tocado y a la deriva", *Colectivo crisis*, 4. 17-03-2009.
- DURÁN, M. A. (1986): *La jornada interminable*, Barcelona, Icaria.
- DURKHEIM, E. (1967): *La división del trabajo social*, Buenos Aires, Paidós.
- EATON, S. C. y BAILY, L. (2000): "Career as a life path: Tracing Work and Life Strategies of Biotech Professionals" en PEIPERL, M. A., ARTHUR, M. B., GOFFEE, R. y T., M. (eds.): *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford, Oxford University Press.
- ESTEBAN, M. L. (2004): *Antropología del cuerpo. Género, itinerarios corporales, identidad y cambio*, Barcelona, Edicions Bellaterra.
- (2008): "Etnografía, itinerarios corporales y cambio social: Apuntes teóricos y metodológicos " en IMAZ, E. (ed.) *La materialidad de la identidad*, Donostia, Hariadna, 135-158.
- (2009): "Identidades de género, feminismo, sexualidad y amor: los cuerpos como agentes", *Política y Sociedad*, 46, Núm 1 y 2: 27-41.
- FALUDI, S. (1997): *Reacción: La guerra no declarada contra la mujer moderna*, Barcelona, Anagrama.
- FANON, F. (1974): *Piel negra, máscaras blancas*, Buenos Aires, Schapire.
- (1994): *Los condenados de la tierra*, México, Fondo de Cultura Económica.
- FAURA, G. (2008): "La trayectoria de una alta ejecutiva" en CARANTOÑA, E. (Ed.) *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer-Ministerio de Igualdad, 135-148.
- FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, P. (2008): "La mujer en el mundo laboral y su tratamiento en los medios de comunicación: diccionarios y libros de estilo" en PÉREZ-AMAT GARCÍA, R. (ed.): *Comunicación, identidad y género* Madrid, Fragua, 843.
- FISHER, H. (2001): *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Madrid, Suma de Letras, S.L.
- FOSTER, G. M. (1974): *Antropología aplicada*, México, Fondo de Cultura Económica.
- FOUCAULT, M. (1999): *Estrategias de poder*, Barcelona, Paidós.
- (2001): "El sujeto y el poder" en DREYFUS, H. y RABINOW, P. (Eds.) *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Buenos Aires, Nueva Visión.

- FRANK, R. y COOK, P. (1995): *The winner-take-all society: How More and more Americans Compete for Ever Fewer and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality, and an Impoverished Cultural Life*, Nueva York, Londres y Toronto, Simon and Schuster, Free Press, Martin Kessler Books.
- FREIXA, C. (1998): *Ellos y nosotras*, Barcelona, Icaria.
- FREIXAS, A. (2004): "Ministras y ministros, vínculos y cuidados", *El País* 22 de mayo de 2004.
- FREUND, J. (1971): "Topique de la polémologie", *Res Publica*, XIX-1.
 – (1983): *Sociologie du conflit*, París, PUF.
 – (1990): *Philosophie philosophique*, París, La Découverte.
- FRIDAY, N. (1981): *Sexo varón*, Barcelona, Argos Vergara.
- GALINDO, C. (2009): "Nos falta liderazgo femenino", *El País*, 28-29. 25 de marzo de 2009.
- GALLEGO, T. (1994): "El techo de cristal. Los obstáculos para la participación de las mujeres en el poder político", *Las mujeres y el poder político*, Senado, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.
- GARCÍA-JUEZ, I. (2009a): "Directivas pasotas", *Negocio & Financiero*, 30. 21-09-2009.
 – (2009b): "Vanitas Vanitatis", *Negocios & Estilo de Vida*, 3 de junio de 2009.
- GARCÍA BRESÓ, J. (2009): *La conciencia de los marginados. Etnicidad en Nicaragua: Monimbó*, Quito-Ecuador, Abya-Yala.
- GARCÍA DE LEÓN, M. A. (1994): *Élites discriminadas. Sobre el poder de las mujeres*, Barcelona, Anthropos.
- GARCÍA GRENZNER, J. (2009): "Basta de victimizar a las mujeres", *Diagonal* 98. 19 de marzo de 2009.
- GARCÍA PRINCE, E. (2004): "Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia", *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 23. Diciembre de 2004.
- GARDINER, J. (2000): "Rethinking Self-sufficiency: Employment, Families and Welfare", *Cambridge Journal of Economics*, 24, 671-689.

- GEERTZ, C. (1986): "El reconocimiento de la Antropología", *Cuadernos del Norte*, 35, 263-278.
 – (1991): *Descripción Densa: Hacia una teoría interpretativa de la cultura*, Barcelona, Gedisa.
- GIDDENS, A. (1995): *La transformación de la intimidad*, Buenos Aires, Paidós.
 – (1996): *Sociología*, Madrid, Alianza Editorial.
- GIGLIA, A. (2003): "Pierre Bourdieu y la perspectiva reflexiva en las Ciencias Sociales", *Desacatos*, 11, 149-160.
- GILMORE, D. (1994): *Hacerse hombre. Concepciones culturales de la masculinidad*, Barcelona, Paidós.
- GODELIER, M. (1976): *Antropología y Economía*, Barcelona, Editorial Anagrama.
 – (1986): *La producción de grandes hombres: poder y dominación masculina entre los baruya de Nueva Guinea*, Madrid, Akal.
- GONZÁLEZ, E. (2008): "La cultura de guerra como propuesta historiográfica: una reflexión general desde el contemporaneísmo español", *Historia Social*, 61, 69-87.
- GONZÁLEZ CALLEJA, E. y LEDESMA, J. L. (2008): "Conflictividad y violencia sociopolítica en la España de la primera mitad del siglo XX" en NICOLÁS, E. y GONZALEZ, C. (eds.): *Ayeres en discusión. Temas claves de historia contemporánea hoy*, Madrid, Breogán-Universidad de Murcia.
- GONZÁLEZ DE CHÁVEZ, M. A. (1998): *Feminidad y masculinidad: subjetividad y orden simbólico*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- GRAY, J. (1993): *Los hombres son de Marte, las mujeres de Venus*, Barcelona, Grijalbo Mondadori.
- GREENHAUS, J. H. y BEUTELL, N. J. (1985): "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- GUAITA, C. (2010): *Desconocidas. Geometría de las mujeres*, Madrid, San Pablo.
- GUASCH, O. (1997): *Observación Participante*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- GUBER, R. (1991): "A modo de ejercitación " en GUBER, R. (ed.): *El salvaje metropolitano. A la vuelta de la Antropología Posmoderna*, Buenos Aires, Legasa 277-291.

- GUTMANN, M. C. (1997): *Las fronteras corporales de género. Las mujeres en la negociación de la masculinidad*, Departamento de Antropología. Universidad Nacional de Colombia, Santafé de Bogotá.
- HAKIM, C. (1996): *Key Issues in Women's Work. Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's Employment*, Nueva Jersey, The Athlone Press.
- HALL, J. A. (1984): *Nonverbal Sex Differences: Communication Accuracy and Expressive Style*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el futuro*, Barcelona, Ariel.
- HAMMERSLEY, M. y ATKINSON, P. (2001): "El diseño de la investigación; problemas, casos y muestras" en HAMMERSLEY, M. y ATKINSON, P. (eds.): *Etnografía. Métodos de investigación*, Barcelona, Paidós, 40- 68.
- HARRIS, M. (1990): *Antropología cultural*, Madrid, Alianza Editorial.
- HARRIS, M. y ROSS, E. B. (1991): "La regulación de la población entre los primeros recolectores humanos" en HARRIS, M. y ROSS, E. B. (eds.) *Muerte, sexo y fecundidad: La regulación demográfica en las sociedades preindustriales y en desarrollo*, Madrid, Alianza Editorial, 30-45.
- HARRIS, O. y YOUNG, K. (1979): *Antropología y feminismo*, Barcelona, Anagrama.
- HEADLAM-WELLS, J. y MILLS, V. (1999): "Beyond the Glass Ceiling: A Study of Successful Women Managers in the UK", *Survey Report. Hull*.
- HELGESEN, S. (1990): *The Female Advantage*, Nueva York, Doubleday.
- HÉRITIER, F. (1996): *Masculino/femenino. El pensamiento de la diferencia*, Barcelona, Ariel.
- HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (2004a): "Historia de las mujeres y de las relaciones de género" en HERNÁNDEZ SANDOICA, E. (ed.): *Tendencias historiográficas actuales, Escribir historia hoy*, Madrid, Akal, 437-471.
- (2004b): "Historia, historia de las mujeres e historia de las relaciones de género" en DEL VAL, I., SANTO TOMÁS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.): *La historia de las mujeres: Una revisión historiográfica*, Valladolid, Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres 29-56.
- (2006): "Joan Scott y la historiografía actual" en BORDERÍAS, C. (ed.): *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria editorial 145-168.

- HITE, S. (2000): *Sexo y negocios*, Madrid, Pearson Educación.
 – (2001): *Las mujeres como agentes revolucionarios del cambio*, Madrid, Vindicación Feminista Publicaciones.
- HOBBS, T. (2002, original de 1651): *Leviatán o la materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*, Madrid, Alianza Editorial.
- HOWARD, R. (2001): "Una mente maravillosa", Jersey City, NY Dreamworks / Universal Pictures / Imagine Entertainment, Visto el 10/12/2009.
- HYMOWITZ, C. y SCHELLHARDT, T. D. (1986): "The Glass Ceiling", *The Wall Street Journal. Special Report on the Corporate Woman*. 24 de marzo de 1986.
- ILUNDÁIN, J. M. (2001): *Factores de cambio en el entorno. Algunas orientaciones para la empresa*, Madrid, ESIC Editorial.
- IMCLM. (2009): "La Igualdad efectiva de mujeres y hombres. Políticas públicas de igualdad. Grupos C1 y C2", Instituto de la Mujer de Castilla La Mancha.
- INE (2003): "Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística" en ESTADÍSTICA, I. N. D. (ed.): Inebase.
 – (2007): "Encuesta Anual de Estructura Salarial 2007" en ESTADÍSTICA, I. N. D. (Ed.), Inebase.
 – (2009a): "EPA Primer trimestre de 2009. Situación laboral de las mujeres mayores de 16 años."
 – (2009b): "Mujeres y hombres en España en 2009", *Monográfico: Mujeres y hombres en España en 2009*, 387, 90.
- JOCILES, M. I. (1992): *Niños, mozos y casados a través de sus fiestas*, Logroño, Instituto de Estudios Riojanos.
 – (2001): "El estudio sobre las masculinidades. Panorámica general", *Gazeta de Antropología*, 17, 17-27.
- JOLY, M. (2008): "Las violencias sexuadas de la Guerra Civil española: paradigma para una lectura cultural del conflicto", *Historia Social*, 61, 89-107. 2008.
- KAHN, R. L., WOLFE, D. M., QUINN, R. P., SNOEK, J. D. Y ROSENTHAL, R. A. (1964): *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Nueva York, Wiley.
- KANTER, R. M. (1977): *Men and Women of the Corporation*, Basic Books.
- KARSENTI, B. (1994): *Marcel Mauss, le fait social total*, París, PUF.
- KAUFMAN, M. (1989): *Hombres. Placer, poder y cambio*, Santo Domingo, CIPAF.

