

“Entre la igualdad formal y la desigualdad real: un caso de segregación laboral por razones de género en el SPB”

Introducción

En el presente trabajo hemos analizado un caso de segregación laboral por razones de género en el Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB), en el cual una trabajadora fue apartada de su cargo jerárquico tras ejercer su derecho a la reducción horaria por lactancia, reconocido en el reglamento del personal penitenciario. La medida, adoptada bajo el argumento de “incompatibilidad horaria” y sin mediar evaluación de desempeño ni procedimiento formal transparente, lo que a simple vista vulnera los principios de igualdad y no discriminación consagrados en la legislación nacional e internacional. Asimismo, el caso constituye una manifestación concreta de la persistencia de prácticas institucionales patriarcales que asocian el liderazgo con un modelo masculino de “disponibilidad total”, desconociendo las responsabilidades de cuidado y reproduciendo desigualdades estructurales de género.

Desde una perspectiva sociológica y económica del trabajo, la situación descrita refleja la vigencia de un paradigma androcéntrico heredado del modelo taylorista-fordista, que continúa estructurando el funcionamiento de las organizaciones públicas. Tal como señala Castillo, “...la situación en el decenio de 1960 consolida un paradigma de análisis marcado aún por un determinismo tecnológico apenas matizado, que ha sido felizmente bautizado como el "optimismo de las fuerzas productivas". Basta esperar el desarrollo de las capacidades productivas, porque ellas traerán los cambios en las relaciones sociales. Si el taylorismo había sido una etapa necesaria para la sociedad (e inevitable...), aunque perjudicial para los individuos, la automatización en curso iba a devolver las posibilidades de recomposición de las *miettes* o los *frantumi*, las migajas, en que se había convertido el trabajo.” [Castillo, 2000: p.47]. Este paradigma, centrado en la productividad y la disponibilidad absoluta, invisibiliza las trayectorias diferenciadas de las trabajadoras y las penaliza por ejercer derechos vinculados al cuidado.

En esta línea, el caso evidencia la existencia de barreras estructurales y simbólicas que obstaculizan el acceso y la permanencia de las mujeres en posiciones jerárquicas dentro del SPB. Según Díaz Langou y otros (2019), estas desigualdades constituyen una de las principales brechas del mercado laboral, donde “También se evidencian brechas importantes en el nivel de desempleo, subempleo, empleo no registrado, trayectorias laborales y el acceso a puestos de decisión para mujeres. La situación empeora para

aquellas con hijos y que ostentan un menor nivel educativo.” [Díaz Langou et al., 2019: p. 15]. Estas condiciones no solo limitan la autonomía económica de las mujeres, sino que perpetúan un orden institucional que penaliza las interrupciones por maternidad y las tareas de cuidado.

El objetivo general de nuestro estudio es analizar, desde un enfoque de género e interseccional, las condiciones laborales en el Servicio Penitenciario Bonaerense y la forma en que se sanciona simbólicamente y materialmente el ejercicio de los derechos vinculados a la maternidad. De manera complementaria, se busca proponer lineamientos de intervención institucional orientados a promover la equidad de género y la efectividad de los derechos laborales reconocidos, en el marco de un Estado de Derecho y un Estado Plural.

Para ello, sustentamos nuestro análisis en un conjunto de categorías teóricas que permiten abordar la problemática desde distintos planos. En primer lugar, la noción de desigualdad estructural de género (Díaz Langou et al., 2019), que explica las brechas de participación y acceso derivadas de la división sexual del trabajo. En segundo lugar, los conceptos de segregación vertical y “techos de metal” (Cárdenas Tomažič, 2018), que remiten a las barreras invisibles y punitivas que obstaculizan el ascenso profesional de las mujeres en estructuras jerárquicas. En tercer lugar, la idea de dominación simbólica en el trabajo (De la Garza, 2018), que permite comprender cómo los dispositivos institucionales de control se internalizan y reproducen bajo criterios de aparente neutralidad técnica. Finalmente, se incorpora la crisis del paradigma tradicional del trabajo (Castillo, 2000) y la crítica al discurso meritocrático en contextos de desigualdad estructural (Busso y Pérez, 2019), quienes sostienen que “El género y el lugar en la estructura social, más allá del nivel educativo que detentan los y las jóvenes, son variables centrales en la construcción de escenarios de oportunidades” [Busso y Perez, 2019: p. 133]

En suma, el caso examinado permite problematizar la distancia existente entre la igualdad formal y la desigualdad real, evidenciando cómo el reconocimiento normativo de los derechos laborales no se traduce necesariamente en su ejercicio efectivo. La racionalidad meritocrática y patriarcal que rige el funcionamiento del SPB reproduce un orden de exclusión institucional que legitima la penalización del cuidado y consolida las desigualdades de género en el ámbito laboral estatal. Por ello, resulta necesario repensar el trabajo penitenciario desde una perspectiva de justicia de género que contemple la pluralidad de sujetos laborales y la conciliación entre la vida laboral y familiar como dimensión constitutiva del derecho al trabajo digno.

