



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Sotomayor, Rita Marcela

Mujeres mutualistas. Participación de mujeres gendarmes: oportunidades y obstáculos en organizaciones mutuales de Gendarmería Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2016-2021



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Sotomayor, R. M. (2025). *Mujeres mutualistas. Participación de mujeres gendarmes: oportunidades y obstáculos en organizaciones mutuales de Gendarmería Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2016-2021. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes*
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/5499>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Mujeres Mutualistas. Participación de mujeres gendarmes: oportunidades y obstáculos en organizaciones mutuales de Gendarmería Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el período 2016-2021

TESIS DE MAESTRÍA

Rita Marcela Sotomayor

msotomayorunlu@hotmail.com

Resumen

El estudio aborda temas sociales y económicos de relevancia en el mundo actual, como las organizaciones, el trabajo y el rol de las mujeres. Por un lado, se analiza el impacto de las organizaciones del tercer sector en las sociedades donde se desenvuelven. Por otro, se examina el papel de las mujeres en diferentes tipos de organizaciones, con especial atención a su participación en mutuales de la Gendarmería Nacional.

En Argentina, las fuerzas policiales y de seguridad federales incluyen a la Gendarmería Nacional, la Prefectura Naval, la Policía de Seguridad Aeroportuaria y la Policía Federal. La Gendarmería Nacional, de naturaleza militar y considerada fuerza intermedia, opera en el ámbito de la seguridad interior, la defensa nacional y el apoyo a la política exterior. Esta fuerza tiene un proceso de incorporación de mujeres reciente, y eso también incidió en la tardía incorporación de mujeres a las asociaciones mutuales que están articuladas con la Gendarmería. El objetivo de esta tesis es analizar la participación de mujeres gendarmes en organizaciones mutuales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entre el año 2016 y 2021, atendiendo al rol que ocupan en el circuito de decisiones y los espacios de liderazgo. Se considera que el desarrollo sostenible sólo es posible con la igualdad de género, por esta razón es relevante estudiar y entender las barreras y estereotipos de género que operan en la actividad mutual de la Gendarmería Nacional.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES
MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
Mención: SOCIOLOGÍA

MUJERES MUTUALISTAS

Participación de mujeres gendarmes: oportunidades y obstáculos en organizaciones
mutuales de Gendarmería Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el
período 2016-2021

TESIS DE MAESTRIA

Autora: Rita Marcela Sotomayor
Directora: Dra. Sabrina Calandrón
Codirectora: Dra. Inés Oleastro

Año 2024

Contenido

Introducción	5
Metodología	6
Estado de la cuestión	9
Las mujeres en el mundo laboral.....	11
Mujeres en mutuales	12
Las mujeres en Gendarmería.....	13
Estructura del Estudio	14
CAPITULO I. DESIGUALDADES DE GÉNERO EN EL MUNDO LABORAL	16
Introducción	16
Mujeres en el mundo laboral: breve análisis	16
La existencia de la División sexual del trabajo	17
Concientizar sobre la brecha de género a nivel global	18
Entender la segregación vertical y horizontal en el mercado laboral	21
Recapitulando.....	26
CAPITULO II. MUJERES EN FUERZAS DE SEGURIDAD	27
Introducción	27
Antecedentes	28
Aspectos normativos	29
Una mirada histórica sobre la participación de mujeres en Gendarmería Nacional.....	33
Evolución de ingresos del personal femenino en GN	36
Recapitulando.....	40
CAPÍTULO III. MUJERES Y MUTUALISMO.....	41
Introducción	41
Organizaciones Mutuales	41
La perspectiva de género en mutuales.....	44
Mutuales de Gendarmería Nacional en la Ciudad de Buenos Aires.....	47
Una aproximación al Análisis Organizacional	52
Estructura organizacional	54
La Cultura organizacional	64

Las prácticas de gestión en las organizaciones	67
Recapitulando.....	70
Capítulo IV. MUJERES GENDARMES EN MUTUALES DE GENDARMERÍA NACIONAL	72
Introducción	72
Motivación e interés en la participación de mujeres	73
Condiciones institucionales y organizacionales	77
Aspectos sociales e influencias en el mutualismo.....	86
Recapitulando.....	91
Capítulo V. RESULTADOS OBTENIDOS	92
IMPACTOS Y PERSPECTIVAS	104
CONCLUSIONES	108
Bibliografía	111