- KIMMEL, M. (1992): *La producción teórica sobre la masculinidad: nuevos aportes*, Santiago de Chile, Ediciones Las Mujeres.
- KOSSEK, E. E., BARBER, A. E. y WINTERS, D. (1999): "Using Flexible Schedules in the Managerial World: The Power of Peers", *Human Resource Management*, 38, 33-46.
- KRAUSE, D. (2006): *El arte de la guerra para ejecutivos*, Madrid, Editorial Edaf.
- LAGARDE, M. (1996): *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia* Madrid, Horas y Horas.
- LAHIRE, B. (2005): *¿Un sociólogo en el aula: objetos en juego y modalidades?*, Valencia, Germanía.
- LAMBERT, A. D., MARLER, J. H. y GUEUTAL, H. G. (2008): "Individual Differences: Factors Affecting Employee Utilization of Flexible Work Arrangements", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 107-117.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1987): "Polémica sobre el origen y la universalidad de la familia", *Cuadernos Anagrama*, 68 160.
— (1998): *Las estructuras fundamentales del parentesco*, Barcelona, Editorial Paidós Ibérica.
- LEVINSON, B. (1994): "Acoso", Burbank-California, Warner Bros.Pictures, Visto el 15/12/2009.
- LEYMANN, H. (2002): "El mobbing: la lenta y silenciosa alternativa al despido", *Lex Nova*, 24-27.
- LLEIXÀ, J. (1986): *Cien años de militarismo en España. Funciones estatales confiadas al Ejército en la Restauración y el Franquismo*, Barcelona, Anagrama.
- LODEN, M. (1986): *Feminine leadership, or How to Succeed in Business Without One of the Boys*, Nueva York, Time Books.
- LÓPEZ CAMARENA, M. (2009): "A la guerra se va a ganar o no se va", *La Tribuna de Ciudad Real*, 3. 9 octubre de 2009.
- LÓPEZ CORDÓN, M. V. (2006): "Joan Scott y la historiografía modernista en España" en BORDERÍAS, C. (ed.): *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria editorial 145-168.
- LÓPEZ GARCÍA, J. (2002): *Ideologías y ritos populares de nacimiento, noviazgo, matrimonio y muerte en Ciudad Real*, Ciudad Real, Diputación de C.Real.

- LORENTE, M. (2009): *Los nuevos hombres nuevos. Los miedos de siempre en tiempos de igualdad*, Barcelona, Destino.
- LOZOYA, J. A. (2007): "Entrega del Reconocimiento Hombre por la Igualdad 2007". Palabras de José Ángel Lozoya".
<http://foro-masculinidades.blogspot.com/2009/02/homenaje-josep-vicent-marques-espana.html>, Consultado el 22-10-2009.
- LUHMANN, N. (1992): *Sociología del riesgo*, México, Universidad de Guadalajara.
- LUNDELL, D. y SUN TZU. (2003): *El arte de la guerra para ejecutivos e inversores*, Buenos Aires, Distal.
- LUTZ, C. y WHITE, G. (1986): "The Anthropology of E motions", *Annual Review of Anthropology*, 15, 405-436.
- MALINOWSKI, B. (2001): *Los argonautas del Pacífico Occidental*, Madrid, Ediciones Península.
- MANCIAUX, M. (2003): *La resiliencia: resistir y rehacerse*, Barcelona, Gedisa.
- MANSILLA, E. (2000): *Riesgo y ciudad*, México D. F., Facultad de Arquitectura. UNAM. División de estudios de postgrado.
- MAQUET, J. J. (1964): "Objectivity in Anthropology", *Current Anthropology*, 5-1, 47-55.
- MARQUÉS, J. V. (1977): *Sobre la alienación del varón*, Santo Domingo, Editorial Alas.
- MARSHALL, J. (1990): *Women Managers. Travellers in a Male World*, Londres, John Wiley y Sons.
- MARTÍ, E. (2009): Página web "Life lideratge femení: Página Inicio".
<http://www.liderazgofemenino.com/inicio>, Consultado el 16-10- 2009.
- MARTÍN, F., ROMERO, P. y SÁNCHEZ, G. (2005): "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 633-659.
- MARTÍN, L. y GARÍ, A. (2002): "El obstáculo de ser mujer. Prácticas comunicativas en el trabajo" en SANTAEMILIA, J., GALLARDO, B. y SANMARTÍN, J. (eds.): *Sexe i Llenguatge: la construcció lingüística de les identitats de gènere*, Universidad de València ed. Valencia, Quaderns de filologia. Estudis Lingüístics, 129-143.

- MATTERN, A. (2009): "Las medidas anticrisis, ¿deben favorecer más a las mujeres?", *Mujer hoy*, 13 al 19 de junio de 2009.
- MAURO, A. (2005): *Políticas laborales con enfoque de Género. Trayectorias laborales de las mujeres en el sector financiero chileno. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones*, Porto Alegre-Brasil.
- MAUSS, M. (1971): *Ensayo sobre el Don. Forma y razón del intercambio en las sociedades arcaicas*, Madrid, Tecnos.
- MAYOBRE, P. (2009): "Marco conceptual en la socialización de género. Una mirada desde la filosofía. La construcción de la identidad generalizada". http://webs.uvigo.es/pmayobre/.../proqualitas_equal_marco_conceptual_en_la_socializacion_de_genero.pdf, consultado el 14-7-2009.
- MCDOWELL, L. (1997): "Capital Culture: Gender at Work in the City: Oxford: Blackwell." *Transactions of the Institute of British Geographers*, 1-2000, 112-113.
- MCNEILLY, M. (1999): *Sun Tzu y el arte en los negocios*, México, Oxford México.
- MEDINA, J. (2002): "La mujer, el trabajo y el hombre". <http://forosdelmobbing.info/phpBB3/viewtopic.php?f=35&t=1106>, Consultado el 25/08/2002.
- MEMMI, A. (1971): *El hombre dominado*, Madrid, Edicusa.
- MICHAELSON, G. y MICHAELSON, S. (2004): *Sun Tzu para el éxito*, Barcelona, Deusto.
- MIGUÉLEZ, F., PRIETO, C. y CASTAÑO, C. (1999): "Employment Relations in the Spanish Banking Industry: Big Changes" en REGINI, M., KITAY, J. y BAETHGE, M. (eds.): *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*, Cambridge-Massachusetts, Mit Press 223-253.
- MILKOVICH, G. T. y GÓMEZ, L. R. (1976): "Day Care and Selected Employee Work Behaviors", *Academy of Management Journal*, 19, 111-115.
- MITHEN, S. (1998): *Arqueología de la Mente. Orígenes del arte, la religión y la ciencia*, Barcelona, Ed. Crítica, Grijalbo Mondadori
- MOIR, A. y JESSEL, D. (1991): *El sexo en el cerebro*, Barcelona, Planeta.
- MOLINA, J. (2000): "Conflicto, política y polemología en el pensamiento de Julien Freund", *Barataria*, 2 y 3, 177-217.

- MOLINERO, C.(1998): "Mujer, franquismo, fascismo. La clausura forzada en un mundo pequeño", *Historia Social*, 30, 97-117.
- MONEY, J. y EHRARDT, A. (1972): *Desarrollo de la sexualidad humana, diferenciación y dimorfismo de la identidad de género*, Madrid, Morata.
- MONTESERÍN, M. (2008): "Hay una mano invisible" en ARANTOÑA, E. (ed.): *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer-Ministerio de Igualdad 116-119.
- MOORE, R. y GILLETTE, D. (1993): *La nueva masculinidad: rey, guerrero, mago y amante*, Barcelona, Paidós.
- MORENO, A. (1977): *Mujeres en lucha. El movimiento feminista en España*, Barcelona, Anagrama.
 — (2008): *De qué hablamos cuando hablamos del hombre. Treinta años de crítica y alternativas al pensamiento androcéntrico*, Barcelona, Icaria.
- MOYA, M. (1984): "Los roles sexuales", *Gazeta de Antropología*, 3.
- MUÑOZ FERNÁNDEZ, A. (2006): "¿Eran los bárbaros buenas personas? A propósito de la Edad Media, la historia de las mujeres y Joan Scott" en BORDERÍAS, C. (ed.): *Joan Scott y las políticas de la historia*, Barcelona, Icaria Editorial, 139-144.
- MUÑOZ, A. y RAMOS, M. D. (2009): "Mujeres, política y movimientos sociales. Participación, contornos de acción y exclusión" en BORDERÍAS, C.(ed.): *La historia de las mujeres: perspectivas actuales*, Barcelona, Icaria.
- MUÑOZ, C. (2009): "Entrevista a Annie Medina", *El Economista*, 4.
 Miércoles 25 de marzo de 2009
- NAHARRO, C. (2009): "Especial sobre la mujer: Entrevista a Concha Tolosa", *Global Castilla-La Mancha*. Abril de 2009.
- NAROTZKY, S. (1988): *Trabajar en familia. Mujeres, hogares y talleres*, Valencia, Edicions Alfons el Magnànim.
 — (1995): *Mujer, Mujeres, Género. Una aproximación al estudio de las mujeres en las Ciencias Sociales*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- NASAR, S. (2001): *Una mente prodigiosa*, Barcelona, Editorial Mondadori.
- NASH, M. (1982): *Desde la invisibilidad a la presencia de la mujer en la historia. Corrientes historiográficas y marcos conceptuales de la Nueva Historia de la Mujer*, Madrid, UAM.