Evidencia cualitativa del caso

- La trabajadora ejerció el derecho a la reducción horaria por lactancia, amparado en el reglamento del personal penitenciario.
- Fue apartada del cargo de Jefa de Sección bajo el argumento de “incompatibilidad horaria”, sin haberse evaluado previamente su desempeño.
- No fue incluida en el proceso de calificación anual, lo cual afecta su carrera profesional, remuneración y condiciones futuras de ascenso.
- No existió un procedimiento formal transparente ni motivación fundada, lo que refuerza el carácter arbitrario de la medida.

Este tipo de decisiones, lejos de ser excepcionales, forman parte de una matriz institucional que asocia liderazgo y jerarquía a un modelo masculino de disponibilidad total, invisibilizando los tiempos de cuidado y las desigualdades estructurales que enfrentan las mujeres.

Desarrollo

Análisis del problema desde el marco teórico de Díaz Langou y otros (2019)

La situación de la trabajadora penitenciaria removida tras ejercer su licencia por maternidad se inscribe en un patrón estructural que estos autores identifican como una de las principales barreras de acceso y permanencia de las mujeres en el mercado laboral. El Capítulo III del libro “Acceso de las mujeres al mercado del trabajo” señala con contundencia que las mujeres enfrentan tasas de actividad y empleo considerablemente más bajas que los varones (una brecha de 20 puntos porcentuales en promedio), y que este fenómeno se acentúa para quienes tienen menores ingresos, bajo nivel educativo o responsabilidades de cuidado. Precisamente, esta variable es la que se relaciona directamente con el caso analizado.

En el caso del Servicio Penitenciario Bonaerense, la disponibilidad horaria absoluta exigida para sostener cargos jerárquicos refleja una organización del trabajo fundada en un ideal masculino de trabajador sin cargas de cuidado familiar, sancionando de esta manera el ejercicio de derechos como la reducción horaria por lactancia. Esta práctica, lejos de ser neutral, invisibiliza el mandato social que ubica a las mujeres como principales responsables del cuidado familiar —una distribución profundamente desigual— y termina desplazándolas del empleo formal o relegándolas a puestos de menor jerarquía y menor reconocimiento.

El análisis de Díaz Langou y otros es claro en este punto: las interrupciones laborales por maternidad no son marginales, sino que constituyen uno de los principales factores que configuran las llamadas escaleras rotas en las trayectorias laborales de las mujeres. Esta noción refiere a la imposibilidad de continuar ascendiendo profesionalmente debido a cortes o penalizaciones asociadas a los ciclos reproductivos, lo cual afecta su acceso a mejores condiciones laborales, estabilidad, e ingresos. En el caso de la trabajadora penitenciaria, este corte se tradujo en la exclusión del sistema de calificaciones y la pérdida de su función jerárquica, sin que mediara una evaluación objetiva de su desempeño.

Además, los autores subrayan que estas desigualdades no se corrigen con medidas formales que aseguren el acceso a licencias, sino con cambios estructurales en la organización del trabajo y en las políticas públicas, que promuevan una distribución más equitativa del tiempo y las responsabilidades de cuidado. Esto incluye revisar la cultura institucional y los criterios de liderazgo, así como garantizar el derecho a desarrollarse profesionalmente sin que la maternidad sea una traba.

En definitiva, el caso analizado es expresión concreta de lo que los autores definen como una persistente desigualdad estructural basada en mandatos de género y normas laborales rígidas, que obstaculizan el ejercicio pleno de la autonomía económica de las mujeres. En este contexto, la remoción arbitraria de la trabajadora no solo vulnera derechos laborales, sino que perpetúa un modelo organizacional que excluye sistemáticamente a quienes asumen tareas de cuidado, profundizando así las brechas de género en el ámbito estatal.