Introducción

Esta investigación explora la participación de mujeres gendarmes en organizaciones mutuales pertenecientes a Gendarmería Nacional ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Son objeto de estudio las mujeres que, perteneciendo a Gendarmería Nacional, deciden adherirse voluntariamente a una asociación mutual. Así, se indaga la forma en que se lleva adelante su participación en las organizaciones, cómo acceden a sus beneficios (servicios financieros, participación en la toma de decisiones, seguros, coberturas) y la forma en la que ellas se involucran en su funcionamiento cotidiano. De ahí que el objetivo general es analizar la participación de mujeres gendarmes en organizaciones mutuales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entre el año 2016 y 2021, atendiendo al rol que ocupan en el circuito de decisiones y los espacios de liderazgo. Para ello se realiza un cruce entre la incorporación de mujeres en fuerzas de seguridad y su participación en mutuales de la fuerza. Si bien el análisis se realiza sobre contextos diferentes los temas se relacionan con la participación de mujeres en roles y espacios tradicionalmente ocupados y gestionados por hombres. Se busca analizar cuáles son las características que posee la inserción laboral de las mujeres gendarmes en organizaciones mutuales y especificar sus propiedades mediante una investigación de carácter exploratorio.

Para definir el período bajo estudio se realizó un recorte temporal en el que se consideró como año de inicio el 2016 debido a que en ese año la CAM (Confederación Argentina de Mutuales) realizó una reunión en la cual por primera vez se destaca el protagonismo de las mujeres en el mutualismo y se comenzó a hablar de “mujeres mutualistas”.¹

Para cumplir con el objetivo de la investigación se estudian las formas de vinculación, inserción y acercamiento de mujeres gendarmes a las asociaciones mutuales relacionadas con Gendarmería Nacional. Desde una perspectiva institucional, analizamos el contexto en el cual se desenvuelve esta fuerza relevando la existencia de normas o regulaciones que pueden influir en la participación y las decisiones de mujeres gendarmes en un ámbito ajeno a ella, como son las organizaciones mutuales pertenecientes a Gendarmería Nacional.

A través de estudios de género, reconstruimos la afectación de la participación de mujeres en estos espacios e indagamos en la existencia de normas de género en la Gendarmería

¹ Fuente: <http://www.femucor.org/wp-content/uploads/2017/06/para-cieso-captulo-nora-landart.pdf>

Nacional y su relación con la participación de mujeres en mutuales. El análisis de la estructura de las organizaciones se aborda mediante la teoría de las organizaciones, investigando cómo las relaciones de poder en la institución pueden reflejarse en las mutuales. Además, se examinan las experiencias de participación de mujeres en asociaciones mutuales, considerando el nivel de autonomía, la expresión de opiniones, los sistemas de toma de decisiones, el acceso y la distribución de espacios físicos, la comunicación externa; y la estructura interna de cargos y otros bienes materiales y simbólicos.

La hipótesis planteada sostiene que en las fuerzas de seguridad la reproducción de desigualdades de género se fortalece en las instancias decisorias y en los espacios de liderazgo.

Mediante la realización de entrevistas, esta tesis explora discursos en torno a la participación de mujeres a fin de conocer sus percepciones sobre la igualdad de oportunidades y la equidad de género. Realizamos también un análisis documental de los estatutos, reglamentos y otros documentos oficiales de las organizaciones mutuales de la Gendarmería Nacional en la Ciudad de Buenos Aires del período en estudio. A partir de este análisis se pueden conocer la existencia de normas y regulaciones que rigen la participación de los miembros en las organizaciones, como también las estructuras de liderazgo y la toma de decisiones.

Finalmente se llevó a cabo un análisis de los datos cualitativos utilizando técnicas de categorización. Con ello se identificaron temáticas comunes en las respuestas de las entrevistas y en el análisis documental para elaborar conclusiones y recomendaciones para mejorar la participación de mujeres gendarmes en las organizaciones mutuales de la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El resultado de esta investigación podría ser de interés para distintos ámbitos porque podría contribuir con las lecciones aprendidas para ser aplicadas a otros contextos y fomentar la igualdad de género.

Metodología

Esta tesis se enmarca en una metodología cualitativa, con un diseño flexible que fue ajustándose a los datos encontrados y el análisis sobre ellos.

En primer lugar, realizamos un relevamiento de información mediante entrevistas a distintos sujetos de interés. Algunas de las entrevistas fueron cerradas, de diseño rígido, y otras de diseño semiflexible. Se entrevistaron 18 personas adultas, 13 mujeres y 5 varones. Estas personas fueron consideradas informantes claves por ocupar posiciones de liderazgo y cargos jerárquicos en algún órgano de decisión. Se incluyeron de forma combinada preguntas abiertas y cerradas: las abiertas brindaron la oportunidad de expresar opiniones y experiencias en mayor detalle; las cerradas permitieron seleccionar respuestas dentro de un rango de opciones (por ejemplo, el rango etario) o respuestas específicas del tipo “sí/no”, las cuales limitaban las opciones, pero facilitaron el análisis de los datos obtenidos. Este fue el primer paso de carácter exploratorio.