- (1991): "Dos décadas de historia de las mujeres en España: una reconsideración", *Historia social*, 9, 137-161.
- (2004): *Mujeres en el mundo. Historia, retos y movimientos*, Madrid, Alianza Editorial.
- NEUMANN, J. V. y MORGENSTERN, O. (1980): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton (Nueva Jersey), University Press.
- NICHOLS, M. (1988): "Armas de mujer", Los Ángeles, 20th Century Fox, Visto el 24/12/2009.
- NICHOLSON, V. (2008): *Mujeres solas. Un mundo sin hombres tras la Gran Guerra*, Madrid, Turner Noema, España.
- NICOLÁS, E. (2005): *La libertad encadenada. España en la dictadura franquista 1939-1975*, Madrid, Alianza Editorial.
- OFFE, C. ((1992)[1984]): *La sociedad del trabajo: problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Madrid Alianza Editorial.
- OLIVER, P. (2003): "El mercado de trabajo y las relaciones laborales" en REQUENA GALLEGO, M. (ed.): *Castilla-La Mancha en el franquismo*, Madrid, Biblioteca Añil, 225-252.
- (2009): "La suerte del general Goded. Cultura punitiva y cultura de guerra en la revolución española de 1936", *Revista Jerónimo de Zurita*, 84, 331.
- ORWELL, G. (2009): *1984*, Barcelona, Ediciones Destino.
- OSBORNE, R. (2005): "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad", 42-2, 163-180.
- OTEGUI, R. (2001): "Tiempos, espacios y actividades de las mujeres rurales" en CÁTEDRA, M. (ed.): *La mirada cruzada en la Península Ibérica. Perspectivas desde la Antropología Social en España y Portugal*, Madrid, Libros de la Catarata.
- OVELAR, M. (2009): "Una guerra mundial silenciosa", *EP3*, 8. 26 de junio de 2009.
- PACIOS, M. (2003): *La política científica europea y la igualdad de géneros ante la ciencia*, Madrid, Instituto de la Mujer.
- PASTOR, G. (2009): "Ejecutiva del año: Laura González-Molero", *Ejecutivos*, 200.
- PAYNE, S. G. (1986): *Los militares y la política en la España contemporánea*, Madrid, Sarpe.

- PEASE, B. y PEASE, A. (2000): *Por qué los hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas*, Barcelona, Amat Editorial.
- PIDDOCKE, S. (1981): "El sistema potlatch de los kwakiutl del Sur: Una nueva perspectiva" en LLOBERA, J. R. (ed.): *Antropología económica: Estudios etnográficos*, Barcelona, Anagrama 101-122.
- PIERCE, J. C. y NEWSTROM, J. W. (1983): "The Design of Flexible Work Schedules and Employee Responses: Relationships and Process", *Journal of Occupational Behaviour*, 4, 247-262.
- PIERCE, J. C., NEWSTROM, J. W., DUNHAM, R. B. y BARBER, A. E. (1989): "Alternative Work Schedules", *Needham Heights, MA: Allyn and Bacon*.
- PIÑÓN, P. (2008): "Resumen y conclusiones" en CARANTOÑA, E. (ed.): *Mujeres en la alta dirección. La carrera profesional de las mujeres en la empresa, la administración y la universidad*, Madrid, Instituto de la Mujer-Ministerio de Igualdad, 159-164.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
— (1985): *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.
- PRIMO DE RIVERA, P. (1942): *Discursos, circulares y escritos*, Valladolid, Gráficas Afrodiseo Aguado.
- PUTNAM, R. (1993): *Making Democracy Work*, Nueva Jersey, Princeton University Press.
- PUWAR, N. (2004): *Space Invaders: Race, Gender and Bodies Out of Place*, Oxford, Berg Reviewed by Moira Gatens.
- RAGUER, H. (1996): *El general Batet*, Barcelona, Península.
- RAMÍREZ, J. P. (2009): "Negocios & Estilo de Vida: Mujer y Trabajo", *Empresa & Bolsa* 14/05/2009.
- RAMONEDA, J. (2008): "La cultura de la crisis", *elpais.com*, 15-11-2008.
- RAMOS, A. (2002): *Liderazgo Transformacional. Un estudio desde la Psicología de Género. Psicología*. Valencia, Universitat de València.
- RAMOS, M. D. (2003a): "¿Clío en la encrucijada? A propósito de la historia de las mujeres (1999-2000)", *Revista de Historia de las Mujeres*, 10-1, 81-103.
— (2003b): *Trabajos, espacios y tiempos en la historia de las mujeres. Balances y perspectivas*, Madrid, Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- RAMOS TORROBA, F. (2011): "Un conflicto velado" en UCLM (ed.): *I Jornadas Doctorales de Castilla-La Mancha*, Ciudad Real, Lozano, 52.
- RANZATO, G. (2004): "Guerra civil y guerra total en el siglo XX", *Ayer*, 55, 127-148.
- RECIO CÁCERES, C. (2008): "Tiempo de trabajo y políticas de promoción profesional en el sector financiero: una perspectiva de género". *XI Jornadas de Economía Crítica*, 17.
http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/Recio_Caceres.pdf, consultado el 01/10/2010.
- RICOEUR, P. (1980): *La metáfora viva*, Madrid, Cristiandad.
- RÓDENAS, V. (2009): "Entrevista a Eva Levy", *ABC*. Lunes, 30 de marzo de 2009.
- RODRIGO, J. y RUIZ CARNICER, M. A. (2009): "Retaguardia y cultura de guerra 1936-1939", *Ayer*, 74.
- RODRÍGUEZ, M. G. (2009): "Sociedad, cultura y poder: la versión de Michel de Certeau". *Papeles de trabajo. Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín*, Año 2-5, 1-17.
http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/05_6_MGRodriguezSobreDeCertau.pdf, consultado el 24/08/2010.
- ROMERO, M. (2005): "Mujer y empresa. Por una estrategia de ajuste recíproco. Perspectivas y planteamientos", *Lan Harremanak*, 13, 133-151.
- RORTY, R. (1988): *La filosofía y el espejo de la naturaleza*, Madrid, Cátedra.
- ROSA, P., HAMILTON, D., CARTER, S. y BURNS, H. (1994): "The Impact of Gender on Small Business Management: Preliminary Findings of a British Study", *International Small Business Journal*, 25-32.
- ROSALDO, M. (1984): "Toward and anthropology of Self and Feeling" en SHWEDER, R. A. y LEVINE, R. A. (eds.): *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*, Cambridge, Cambridge University Press, 137-157.
- RTVE (2009): "Mujeres en primera línea" *Informe Semanal*. Madrid, Informativos, <http://www.rtve.es/mediateca/videos/20090725/informe-semanal-mujeres-primera-linea/551046.shtml> Visto el 15-10-2009.
- RUBERY, J. (1997): "What do Women Want Ffrom Full Employment?" en PHILPOTT, J. (ed.): *Working for Full Employment*, Londres, Routledge, 63-80.

- SACK, R. D. (1997): "El significado de territorialidad" en PÉREZ HERRERO, P. (ed.): *Región e Historia en México (1700-1850)*, México, Instituto Mora.
- SAHLINS, M. (1987): "La sociedad opulenta primitiva" en SAHLINS, M. (ed.) *Economía de la Edad de Piedra*, Madrid, Akal, 13-53.
- SALA, M. (2006): *El encanto de Hamelín. Secretos del liderazgo efectivo*, Barcelona, Alianza Editorial-Planeta DeAgostini. SALTZMAN, J. (1992): *Equidad y género*, Madrid, Cátedra.
- SALA LORDA, G. (2004): Reconocimiento de competencias laborales: el caso del sector bancario en el estado español. UAB.
- SAMA, S., VALLE, J., RAMOS TORROBA, F., FERNÁNDEZ, P., MORA, Y. y SOBRINO, Y. (2007): "Discursos y representaciones del riesgo" en LÓPEZ GARCÍA, J. y FLORES MARTOS, J. A. (eds.): *Pensar y vivir la ciudad industrial*, Puertollano, Ediciones Puertollano.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. (1997): *Mujer, dirección y cultura organizacional*, Madrid, CIS.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, J. O. (1992): *Ecología y estrategias sociales de los pescadores de Cudillero*, Madrid.
- SARASÚA, C. y GÁLVEZ, L. (2003): "Introducción" en SARASÚA, C. y GÁLVEZ, L. (eds.): *¿Privilegios o eficiencia? Mujeres y hombres en los mercados de trabajo*, Alicante, Publicaciones de la Universidad de Alicante 9-36.
- SAUSSURE, F. (1964): *Curso de lingüística general*, Buenos Aires, Losada.
- SCHEIN, E. (1989): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza & Janés editores.
- SCOTT, J. (1990): "El género: una categoría útil para el análisis histórico" en AMELANG, J. y NASH, M. (eds.): *Historia y género: Las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*, Valencia, Alfons El Magnum, 23-56.
- SCOTT, R. (2005): *El arte de la guerra. Las técnicas samuráis en los negocios*, Barcelona, Grupo Robinbook.
- SECO SERRANO, C. (1984): *Militarismo y civilismo en la España contemporánea*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.
- SEGURA, C. (2004): "Mujeres, trabajo y familia en las sociedades industriales" en DEL VAL, I., SANTO TOMAS, M., DUEÑAS, M. J. y DE LA ROSA, C. (eds.): *La historia de las mujeres: Una revisión historiográfica*, Valladolid,

Universidad de Valladolid-Asociación Española de Investigación de Historia de las Mujeres, 229-248.

SENNETT, R. (2003): *El respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*, Barcelona, Anagrama.

— (2006a): *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama.

— (2006b): *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.

SHAKESHAFT, C. y NOWELL, I. (1984): "Research on Themes, Concepts and Models Organisational Behaviour: The Influence of Gender", *Issues in Education*, 2 (3), 186-203.

SHAPIRO, J. (1994): *Hombres: Una traducción para mujeres*, Barcelona, Paidós.

SMITH, A. (2009): *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Madrid, Tecnos.