Análisis desde la perspectiva de Cárdenas Tomažič: techos de vidrio y techos de metal en el trabajo penitenciario

El caso de la trabajadora penitenciaria desplazada tras ejercer su derecho a la licencia por maternidad puede ser comprendido cabalmente a la luz del concepto de segregación laboral de género, particularmente en su dimensión vertical. Según Cárdenas Tomažič (2018), esta forma de segregación impide a las mujeres acceder o mantenerse en los niveles jerárquicos más altos del mercado de trabajo, aun cuando tengan iguales o superiores capacidades que sus pares varones. Esta situación se manifiesta como lo que la autora denomina “techo de vidrio”, es decir, barreras invisibles pero persistentes que obstaculizan el ascenso laboral de las mujeres en sectores públicos y privados.

Sin embargo, en contextos laborales rígidos, masculinizados y jerárquicos como el sistema penitenciario, estas barreras trascienden lo simbólico para adquirir

características mucho más sólidas, estructurales y punitivas. Es lo que Cárdenas Tomažič llama “techo de metal”, un tipo de obstáculo que no solo es difícil de romper, sino que además penaliza activamente a las mujeres que intentan superarlo. En este sentido, el desplazamiento de la trabajadora penitenciaria no constituye únicamente una falta de promoción o estancamiento profesional, sino una sanción directa por ejercer sus derechos vinculados a la maternidad, bajo la lógica de que la dedicación al cuidado personal es incompatible con el ejercicio del mando.

La autora sostiene que estas formas de segregación no son efecto de decisiones individuales o meritocráticas, sino el resultado de una organización social del trabajo fundada en la división sexual. En ese modelo, las mujeres son asociadas al ámbito privado y al cuidado, mientras que los hombres monopolizan los espacios públicos, especialmente aquellos vinculados con el ejercicio del poder y la autoridad. Este patrón se reproduce incluso en las instituciones estatales, que debieran ser garantes de igualdad y no discriminación.

En el caso del SPB, el techo de metal se visibiliza en la forma en que la maternidad opera como un factor de expulsión simbólica y material del espacio jerárquico. El uso de licencias legales es interpretado institucionalmente como falta de compromiso, y las funciones de cuidado como incompatibles con el liderazgo. Así, se penaliza a las mujeres no solo por tener hijos, sino por negarse a adoptar el modelo masculino de trabajador ideal: aquel sin responsabilidades familiares, con disponibilidad absoluta y sin interrupciones.

Por otra parte, como señala Cárdenas Tomažič, estas estructuras de segregación tienden a sostenerse mediante mecanismos institucionales sutiles pero efectivos: procesos opacos de evaluación, decisiones unilaterales no fundadas, y una falta de políticas internas que resguarden activamente la equidad de género. En este contexto, la falta de calificación de la trabajadora y su remoción del cargo no son decisiones neutrales, sino expresión de una cultura laboral que naturaliza la desigualdad y sanciona la diferencia.

Por eso, la autora insiste en que romper estos techos —especialmente los de metal— requiere no solo el reconocimiento legal de los derechos, sino una transformación profunda de las lógicas institucionales y culturales que rigen los espacios laborales. En este sentido, la propuesta de implementar formación en perspectiva de género, revisar criterios de calificación y garantizar mecanismos de protección ante discriminación no son simples complementos, sino condiciones necesarias para desarticular las estructuras de segregación laboral de género en instituciones públicas.

El trabajo como espacio de dominación simbólica: aportes desde Enrique de la Garza

Desde la perspectiva de Enrique de la Garza (2018), el conflicto que atraviesa la trabajadora penitenciaria desplazada de su cargo puede ser interpretado como una expresión concreta de las formas contemporáneas de dominación en el trabajo, que articulan relaciones de poder, género y subjetividad dentro de las estructuras institucionales. Su enfoque, que trasciende una lectura puramente económica del trabajo, permite comprender cómo el control sobre los cuerpos, tiempos y subjetividades de las y los trabajadores se ha sofisticado, especialmente en los sectores públicos altamente jerarquizados como el penitenciario.

De la Garza plantea que el trabajo debe ser entendido no solo como actividad productiva o generadora de ingresos, sino también como relación social y cultural, en la cual se construyen identidades, jerarquías y formas de reconocimiento. En este sentido, el espacio de trabajo se convierte en un campo de disputas simbólicas donde se naturalizan determinadas formas de exclusión. El caso de la trabajadora removida por ejercer derechos maternales expone con claridad este fenómeno: su identidad de mujer-madre es percibida como un obstáculo para el cumplimiento del rol jerárquico, no por su desempeño profesional, sino por no encajar en el ideal hegemónico del sujeto laboral masculino, dispuesto, ininterrumpido y despojado de cuidados.