STOLCKE, V. (1996): "Antropología del género. El cómo y el porqué de las mujeres" en PRAT, J. y MARTÍNEZ, A. (eds.): *Ensayos de Antropología Cultural. Homenaje a Claudio Esteva-Fabregat*, Barcelona, Ariel, 335-344.

— (2003): "La mujer es puro cuento: la cultura del género", *Quaderns de l'Institut Català d'Antropologia*, 19, 69-95.

STONE, O. (1987): "Wall Street", Los Ángeles, 20th Century Fox, Visto el 15/05/2009.

STRATHEM, M. (1987): "An Akward Relationship: The Case of Feminism in Anthropology", *Signs*, 12 (2).

SUN TZU (1972): *L'Art de la guerre*, París, Flammarion.

— (1992): *El arte de la guerra*, Madrid, Fareso.

— (1996): *El arte de la guerra*, Buenos Aires-Argentina, Distal.

— (1998): *El arte de la guerra*. Consultado el 20/08/2008.

<http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm>,

— (2001): *El arte de la guerra*, Madrid, Trotta.

— (2004a): *El arte de la guerra*, Buenos Aires, Pluma y papel.

— (2004b): *El arte de la guerra*. Consultado el 24/07/2009

<http://www.librosenred.com/libros/elartedelaguerra.html>,

— (2007): "El arte de la guerra" en CLEARY, T. (ed.): *El arte de la guerra*, Madrid, Edaf.

TANNEN, D. (1990): *You Just Don't Understand: Women and men in conversation*, Nueva York, Ballantine Books.

— (1995): "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, 138-148.

— (1996): *Género y discurso*, Barcelona, Paidós.

- (2001): *La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo*, Barcelona, Ediciones Folio.
- THOMPSON, C. A., BEAUVAIS, L. L. y LYNESS, K. S. (1999): "When Work-family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behaviour*, 54, 391-415.
- THOMPSON, E. (1992): "Folklore, antropología e historia social", *Entrepasados*, Año 2-2.
- THOMPSON, K. (1993): *Ser hombre*, Barcelona, Kairós.
- THUREN, B. M. (1992): "Del sexo al género. Un desarrollo teórico 1970-1990", *Antropología. Asociación Madrileña de Antropología*, 31-55.
- TICHY, N. (1983): *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- TORNS, T. (1999a): "Las asalariadas: un mercado con género" en MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. (eds.): *Las relaciones de empleo en España*, 150-161, Siglo XXI.
- TORNS, T., CARRASQUER, P., PARELLA, S. y RECIO, C. (2007): *Les dones i el treball a Catalunya: mites i certeses*, Barcelona, Institut Català de les Dones.
- TORQUEMADA, B. (2009) "¡Cómo cuesta cambiar la cultura de calentar la silla en el trabajo!", *ABC*.
- TUBERT, S. (1999): "Tristana: ley patriarcal y deseo femenino", *Bulletin of Hispanic Studies-University of Glasgow*, LXXVI, N° 2, 231-248.
- UESSELER, R. (2007): *La guerra como negocio*, Barcelona, Belacqua.
- URIARTE, E. (2009): "El sexo de la crisis", *Mujer hoy*, 4.
- VALCÁRCEL, A. (1997): *La política de las mujeres*, Madrid, Cátedra.
- VÁSQUEZ ROCCA, A. (2008): "Zygmunt Bauman, Modernidad Líquida y Fragilidad Humana". *Revista Observaciones Filosóficas*
<http://www.observacionesfilosoficas.net/zygmuntbauman.html>,
 Consultado el 15/02/2009.
- VEGA, C. (2002): "La mujer en la historia y la historia de las mujeres" en GONZÁLEZ, A. y LOMAS, C. (eds.): *Educar para la igualdad, educar desde la diferencia*, Barcelona, Graó, 13-20.

- VELASCO, H. y DÍAZ DE RADA, A. (1997): *La lógica de la investigación etnográfica*, Madrid, Trotta.
- VERHEUL, I. y THURIK, A. R. (2001): "Start-up Capital: Differences Between Male and Female Entrepreneurs: Does Gender Matter?" *Small Business Economics*, 16-4, 329-345.
- VIEJO, T. (2004): *Hombres. Modo de empleo*, Madrid, Ediciones Martínez Roca.
 – (2007): *Cómo ser mujer y trabajar con hombres*, Madrid, Martínez Roca.
- WAJCMAN, J. (1998): "Managing Like a Man. Women and Men in Corporate Management." *The Pennsylvania State University Press, Philadelphia*.
- WALLERSTEIN, I. (1990): "Análisis de los sistemas mundiales" en GIDDENS, A. y TURNER, V. (eds.): *La teoría social, hoy*, Madrid, Alianza.
- WEBER, M. (1978): *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press.
- WELLES, O. (1941): "Ciudadano Kane" Los Ángeles, RKO / Mercury Theatre Productions, Visto el 16/04/2009.
- WHARTON, A. S., CHIVERS, S. y BLAIR-LOY, M. (2008): "Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line", *Work and Occupations*, 35, 327-350.
- WIECK, W. (1991): *Los Hombres se dejan querer: La adicción a la mujer*, Barcelona, Urano.
- WOLF, E. (1993): *Europa y la gente sin historia*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- WORLDARCHIPIÉLAGO (2008a): "El Día D en el Pacífico", Madrid, Multicanal Iberia, S.L.U. Chello Multicanal Televisión Networks, Visto el 01/12/2009.
 – (2008b): "Estrategias de guerra" Madrid, Multicanal Iberia, S.L.U. Chello Multicanal Televisión Networks, Visto el 26/11/2009.
 – (2008c): "Guerra en la niebla", Madrid, Multicanal Iberia, S.L.U. Chello Multicanal Televisión Networks, Visto el 27/11/2009.
- WORSLEY, P. (1974): *El tercer mundo*, México, Siglo XXI.
- YUSTA, M. (2008): "Una guerra que no dice su nombre. Los usos de la violencia en el contexto de la guerrilla antifranquista (1939-1953)", *Historia Social*, 61, 109-126.

- ZIZEK, S. (2006): *Lacrimae Rerum. Ensayos sobre cine moderno y ciberespacio*, Buenos Aires.
- (2008): "La ideología funciona cuando es invisible". *Enmedio.info*, 1-5.<http://www.enmedio.info/entrevista-a-slavoj-zizek-la-ideologia-funciona-cuando-es-invisible/>, Consultado el 23/03/2010.

A.1 Entrevista etnográfica abierta

Con estas entrevistas se ha tratado de complementar el material etnográfico obtenido con la observación participante y otras técnicas cualitativas. Esta herramienta permite obtener un marco teórico, con en el que podemos profundizar sobre diferentes aspectos que nos interesan en nuestra investigación, con objetivos concretos para esta técnica. Es una acción discursiva que se enmarca en un contexto, y que el investigador deberá tratar de analizar en profundidad. Es conveniente no enjuiciar las opiniones de los informantes sino ser sensible a sus vidas cotidianas, a sus habilidades sociales y a las normas de interacción social con las que se mueven. Con la entrevista etnográfica tratamos de reconstruir el sistema de representaciones sociales de los sujetos, sus prácticas individuales y conocer aspectos en los que difieren, con relación a lo que son las más generalizadas, legitimadas y consensuadas.

Para la realización de esta técnica los informantes se han seleccionado aleatoriamente, tratando de conocer la opinión del máximo número de ellos, sin darle preponderancia al discurso de los que hemos llamado “*notables o poderosos*” (los directivos), que son los que pueden ofrecer la información más oficial de la entidad.

Esta técnica nos permite reproducir el discurso buscando el sentido de los fenómenos objeto de la investigación. Se ha tratado de dejar que el entrevistado derive hacia asuntos de su interés y no encorsetarnos por el guion previamente marcado. No han sido entrevistas estructuradas. No hemos buscado un intercambio formal de preguntas y respuestas. Se trata, en definitiva, de una herramienta etnográfica utilizada en este proyecto, que debe tener sentido en el conjunto de toda la investigación, no como algo aislado.

Fases

Se realizaron durante un periodo que se desarrolló el trabajo de campo en tres fases:

- Reflexión pre-entrevistas
- Entrevistas
- Análisis, reflexión y conclusiones post-entrevistas

Se desarrollan a continuación estos puntos explicando el proceso como si de un modelo de entrevista etnográfica abierta se tratara. Lo primero que hemos realizado en la etapa de reflexión de la pre-entrevista es la planificación de la misma. Éramos conscientes de que de una buena reflexión inicial podía depender que el resto de la entrevista se desarrollase correctamente y pudieran verse cumplidos los objetivos propuestos. Las entrevistas han servido para complementar el material etnográfico obtenido con otras técnicas cualitativas y para aportar una valiosa información a la investigación. Se trataba, en esta fase, por tanto, de tener claro qué es lo que queríamos conseguir con la entrevista, para lo que nos planteamos objetivos técnicos, con los que se buscaba conseguir un buen dominio de la técnica. Se desglosan en tres apartados, relacionados con los distintos periodos en los que se realiza cada entrevista:

- 1) Etapa pre-entrevista
- 2) Entrevista
- 3) Etapa post-entrevista

OBJETIVOS TÉCNICOS

- *Etapa de la pre-entrevista*
 - Planificar adecuadamente la entrevista.
 - Evitar en la medida de lo posible los fallos técnicos.
 - Concertar con tiempo la entrevista.
 - Aclararle al entrevistado los términos de la misma: confidencialidad, grabación.
 - Reflexionar sobre los contenidos y los términos de la entrevista que se quiere realizar.
 - Leer previamente textos de interés relacionados con la problemática estudiada.
 - Organizar todo el material y recordar al entrevistado, si fuera necesario, dónde, cuándo, durante cuánto tiempo, etc., se va a realizar la entrevista.

- *Etapa de la entrevista*
 - Desarrollar la de acuerdo con las pautas propias para realizar una entrevista etnográfica.
 - Escuchar activamente.
 - Centrar y desarrollar la temática teniendo en cuenta tanto las ramificaciones como los hechos que pueden relacionarse con ella.
 - Controlar las intervenciones (prenociones y prejuicios del investigador).
 - Proporcionar serenidad y mantener presente las informaciones necesarias para interpretar las respuestas.
 - Tener flexibilidad y adaptarse al entrevistador.
 - Tratar de conseguir una conversación entre iguales.