Así, el acto de desplazarla de su cargo representa una forma de violencia simbólica institucional que cumple una función disciplinadora, en tanto comunica qué cuerpos son aptos para el mando y cuáles deben mantenerse subordinados. Esta operación está en línea con lo que De la Garza describe como una nueva racionalidad organizacional que, aunque más flexible en lo normativo, es igualmente eficaz en sus mecanismos de control: la penalización del cuidado, la exclusión de circuitos de calificación y la invisibilización del conflicto bajo la apariencia de criterios técnicos (como la “incompatibilidad horaria”) son ejemplos de estas formas sutiles pero efectivas de sujeción.

Además, el autor enfatiza que el trabajo no es un espacio neutro, sino un terreno atravesado por relaciones de género, clase y poder, donde se consolidan modelos de subjetividad funcionales al orden institucional. En el caso del SPB, este modelo se estructura sobre la base de una subjetividad masculina jerárquica que exige disponibilidad total y emocionalmente neutral. Aquellas identidades que no se ajustan a ese patrón —como las mujeres madres con responsabilidades de cuidado— son leídas como anomalías, desviaciones o “problemas de gestión”, y por tanto, disciplinadas.

En este marco, la trabajadora no es removida simplemente por su horario, sino por lo que su condición simboliza: la posibilidad de disputar el orden androcéntrico que regula el acceso al poder en el ámbito penitenciario. Este tipo de exclusión no es solo personal, sino también político-institucional, en tanto reproduce una lógica de poder que mantiene las jerarquías de género y restringe la transformación institucional.

Finalmente, De la Garza propone que el análisis crítico del trabajo debe orientarse no solo a describir sus transformaciones, sino también a desenmascarar las formas de opresión que permanecen encubiertas bajo discursos de eficiencia, neutralidad o mérito, como ocurre en este caso. Su propuesta invita a pensar el trabajo como un campo de disputa política y simbólica donde es posible —y necesario— cuestionar las estructuras patriarcales que rigen la distribución del poder y el reconocimiento dentro de las instituciones estatales.

Aportes de Juan José Castillo: el trabajo como categoría central y cambiante

El análisis del caso de la trabajadora penitenciaria desplazada tras ejercer sus derechos de maternidad puede enriquecerse a la luz de la genealogía de la sociología del trabajo que propone Juan José Castillo (2000). Para este autor, la sociología del trabajo debe ser entendida como una disciplina en constante redefinición, capaz de ajustarse a las transformaciones reales del trabajo y de ampliar su mirada más allá del modelo tradicional de trabajador industrial masculino.

Castillo sostiene que uno de los principales desafíos actuales de la sociología del trabajo es reajustar sus lentes hacia el “trabajo realmente existente”, considerando sus múltiples formas, actores y significados. En ese sentido, el caso del SPB refleja no solo un conflicto de derechos laborales con perspectiva de género, sino también una manifestación de las tensiones propias de un paradigma organizacional desfasado frente a las nuevas realidades del trabajo y la vida.

Además, Castillo destaca la necesidad de superar la concepción tecnocrática o conductista del trabajo que dominó la sociología industrial de posguerra, y propone en cambio una sociología que se centre en los procesos reales de trabajo, las condiciones concretas y las relaciones de poder que los atraviesan. El desplazamiento de la trabajadora por ejercer sus derechos de cuidado no puede comprenderse cabalmente si no se analiza el tipo de organización del trabajo que sostiene estas decisiones, y cómo dicha estructura continúa respondiendo a un paradigma androcéntrico heredado del taylorismo y el fordismo.

En este sentido, la penalización institucional del cuidado aparece como una expresión contemporánea de lo que Castillo llama la “crisis del paradigma tradicional” del trabajo: un modelo que se resiste a reconocer la diversidad de trayectorias laborales, los ciclos vitales diferenciados y las exigencias sociales de equidad. La sociología del trabajo, dice Castillo, debe volver sobre el trabajo como hecho social total, y analizar sus vínculos con la ciudadanía, el poder y la subjetividad.

El caso de la trabajadora penitenciaria representa entonces un campo fértil para la renovación del enfoque sociológico del trabajo, tal como la propone Castillo: no limitado a la relación técnica entre individuo y organización, sino abierto a las dinámicas de exclusión, género, cuidado y derechos. Esta perspectiva permite comprender que lo ocurrido no es una excepción individual, sino un síntoma de una estructura organizacional que todavía se rige por un paradigma obsoleto que ya no da cuenta del trabajo en su forma contemporánea.

El mérito como dispositivo de exclusión institucional: aportes desde Busso y Perez

A partir de la lectura de Busso y Perez (2019) nos hemos permitido ampliar el análisis del caso de segregación laboral en el Servicio Penitenciario Bonaerense, situándolo dentro de una lógica más amplia de desigualdad y legitimación ideológica a través del discurso del mérito. Los autores advierten que durante el gobierno de Cambiemos se consolidó un paradigma meritocrático que, bajo la apariencia de igualdad de oportunidades, se invisibilizaron desigualdades materiales, de género y origen social que determinan las trayectorias laborales de hombres y mujeres –sobre todo mujeres- .

En el SPB esta racionalidad del mérito se expresa a través de la naturalización de un modelo de “trabajador ideal” –disciplinado, con disponibilidad full-time, varón, sin hijos-, que excluye sin dudas tareas de cuidado y sanciona a quienes no se ajusten a ese patrón. El desplazamiento de una trabajadora por ejercer derechos vinculados a la maternidad no responde a criterios técnicos o de desempeño laboral, más bien a un entramado de violencia simbólica que asocia el mérito con la disponibilidad total, reafirmando desigualdades históricas dentro de la institución –y en la sociedad civil-.

En tal sentido, el análisis de los autores permite comprender que las desigualdades que atraviesan el Servicio Penitenciario Bonaerense no son excepcionales, sino manifestaciones de un patrón más amplio de segmentación laboral, donde el paradigma del mérito oculta la existencia de estructuras sociales desiguales. En lugar de premiarse el esfuerzo individual, se reproduce un sistema donde las posiciones laborales son

definidas por el género y el lugar social al que la trabajadora o el trabajador pertenecen, reafirmando la distancia entre igualdad formal e igualdad real.

Reflexiones finales / conclusiones

El caso analizado permite concluir que, aunque existan normas que reconocen derechos de maternidad y cuidado, su ejercicio sigue generando sanciones simbólicas y materiales en contextos laborales jerarquizados y masculinizados como el SPB.

Esto confirma que la igualdad formal no garantiza la igualdad real, y que las barreras estructurales requieren transformaciones profundas en la organización del trabajo, los criterios de liderazgo y las culturas institucionales.

Las perspectivas trabajadas en el seminario muestran que para superar estas desigualdades es necesario revisar la concepción de liderazgo, incorporando criterios inclusivos y de conciliación. Así como transparentar procesos de evaluación y promoción, garantizando no discriminación. Implementar políticas internas efectivas para compatibilizar trabajo y familia e incluso desarticular los mecanismos simbólicos que sostienen los “techos de metal” en el sector público.

El desafío es pasar de un modelo que sanciona las tareas de cuidado a uno que lo integre como parte de la vida laboral, entendiendo el trabajo como un hecho social total que debe reconocer las múltiples formas de participación y los distintos sujetos que lo sostienen.

6. Bibliografía

Díaz Langou, Gala, De León Gimena, Florito José, Caro Sachetti Florencia, Biondi Alejandro y Karczmarczyk Matilde (2019). El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Buenos Aires: CIPPEC-OIT-ONU Mujeres-PNUD. Cap 3. Disponible en: https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/11/el_genero_del_trabajo.pdf

Busso, Mariana y Pérez, Pablo (2019). “El velo meritocrático. Inequidades en la inserción laboral de jóvenes durante el gobierno de Cambiemos”. RevIISE | Vol 13, Año 13 | abril - sept 2019. Disponible en: <https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/304/pdf>

Cárdenas Tomažič, Ana (2018). “Segregación laboral según género: ¿un techo de vidrio o de metal?” En Ana Cárdenas Tomažič y Ana María Yévenes Ramírez (compiladoras) Mujer(es), familia(s) y trabajo(s): un debate internacional. Ciudad Autónoma de Buenos

Aires: Teseo. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/329103831_Segregacion_Laboral_segun_Genero_n_techo_de_vidrio_o_de_metal_Occupational_Segregation_by_Gender_A_Glass_Ceiling_or_a_Ceiling_of_Metal

De la Garza Toledo, Enrique (2006). “Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado” en De la Garza, E. (comp.) Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques. Antrophos. México. Disponible en: <https://sotraem.izt.uam.mx/wp-content/uploads/2022/10/delconceptoampliado.pdf>

De la Garza Toledo, Enrique (2018). “Los Estudios Laborales en América Latina al inicio del siglo XXI”. Revista en línea de la Maestría en Estudios Latinoamericanos FCPyS–UNCuyo / Sección: Dossier “El trabajo y sus sujetos en América Latina”. Disponible en: <file:///C:/Users/aula11/Downloads/admin,+225-673-1-CE.pdf>

Castillo, Juan José (2000). “La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma” en De la Garza Toledo, Enrique (coord.), Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. FCE, México. Disponible en: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51933.pdf>