- Dejar que el entrevistado sea espontáneo y natural.
 - Administrar la entrevista (en relación con el anterior) para que no se convierta en un monólogo del entrevistado o del entrevistador.
 - Reflexionar sobre la necesidad de cada pregunta antes de hacerla.
 - Abrirse a sus palabras claves sin obsesionarse con el guion preestablecido.
 - No interrumpir, si no es necesario.
 - No hacer preguntas cerradas o disyuntivas.
 - No imponer criterios propios del entrevistador sobre el tema.
- *Etapa de la post-entrevista*
 - Analizar la técnica utilizada y estudiar si se han cumplido los objetivos marcados en las dos fases anteriores:
 - Escuchar la grabación.
 - Pararse ante cada pregunta y reflexionar sobre los objetivos planteados al prepararla: ¿Estaba bien esbozada la pregunta? ¿Entrañaba algún fallo? Si es así, ¿qué consecuencias potenciales podría tener sobre las respuestas del entrevistado?
 - Hacer la transcripción teniendo cuidado de no interpretar lo que dice el entrevistado.
 - Reflexionar sobre la técnica utilizada, el desarrollo y el análisis de la entrevista.
 - Detectar si han tenido influencia los errores del entrevistador en las respuestas posteriores y en el desarrollo posterior de la entrevista.
 - Observar si se profundizó suficientemente en el objeto de estudio.
 - Tratar de descubrir si se desconcertó con alguna de las preguntas y cuáles fueron las derivaciones o si se aturdió ante algún cambio de tema innecesario y cuáles fueron las consecuencias para el desarrollo posterior de la entrevista.
 - Buscar su significado e importancia para el conjunto de la investigación.

OBJETIVOS PROPIOS DE LA ENTREVISTA

Están en relación con el objeto de estudio y con los objetivos e hipótesis que se ha planteado el investigador en su trabajo:

- Conocer la trayectoria vital y profesional del informante.
- Conocer las relaciones sociales y profesionales que mantiene con los empleados/as de la oficina y de otras oficinas y/o departamentos de la entidad.
- Conocer las relaciones sociales y profesionales que mantiene con los jefes/as de la oficina y de otras oficinas y/o departamentos de la entidad.
- Conocer las tareas que realiza en la oficina como empleado/a y/o jefe/a.

- Conocer si él/ella hace algo para mantenerse en su puesto de trabajo como jefe/a y empleado/a.
- Conocer lo que él/ella dice que hacen otros empleados/as y/o jefes/as.
- Conocer sus estrategias de ascenso o, en otro caso, para mantenerse en el cargo que ocupan actualmente.
- Conocer lo que él/ella dice que hacen las mujeres (empleadas y/o jefas), y los hombres (empleados y/o jefes) en la oficina y en los servicios centrales.
- Conocer qué significa para él/ella y qué sentido tiene ser jefe-empleado- hombre en relación a ser jefa-empleada-mujer.
- Conocer cómo son según su punto de vista, las relaciones en su empresa: hombres con hombres, mujeres con mujeres, hombres con mujeres, mujeres con hombres.

Cómo

Con las entrevistas etnográficas buscamos responder a preguntas teóricas:

- ¿Se utilizan estrategias que permiten a un determinado grupo de hombres ascender y/o mantenerse en los puestos directivos que ocupan frente a las mujeres? ¿Qué estrategias usan para que las mujeres no asciendan?
- ¿Tienen las mismas oportunidades de ascenso todos los trabajadores?
- ¿Funciona el lugar de trabajo como una representación de los hogares en cuanto a roles tradicionalmente considerados como masculinos y femeninos?
- ¿Cuáles son las formas más prácticas y utilizadas para alcanzar los objetivos personales y profesionales?

Y preguntas prácticas que se realizan a los entrevistados, como:

- ¿Puede hablarnos de su trayectoria vital y profesional?
- ¿Cuáles son las relaciones sociales y profesionales que mantiene con los empleados/as de la oficina y de otras oficinas y/o departamentos de la entidad? ¿Y con los/las jefes/as?
- ¿Qué tareas realiza en la oficina como empleado/a? ¿Y cómo jefe/a (si es que lo es)?
- ¿Hace algo usted para mantenerse frente al resto en su puesto de trabajo?
- ¿Qué diría usted que hacen los/las jefes/as para ascender?
- ¿Cree usted que utiliza estrategias de ascenso? ¿Y los demás?
- ¿Qué diría que hacen las mujeres (empleadas y/o jefas) en la oficina y servicios centrales? ¿Cómo lo hacen según su criterio? ¿Y los hombres?
- ¿Qué significa para usted y qué sentido tiene ser hombre jefe y/o empleado, en relación a ser mujer jefa y/o empleada?
- ¿Cómo son, según su criterio, las relaciones en su empresa: hombres-hombres, mujeres-mujeres, hombres-mujeres, mujeres-hombres?

Con relación a los entrevistados, será necesario reflexionar detenidamente sobre el/la entrevistado/a: ¿quién es? y ¿por qué ha sido elegido? En el caso de esta investigación, para enriquecer el material etnográfico obtenido con la observación participante, se consideró oportuno realizar una serie de entrevistas etnográficas abiertas. De ellas, esbozamos sólo algunas de las que nos propusimos realizar.

Con respecto a las sucursales:

Directores de oficina

Se trata de conocer su opinión sobre su propio trabajo y sus expectativas, sobre sus colaboradores más cercanos y sobre el resto de la plantilla. También nos interesa conocer qué piensan sobre sus superiores y sobre los servicios centrales y los diferentes departamentos de la entidad.

Un ejemplo de estas entrevistas fue la realizada a un hombre de unos 38 años. Casado, con dos hijos. Según manifiesta, vive por y para la empresa. Nos interesaba conocer más de su forma de dirigir y de hacer equipo. Queríamos saber cómo influye en sus empleados cuando está presente y cuando no está y, también, la manera de hacer su trabajo diario. Una de las frases que destacaría en la entrevista etnográfica abierta con él es que: “cada día que vengo a trabajar me lo planteo como una nueva oportunidad, una batalla más, una lucha, una ocasión extraordinaria para ganar la guerra que libramos dentro y fuera de la empresa”. Es un hombre que aspira a ascender a la Jefatura Territorial que está situada en Toledo. Tendría que trasladarse con toda la familia, pero comentó que ya estaba hablado con ellos y que no les importaba, aunque su mujer tuviera que dejar su trabajo actual. Será necesario realizar más entrevistas a estos directivos. No obstante, en la mayoría de las que hemos realizado coinciden en el mismo planteamiento de sacrificio personal y familiar por la empresa.

Administrativos/as-comerciales de oficina

La mayoría de estos puestos de trabajo los ocupan mujeres que han visto añadidas a sus tareas administrativas las de venta de productos que comercializan las entidades. Son puestos desde los cuales es difícil aspirar a cargos directivos. Como ejemplo de las entrevistas realizadas a este grupo destacamos el caso de una mujer de unos 50 años, casada, con dos hijos y con ascendientes a su cargo. Ejerce como secretaria de dirección además de administrativa y comercial. Lleva más de treinta años trabajando en la misma oficina. Tiene un gran conocimiento de la estructura interna y de los productos. Nunca ha ascendido ni ha estado dispuesta a cambiar de residencia ni a dedicar más horas de las estrictamente obligatorias para realizar su trabajo, pues, según ella, tiene muchas obligaciones familiares que se lo impiden y eso le ha limitado siempre a la hora de ser promocionado. Comentó que aunque ahora quisiera hacerlo, sabe que no se lo ofrecerían.

Por otro lado, una empleada de unos 35 años. Está casada y tiene dos hijos pequeños. Ha tenido que pedir reducción de jornada para atenderlos. Es una especie de figura comodín que se adapta a cualquier situación. Sostiene que de algún modo el trabajo se está convirtiendo en una guerra de todos contra todos. Es vital, enérgica, siempre está de buen humor. No piensa personalmente en el ascenso por sus obligaciones familiares, aunque alguno de sus compañeros opina que sería una buena directora. Aunque su puesto es muy comercial, realiza todo su trabajo en la oficina y ha de atender en gran medida tareas administrativas. Éstas son sólo dos ejemplos de las entrevistas realizadas a informantes de este grupo.

Jefe de comerciales/Asesores de clientes

Estos trabajos son generalmente ocupados, en el desarrollo de nuestra investigación por hombres que ya han consolidado un cargo directivo de grado medio y que siguen aspirando a ascender. Es el caso de uno de los entrevistados que depende del director de la oficina con quien mantiene reuniones a diario y, a su vez, varios empleados que dependen de él. (Ninguno de ellos es mujer). Es un hombre que tiene 33 años de edad. Está casado y tiene dos hijos pequeños de 5 y 7 años. Su mujer, que trabaja a media jornada, es quien se ocupa de ellos. Él trabaja en la empresa desde hace 8 años y desde hace 6 ocupa un puesto de dirección intermedio en la oficina, para el que fue designado “a dedo”, como él dice, por su director de la oficina.

Es, por tanto, a la vez, empleado y jefe, característica interesante para la realización de la entrevista pues tiene una dependencia directa del director y, a su vez, es jefe de otros empleados. Quiere ascender a director de oficina. Éste es sólo un ejemplo de todos los que hemos entrevistado de este grupo.

Técnicos de riesgos

Se entrevistó, entre otras, a una mujer de unos 25 años. Está casada y no tiene hijos. Con escasa dependencia de la dirección de la sucursal dada su categoría de técnico. Acaba de ascender por oposición y, según sus empleadas, está adoptando estrategias de mando androcéntricas pues ha llegado a adoptar medidas más rígidas que el propio director de la oficina en cuanto a la concesión de riesgos. Piensa seguir ascendiendo mientras no tenga hijos. Son puestos ocupados en gran medida por las mujeres desde los que difícilmente se puede ascender en la red comercial.

Técnicos de la rama de vida en seguros

Encontramos en este grupo un claro ejemplo de superación personal; el de una empleada de unos 30 años, casada y con dos hijos. Ha pedido reducción de jornada para atenderlos pues uno tiene dos y, el otro, tres años de edad. Ha ascendido hace poco tiempo por oposición. Le están realizando pruebas médicas y aunque debería estar de baja, según comenta, porque le ha dicho

el médico, no lo está, pues se siente presionada por el jefe de oficina y dice que aunque pudiera ascender a un puesto de director de oficina no lo haría nunca, porque no cuenta con el tiempo que ellos necesitan para ejercer ese puesto. No es habitual encontrarse con especialistas como ella, pues en la mayoría de las oficinas hemos constatado que tratan toda la gama de seguros sin distinción de ramas. Hemos realizado más entrevistas a trabajadores de este grupo que, en su mayor parte, eran mujeres.

Cajeros

Se contactó con un hombre de unos veinticinco años de edad, soltero y recién incorporado en la entidad. No tiene hijos. Es el más joven de toda su oficina. Ha estado en Madrid durante algunos meses y comenta que, sobre todo, en los servicios centrales hay más mujeres que hombres. Echa de menos en la oficina de Ciudad Real la presencia de alguna mujer, pues siempre favorecen el ambiente tanto entre compañeros como entre clientes. Considera que para ascender en la empresa los jóvenes tienen que prepararse mucho.

Otro empleado que también realiza esta función tiene unos cincuenta y cinco años y antes fue director. Está casado, tiene hijos mayores y afirma que está harto de todo y de todos en el trabajo. Asegura que se aprovecharon de él cuando era joven. Ahora se contenta con hacer su trabajo lo mejor que puede y que ya está. Está deseando que lo prejubilén según nos confesó.

Son solo dos ejemplos de las personas que entrevistamos que ejercen esta función en oficinas. Algunos antiguos directores que han sido cesados o han pedido la dimisión han acabado de cajeros. Es un puesto que no suele querer ocupar nadie.

Interventores de oficina

Se entrevistó a un hombre próximo a jubilarse. Procedía de una fusión y comentó que habían cambiado mucho las cosas y que no entendía nada sobre políticas de igualdad que sólo favorecen a las mujeres, que él, lo que ha conseguido en su carrera profesional, ha sido dedicándole muchas horas a su trabajo. “Ahora, cuando te presentas a una oposición y si la sacas, aunque en la práctica no tengas ni idea, te dan el puesto; pero si le dedicas tiempo, eso sí”. Se muestra escéptico ante todo lo que suponga políticas de discriminación positiva. Quiere jubilarse cuanto antes. Fue director cuando era joven y piensa que esos eran otros tiempos, mucho más duros de lo que son ahora para trabajar en banca y seguros.

Esta es sólo una muestra de los actores sociales a los que hemos realizado entrevistas etnográficas. Todos los informantes son considerados de interés para esta investigación, pues siempre han aportado algo al proyecto. Nos ha interesado entrevistar a hombres y mujeres, a jóvenes, a personas de mediana edad y a aquellos que están próximos a la jubilación, a quienes

querían ascender y a los que no; a quienes se consideraban más o menos involucrados con la entidad. En definitiva, a informantes de diferentes compañías que pudieran ofrecernos una visión suficientemente amplia de la realidad que buscábamos. No obstante, no a todos los que se les ha ofrecido hacer la entrevista etnográfica abierta han aceptado.

Ha sido necesario responder a muchas preguntas de carácter general antes de realizarlas. Todas las entrevistas han resultado interesantes para la investigación. La mayoría de los actores sociales se ha ofrecido para ayudar en cuanto fuera necesario, si bien prácticamente la mayoría prefería permanecer en el anonimato. Hemos compartido con ellos diversos momentos antes de realizarlas, planificando tanto dentro como fuera de las oficinas. Todos los entrevistados han aceptado realizar la entrevista fuera de la oficina y grabarla en soporte magnético, salvo un director. Para realizar las entrevistas procedimos por bloques temáticos, como:

1. Trayectoria vital y profesional del entrevistado/a

- Orígenes, situación actual y perspectivas de futuro
- Su historia de vida. Acontecimientos importantes
- Sus orígenes
- Sus estudios y formación
- Sus primeros trabajos oficiales/no oficiales
- Su llegada a la entidad
- Su evolución profesional
- Su situación actual

2. ¿En qué consiste su trabajo?

- ¿Cuál es su horario habitual?
- ¿Qué es lo cotidiano en su puesto?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Dónde lo realiza?
- ¿Por qué hace ese trabajo y no otro?
- ¿Qué descansos tiene? ¿Cómo los disfruta?

3. Nivel de satisfacción de su trabajo

- ¿Qué opina de su remuneración?
- ¿Cómo considera el ambiente profesional donde realiza sus funciones?
- ¿Cuáles son sus objetivos personales y profesionales?
- ¿Cómo es su vida profesional, social, personal y familiar?
- ¿Cómo considera su compromiso con la empresa?
- ¿Qué opina de los sindicatos?
- ¿Tiene aspiraciones de promoción profesional?
- ¿Considera que en su empresa se dan estrategias hombres-hombres, mujeres-mujeres, hombres-mujeres, mujeres-hombres para ascender?
- ¿Y entre empleados/as y jefes/as?

4. Forma de realización del trabajo

- ¿Cómo son sus reuniones y sus relaciones con clientes, empleados/as, compañeros/as, jefes/as de la oficina y de otros departamentos de la entidad?
- ¿Qué opina de las formas de hacer el trabajo de hombres y mujeres en su empresa? ¿Cómo es su remuneración?
- ¿Considera que hay igualdad de oportunidades para todos?
- ¿Hay diferencias en las relaciones entre hombres-mujeres?

5. Perspectivas de futuro

- ¿Tiene algún deseo con respecto a su relación trabajo-familia?
- ¿Qué expectativas tiene?
- ¿Qué posibilidades de conseguirlas?
- ¿Qué temores tiene?
- ¿Con qué medios materiales y personales cuenta?

6. Indique otras cuestiones que usted considere de interés

Al realizar las entrevistas nos informamos debidamente sobre el/la entrevistado/a. Se indica su nombre, si es que así lo desean y, si no, se utiliza un seudónimo para identificarlo nosotros y a su vez mantener el anonimato. Se recogen los datos personales que el entrevistado quiere facilitar para ampliar su información.

El investigador debe haber preparado con rigor la entrevista etnográfica pero manteniendo la flexibilidad, en todo momento, para amoldarse a las circunstancias que se vayan dando. Siempre que ha sido posible, se han realizado fuera del horario laboral de los empleados. No obstante, se ha procurado que los entrevistados se encontraran cómodos, adaptándonos al lugar y al momento que eligieran.

Al iniciar la entrevista, se hace una breve introducción y después se sugieren los bloques temáticos que se han preparado en la etapa de la pre-entrevista, dejando libertad a los informantes, ajustándonos, en todo momento, a sus necesidades. Se trata de hacer entrevistas no dirigidas, intentando que en cada caso se derive hacia asuntos de su interés. El investigador no debe encorsetarse con el guion que previamente se ha marcado, aunque se ha de vigilar para que la entrevista no se convierta en un monólogo por ninguna de las partes.

Con respecto a los medios materiales, se ha utilizado una grabadora manual, Sony Microcassette M-455, con cintas de grabación personalizadas donde se indica el nombre de cada persona entrevistada y la fecha en la que se realiza la entrevista.

Una vez realizada la entrevista, se inicia la etapa de la post-entrevista. Se incluyen notas que se consideran necesarias para comprender su contenido.

Se refleja también todo aquello que haya podido entorpecer, por ejemplo, llamadas al móvil, posibles interrupciones realizadas por otra persona, o si la entrevista se ha tenido que posponer o suspender antes de tiempo por algún motivo.

Al transcribir es importante identificar cada pregunta con un número para facilitar la localización de la misma y la respuesta, para la investigación. Se realiza en todos los casos y se mantiene en su soporte físico para ser consultadas en caso de necesidad. También se hace un análisis crítico de la entrevista por parte del investigador. Se trata de realizar una reseña de los principales aciertos y errores en los que haya incurrido como entrevistador, para aprender de ellos, pues en ocasiones, el entrevistador plantea un contenido que no está en el centro de las preocupaciones del entrevistado. Asimismo, hay una cierta falta de escucha al no seguir el hilo conductor del informante. De vez en cuando, hay imposición de respuestas por parte del entrevistador en determinadas categorías y formulaciones, introduciendo conceptos innecesarios que generan respuestas enmarcadas del entrevistado. Hay, en algún momento, una transformación de un problema individual a otro colectivo, buscando quizá una respuesta orientada en una determinada dirección. En esa línea, se incita, a que el entrevistado se haga portavoz del grupo. Es posible que, de manera eventual, se pregunte algo cuya respuesta no está al alcance del entrevistado y éste, entonces, divaga. A veces, hay cambio en la dinámica de la entrevista y aunque gana en energía, puede desorientar al entrevistado. Se dan algunas preconcepciones establecidas como: (oficina, jefe, empleado, estrategias), y disyuntivas (hombre/mujer, empleado/empleada, jefe/a- empleado/a) sin atenerse del todo a la realidad analizada. En algunos momentos, se desconcertó al entrevistado, sin necesidad, con preguntas mal esbozadas. No siempre se han utilizado adecuadamente signos de retroalimentación necesarios para demostrarle que el tema sobre el que estaba hablando nos resultaba interesante del tipo: “¡Ah!, ¡Qué curioso!, ¡Qué bien!” No obstante, podemos concluir que la entrevista etnográfica ha sido muy útil en nuestra investigación. Reconocemos que es una buena herramienta cualitativa que requiere mucha técnica. Al analizar las entrevistas, se observa que se han introducido en el discurso expresiones, ideas sobre los empleados/as, jefes/as, en relación con su trabajo habitual, que pueden presuponer una situación de partida y dar una imagen distorsionada del punto de vista de los informantes, pero las declaraciones de los informantes han enriquecido en gran manera el contenido de nuestra investigación.

Los objetivos planteados al inicio de las entrevistas se cumplieron. Las entrevistas han proporcionado una información de mucha calidad que ha necesitado un gran periodo de análisis y reflexión. Ha sido clave partir de preguntas teóricas y prácticas, estando abiertos al desarrollo de cada entrevista.

Esta es una técnica muy ardua, pero sus aportaciones han sido especialmente fructíferas para la tesis. Como herramienta etnográfica es un

buen complemento de las que se venían utilizando, pues ha permitido conocer el discurso del *decir sobre el hacer* de nuestros actores sociales.

A.2. Encuesta cerrada



ENCUESTA EQUILIBRIO VIDA LABORAL Y PERSONAL Y SU RELACIÓN CON LA PROMOCIÓN PROFESIONAL

Instrucciones:

- Lea atentamente cada pregunta y procure contestar a todas ellas.
- Muchas preguntas de la encuesta tienen 5 posibilidades de respuesta. Indique la opción que mejor refleja su opinión. No tenga prisa, no hay limitación de tiempo.
- Sea sincero en sus respuestas. No diga lo que los demás esperan que usted exprese sino su verdadera opinión de cada una de las preguntas que se le hacen.

Comienzo del cuestionario:

1. MEDIDAS DE INTEGRACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Para cada medida, indique la opción que mejor refleja su opinión.

1.1. Indique aproximadamente a cuántos trabajadores se les ofrece la posibilidad de acceder a las siguientes medidas en su empresa:

	A ninguno 1	A pocos 2	A la mitad 3	A bastantes 4	A todos 5
Flexibilidad horaria (los horarios de entrada y salida son flexibles)					
Posibilidad de ausentarse (autonomía para ausentarse unas horas según las necesidades personales y recuperarlas otro día)					
Jornada intensiva (la jornada es reducida los viernes y/o en verano y/o en otras épocas del año)					
Reducción de la jornada (se trabaja habitualmente un número inferior a 8 horas diarias)					

	A ninguno 1	A pocos 2	A la mitad 3	A bastantes 4	A todos 5
Teletrabajo (se realizan parte de las tareas desde el domicilio o fuera de la oficina)					
Días de libre disposición (días no trabajados y remunerados además de las vacaciones)					
Límite horario en la celebración de reuniones (no tienen lugar ni demasiado pronto ni demasiado tarde al final del día)					
Vacaciones flexibles (se procura adaptar las vacaciones a las necesidades de los trabajadores)					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 1.1.)

1.2. Indique aproximadamente cuántos trabajadores hacen uso habitualmente de las siguientes medidas en su empresa:

	Ninguno 1	Pocos 2	La mitad 3	Bastantes 4	Todos 5
Flexibilidad horaria					
Posibilidad de ausentarse					
Jornada intensiva					
Reducción de la jornada					
Teletrabajo					
Días de libre disposición					
Vacaciones flexibles					
Cumplimiento de los horarios (los horarios oficiales se cumplen; los trabajadores habitualmente se van a la hora estipulada en los contratos y no más tarde)					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 1.2.)

1.3. Indique con qué frecuencia hace o ha hecho usted uso de estas medidas:

	Nunca 1	Poco 2	Algunas veces 3	Bastante 4	Siempre 5
Flexibilidad horaria					
Posibilidad de ausentarse					
Jornada intensiva					
Reducción de la jornada					
Teletrabajo					
Días de libre disposición					
Vacaciones flexibles					
Cumplimiento de los horarios					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 1.3.)

2. CULTURA TRABAJO-FAMILIA

Para cada afirmación, indique la opción que mejor refleja su opinión

2.1. Valore el apoyo que recibe de su jefe inmediato:

	Muy en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Mi jefe muestra una actitud comprensiva hacia las dificultades que tengo para equilibrar mi vida laboral y personal					
Mi jefe me da facilidades para que pueda compatibilizar mis responsabilidades familiares con las laborales					
Mi jefe efectúa cambios en la organización del trabajo (horarios, horas extras, vacaciones) para que yo pueda atender a mis responsabilidades personales y familiares					
Mi jefe tiene en cuenta las responsabilidades familiares de sus empleados cuando planifica nuestras tareas y obligaciones					
Mi jefe me ayuda a resolver problemas referentes a la integración trabajo-familia					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 2.1.)

2.2. Valore la actitud de los directivos y mandos intermedios de su empresa:

	Muy en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
En general, en mi empresa, los directivos tienen en cuenta las responsabilidades familiares de los empleados					
Los mandos intermedios y directivos son sensibles a las responsabilidades de cuidado de menores de los empleados					
Los mandos intermedios y directivos son sensibles a las responsabilidades de cuidado de mayores de los empleados					
La dirección de la empresa se esfuerza en informar a los empleados sobre las medidas de integración trabajo-familia que están disponibles					
La alta dirección tiene una opinión favorable hacia la normativa legal en materia de integración trabajo familia (p. ej. permiso de paternidad, reducción de la jornada)					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 2.2.)

2.3. Valore las costumbres de horarios y dedicación que se viven en su empresa. No piense en otras, sólo en la suya:

	Muy en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Los directivos y mandos intermedios trabajan muchas horas					
Para promocionar en esta empresa el empleado debe trabajar habitualmente fuera del horario legal establecido					
No trabajar fuera del horario habitual puede tener consecuencias para usted si quisiera ascender					
Se considera en esta empresa que los empleados más eficaces son los que trabajan muchas horas					
En esta empresa, los empleados que trabajan muchas horas obtienen mejores evaluaciones del desempeño que el resto					
Los empleados que hacen uso de la flexibilidad horaria, tienen menos posibilidades de ascender que los demás					
Los empleados que hacen uso de la reducción de la jornada, tienen menos posibilidades de ascender que los demás					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 2.3.)

2.4. Valore cómo se perciben algunas medidas de integración trabajo-familia en su empresa:

	Muy en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Los empleados que hacen uso del teletrabajo, tienen menos posibilidades de ascender que los demás					
Acogerse a una excedencia para el cuidado de un familiar está mal visto por los compañeros					
Acogerse a una excedencia para el cuidado de un familiar está mal visto por los jefes					
En esta empresa, el trabajador (hombre) que finaliza su jornada a la hora fijada en su contrato suele estar mal considerado					
La trabajadora (mujer) que finaliza su jornada a la hora fijada en su contrato suele estar mal considerada					
Ser mujer dificulta la promoción en esta empresa					
En esta empresa la mujer con cargas familiares tiene menos posibilidades de compatibilizar trabajo y familia					
El hombre y la mujer tienen las mismas posibilidades para ascender en esta empresa					
El trabajador que procura compatibilizar lo laboral con lo familiar suele estar mal considerado					
Acogerse a medidas de integración no favorece el ascenso profesional					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 2.4.)

3. COMPROMISO CON SU EMPRESA

3.1. Indique hasta qué punto está usted comprometido con el éxito de su empresa:

	Muy en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Estoy dispuesto a trabajar más de lo que se espera de mí para contribuir al éxito de esta empresa					
Siento una gran lealtad hacia esta organización					
Los valores de mi empresa y los míos son muy parecidos					
Puedo ser sincero al manifestarle a mi jefe mi desacuerdo en alguna decisión sin esperar consecuencias desfavorables para mi carrera profesional					
Suelo estar de acuerdo con la política de esta empresa en los aspectos importantes que afectan a los empleados					
Me siento comprometido con el futuro de esta empresa					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 3.1.)

--

4. INTENCIÓN DE DEJAR SU EMPRESA Y TEMAS RELACIONADOS

4.1. Indique su opinión sobre las siguientes cuestiones:

	Casi nunca 1	Poco 2	Algunas veces 3	Bastante 4	Muy frecuentemente 5
En los últimos dos años, ¿con qué frecuencia ha pensado usted en dejar la empresa?					
En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado usted en buscar activamente otro trabajo?					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 4.1.)

4.2. En la actualidad, ¿dejaría su puesto de trabajo si fuese posible encontrar alguna alternativa satisfactoria?

Sí
 No
 No estoy seguro

5. CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

5.1. Indique hasta qué punto su trabajo influye sobre el tiempo que puede dedicar a la familia:

	Muy en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Bastante de acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Mi trabajo me mantiene alejado de mi familia más tiempo del que quisiera					
Me pierdo algunas actividades familiares debido al tiempo que dedico a mis responsabilidades laborales					
Si cambiara mi situación personal (casarse/convivir en pareja, tener hijos) tendría que dedicarle menos horas al trabajo					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 5.1.)

6. SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO

6.1. Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos en su puesto de trabajo actual:

	Nada de acuerdo y/o nada satisfecho 1	Poco de acuerdo y/o poco satisfecho 2	Ni de acuerdo ni satisfecho ni insatisfecho 3	Bastante de acuerdo y/o satisfecho 4	Muy de acuerdo y/o muy satisfecho 5
Posibilidades de promoción interna todos igual					
Sueldo					
Desafío e interés asociado con sus tareas					
Calidad de la relación con su jefe					

	Nada de acuerdo y/o nada satisfecho 1	Poco de acuerdo y/o poco satisfecho 2	Ni de acuerdo ni satisfecho ni insatisfecho 3	Bastante de acuerdo y/o satisfecho 4	Muy de acuerdo y/o muy satisfecho 5
Calidad de la relación con sus compañeros					
Se piensa que los empleados más comprometidos son los que trabajan muchas horas					
La remuneración de las horas extraordinarias compensa el esfuerzo					
Para no trabajar horas extraordinarias sería necesaria la incorporación de más personal					
Cree que trabaja más horas que la media de los empleados del sector al que usted pertenece					
Influyen en algo en su vida profesional situaciones como la crisis financiera, cifras del paro, etc.					
Las mujeres lo tienen más difícil que los hombres para compatibilizar trabajo-familia					
Los hombres lo tienen más difícil que las mujeres para compatibilizar trabajo-familia					
Considero correctas las medidas de discriminación positiva a favor de la mujer					

	Nada de acuerdo y/o nada satisfecho 1	Poco de acuerdo y/o poco satisfecho 2	Ni de acuerdo ni satisfecho ni insatisfecho 3	Bastante de acuerdo y/o satisfecho 4	Muy de acuerdo y/o muy satisfecho 5
Hombre y mujer comparten responsabilidades del hogar y familiares en la misma medida					

Comentarios a este grupo de preguntas: (si necesita más espacio utilice un folio aparte en el que indique: Comentarios 5.1.)

7. DATOS GENERALES

Es usted: Hombre Mujer

¿Cuántos años tiene?

Con respecto a su situación familiar. Es usted:

Casado o convive en pareja

Vive con sus padres

Vive solo/a

Otra situaciones

Si vive con otra persona y es su pareja, ¿realiza esta un trabajo remunerado?

Sí No

¿Cuántos hijos conviven con usted?

¿Qué edades tienen los hijos que conviven con usted?

¿Cuántas personas mayores (y/o dependientes) conviven con usted?

¿Cuántas personas trabajan en su empresa aproximadamente?

¿Y en su oficina o departamento?

¿En qué municipio está situado su puesto de trabajo?

¿Vive en el mismo municipio que el que trabaja?

Si se tiene que desplazar indique cuántos kilómetros realiza a diario

¿Cuánto tiempo dedica al desplazamiento?

¿Cuál es la actividad principal de su empresa? (p. ej. banca, seguros, etc.)

¿Cuántos años lleva usted trabajando en su empresa?

¿Cuántas horas semanales trabaja habitualmente en su empleo? (No tenga en cuenta el tiempo para comer si no es una comida dedicada a labores de la empresa)

¿Cuál es su horario habitual?

Mañanas Tardes

¿Cuál es la duración de su contrato o relación laboral?

Indefinida Temporal

¿Qué tipo de puesto de trabajo tiene según la estructura de su empresa?

- Operario (sin subordinados)
- Administrativo (sin subordinados)
- Comercial (sin subordinados)
- Técnico (sin subordinados)
- Mando intermedio (con subordinados)
- Directivo (con subordinados)

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO,
DEDICACIÓN Y SINCERIDAD.
SIN SU OPINIÓN ESTA
ENCUESTA NO TENDRÍA
SENTIDO

A.3. CRONOGRAMA

		TRABAJO DE CAMPO											DEA	TESIS
ETAPAS	ACCIONES TRABAJOS	09 /06	10 /06	11 /06	12 /06	01 /07	02 /07	03 /07	04 /07	05 /07	06 /07	07-12 /07	2008 - 2009	2010- 2011
ETAPA INICIAL	Elección del tema y revisión bibliográfica													
	Gestión del acceso al campo													
	Planificación de la investigación													
PRIMERA ETAPA	Selección de informantes													
	Observación participante y elaboración del diario de campo													
	Entrevistas y transcripción													
	Grupos de discusión y transcripción													
	Análisis del documento de las entidades													
SEGUNDA ETAPA	Análisis y elaboración del material etnográfico													
TERCERA ETAPA	Redacción de las primeras reflexiones/conclusiones de mi investigación													
CUARTA ETAPA	Tesis doctoral													

COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”
Instituto de Ciencias del Seguro

Para cualquier información o para adquirir nuestras publicaciones puede encontrarnos en:

FUNDACIÓN MAPFRE
Publicaciones
Paseo de Recoletos, 23 – 28004 Madrid – (España)
www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro

- 190. Género y promoción en los sectores financieros y asegurador. 2013
- 189. An Introduction to Reinsurance. 2013
- 188. El control interno y la responsabilidad penal en la mediación de seguros privados. 2013
- 187. Una introducción al gobierno corporativo en la industria aseguradora en América Latina. 2013
- 186. Mortalidad de jóvenes en accidentes de tráfico. 2012
- 185. Las reclamaciones derivadas de accidentes de circulación por carretera transfronterizos. 2012
- 184. Efecto disuasorio del tipo de contrato sobre el fraude. 2012
- 183. Claves del Seguro Español: una aproximación a la Historia del Seguro en España. 2012
- 182. La responsabilidad civil del asegurador de asistencia sanitaria. 2012
- 181. Colaboración en el contrato de Reaseguro. 2012
- 180. Origen, situación actual y futuro del seguro de Protección Jurídica. 2012
- 179. Experiencias de microseguros en Colombia, Perú y Brasil. Modelo socio agente. 2012
- 178. El agente de seguros y su Responsabilidad Civil. 2012
- 177. Riesgo operacional en el marco de Solvencia II. 2012
- 176. Un siglo de seguros marítimos barceloneses en el comercio con América. (1770-1870). 2012

175. El seguro de Caución. 2012
174. La contabilidad de los corredores de seguros y los planes y fondos de pensiones. 2012
173. El seguro de Vida en América Latina. 2011
172. Gerencia de riesgos sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la entidad aseguradora. 2011
171. Investigaciones en Seguros y Gerencia de Riesgos. 2011
170. Introdução ao Resseguro. 2011
169. La salud y su aseguramiento en Argentina, Chile, Colombia y España. 2011
168. Diferencias de sexo en conductas de riesgo y tasa de mortalidad diferencial entre hombres y mujeres. 2011
167. Movilización y rescate de los compromisos por pensiones garantizados mediante contrato de seguros. 2011
166. Embedded Value aplicado al ramo No Vida. 2011
165. Las sociedades cautivas de Reaseguro. 2011
164. Daños del amianto: litigación, aseguramiento de riesgos, y fondos de compensación. 2011
163. El riesgo de tipo de interés: experiencia española y Solvencia II. 2011
162. I Congreso sobre las Nuevas Tecnologías y sus repercusiones en el Seguro: Internet, Biotecnología y Nanotecnología. 2011
161. La incertidumbre bioactuarial en el riesgo de la longevidad. Reflexiones bioéticas. 2011
160. Actividad aseguradora y defensa de la competencia. La exención antitrust del sector asegurador. 2011
159. Estudio empírico sobre la tributación de los seguros de vida. 2010
158. Métodos estocásticos de estimación de las provisiones técnicas en el marco de Solvencia II. 2010
157. Introducción al Reaseguro. 2010

156. Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro. 2010
155. Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado. 2010
154. El Seguro de Crédito en Chile. 2010
153. El análisis financiero dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II. 2010
152. Características sociodemográficas de las personas con doble cobertura sanitaria. Un estudio empírico. 2010
151. Solidaridad impropia y seguro de Responsabilidad Civil. 2010
150. La prevención del blanqueo de capitales en las entidades aseguradoras, las gestoras y los corredores de seguros 2010
149. Fondos de aseguramiento agropecuario y rural: la experiencia mexicana en el mutualismo agropecuario y sus organizaciones superiores. 2010
148. Avaliação das Provisões de Sinistro sob o Enfoque das Novas Regras de Solvência do Brasil. 2010
147. El principio de igualdad sexual en el Seguro de Salud: análisis actuarial de su impacto y alcance. 2010
146. Investigaciones históricas sobre el Seguro español. 2010
145. Perspectivas y análisis económico de la futura reforma del sistema español de valoración del daño corporal. 2009
144. Contabilidad y Análisis de Cuentas Anuales de Entidades Aseguradoras (Plan contable 24 de julio de 2008). 2009
143. Mudanças Climáticas e Análise de Risco da Indústria de Petróleo no Litoral Brasileiro. 2009
142. Bases técnicas dinámicas del Seguro de Dependencia en España. Una aproximación en campo discreto. 2009
141. Transferencia Alternativa de Riesgos en el Seguro de Vida: Titulización de Riesgos Aseguradores. 2009
140. Riesgo de negocio ante asegurados con múltiples contratos. 2009
139. Optimización económica del Reaseguro cedido: modelos de decisión. 2009

138. Inversiones en el Seguro de Vida en la actualidad y perspectivas de futuro. 2009
137. El Seguro de Vida en España. Factores que influyen en su progreso. 2009
136. Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos. RIESGO 2009.
135. Análisis e interpretación de la gestión del fondo de maniobra en entidades aseguradoras de incendio y lucro cesante en grandes riesgos industriales. 2009
134. Gestión integral de Riesgos Corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. 2009
133. La designación de la pareja de hecho como beneficiaria en los seguros de vida. 2009
132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009
131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula cut through. Transferencia y reconstrucción. 2008
127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008
125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008
124. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento bootstrap. 2008
123. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008

122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008
121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008
119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007
111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El Fair Value de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006
108. Mercados de absorción de riesgos. 2006
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006

105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006
103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos "ART": situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender? 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político? 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004

86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003
75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001

67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001
59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000
51. Seguridades y riesgos del joven en los grupos de edad. 2000
50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999
48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999

45. Los Impuestos en una economía global. 1999
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998
39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía. 1997
32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996
30. El tiempo del directivo. 1996
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993
25. El reaseguro financiero. 1995
24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995

23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
19. Una teoría de la educación. 1994
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994
16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993
12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

ÚLTIMOS LIBROS PUBLICADOS

- Actas del III Congreso Internacional de Nuevas Tecnologías: sus repercusiones en el seguro: internet, biotecnología y nanotecnología: 12 y 13 de noviembre de 2012, Santiago de Chile. 2013
- Emergencia y reconstrucción: el antes y después del terremoto y tsunami del 27F en Chile. 2012
- Riesgo sistémico y actividad aseguradora. 2012
- La historia del seguro en Chile (1810-2010). 2012
- Modelo de proyección de carteras de seguros para el ramo de decesos. 2011
- Desarrollo comercial del seguro colectivo de dependencia en España. 2010
- La mediación de seguros en España: análisis de la Ley 26/2006, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2010
- Museo del Seguro. Catálogo. 2010
- Diccionario MAPFRE de Seguros. 2008
- Teoría de la credibilidad: desarrollo y aplicaciones en primas de seguros y riesgos operacionales. 2008
- El seguro de caución: una aproximación práctica. 2007
- El seguro de pensiones. 2007
- Las cargas del acreedor en el seguro de responsabilidad civil. 2006
- Diccionario bilingüe de expresiones y términos de seguros: inglés-español, español-inglés. 2006
- El seguro de riesgos catastróficos: reaseguro tradicional y transferencia alternativa de riesgos. 2005
- La liquidación administrativa de entidades aseguradoras. 2005

INFORMES Y RANKINGS

Desde 1994 se publican anualmente estudios que presentan una panorámica concreta de los mercados aseguradores europeos, de España e Iberoamérica y que pueden consultarse en formato electrónico desde la página Web: www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro

- Mercado español de seguros
- Mercado asegurador de Iberoamérica
- Ranking de grupos aseguradores europeos
- Ranking de grupos aseguradores iberoamericanos
- La percepción social del seguro en España. 2012
- Emprender en momentos de crisis: riesgos y factores de éxito. 2012
- Papel del seguro en el desarrollo sostenible. ICEA, 2013
- El seguro en la sociedad y la economía españolas. 2013