En una segunda instancia, con datos preliminares recolectados en las primeras entrevistas, se realizaron entrevistas de carácter semiestructuradas. Estas entrevistas fueron diseñadas para lograr una comprensión más profunda sobre el tema investigado. Las entrevistas se llevaron a cabo en las 3 organizaciones mutuales que pertenecen a gendarmería nacional en la Ciudad de Buenos Aires: Ayuda mutua del personal de Gendarmería Nacional (AMUGENAL), Asociación Mutual Círculo de Oficiales (CIRGEN) y Mutual círculo de Suboficiales de Gendarmería Nacional (CIRSUBGN). Es oportuno precisar que en el proceso de relevamiento de esta investigación se dejó de lado al Centro de Retirados de Gendarmería Nacional (CORGN) puesto que está integrada por personal retirado de la fuerza de seguridad. Como la incorporación de mujeres fue en tiempo relativamente corto, al momento hay pocas mujeres en situación de retiro, por ello se focalizó el estudio en las otras mutuales.

También se realizaron observaciones directas dentro de una mutual, debido a que la autora de esta tesis forma parte de una de las mutuales como profesional bajo relación de dependencia, sin tener relaciones parentales.²

Por otro lado, se recolectó información sobre el número de mujeres gendarmes que participan en este tipo de organizaciones.

Además, se realizó un análisis documental de estatutos, reglamentos y otros documentos oficiales de las organizaciones mutuales de la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional

² El lugar que la autora ocupa personalmente en la organización mutual le permitió acceder al campo de estudio y contar con los contactos para la realización de las entrevistas.

de la Ciudad de Buenos Aires del período 2016-2021. Este análisis permitió conocer las normas y regulaciones que rigen la participación de los miembros en las organizaciones, como también las estructuras de liderazgo y la toma de decisiones.

A partir de la construcción del corpus obtenido se llevó adelante un análisis de la información, con técnicas de categorización de los datos cualitativos, con las que se identificaron temáticas comunes en las respuestas de las entrevistas. Con el análisis documental se elaboraron conclusiones y recomendaciones para mejorar la participación de mujeres gendarmes en las organizaciones mutuales de la Gendarmería Nacional.

Estado de la cuestión

La administración como disciplina forma parte de las ciencias sociales y es considerada una ciencia y técnica a la vez. Es por ello que abordaremos la investigación teniendo en cuenta la realidad de las organizaciones y las tres dimensiones que estudia esta disciplina: retrospectiva, actual y futura (Castellanos, 1998). Existen estudios sobre administración de origen antropológico o sociológico en los que se incluye la perspectiva de análisis de las organizaciones en relación con el medio, lugar en el que se desenvuelven. No tener en cuenta esa interacción constituye una omisión no justificable, en tanto, como sostiene Kliksberg (1973, p. 31), “toda la dinámica de desenvolvimiento de una organización, la naturaleza de sus objetivos y la conducta de sus integrantes, están estrechamente correlacionados, con las características sociales, políticas, culturales, económicas, etc del medio o contexto en donde existe”. Por ello, para analizar a las organizaciones que interesan a este estudio, nos basamos en la disciplina administración y dentro de ella utilizamos el análisis organizacional ya que son objeto de estudio las organizaciones. pensándolas desde una mirada que reconoce su complejidad.

La investigación considera la relación entre las organizaciones y el contexto; identificando las variables que resultan relevantes como la social, cultural y legal. Por medio del análisis organizacional se observan diversas situaciones relacionadas con el trabajo, el contexto, los niveles jerárquicos y los grupos de poder, que nos ayudan a comprender el funcionamiento de las organizaciones. Con ese objetivo, fue necesario analizar la estructura, los sistemas de toma de decisiones, el acceso y distribución de espacios físicos, la comunicación externa, la estructura interna de cargos y de otros bienes materiales y simbólicos. Partiendo de dicha base se consideró relevar y evaluar la equidad de género y detectar la existencia o no de desigualdades arraigadas en la estructura, las políticas y la cultura de las mutuales de nuestro caso de estudio. Esto fue necesario debido a la interacción por las cuales pueden surgir modificaciones relacionadas con el contexto que requieran una modificación en la organización o viceversa. Dichas modificaciones dejan como resultado externalidades que pueden resultar ser positivas o negativas para la organización (Albertti, 1999) pero por las cuales se intenta comprender la cultura y el cambio organizacional que puede ser impulsado por factores internos o externos, por regulaciones gubernamentales, normativas o resoluciones que impulsen el cambio. El análisis se realiza teniendo en cuenta la perspectiva de género, indagando sobre el rol que

cumplen las mujeres en cuanto al tipo de tareas y la posibilidad de acceso a la toma de decisiones en las organizaciones.

Para este tipo de análisis, es central el concepto de estructura, cuya definición para esta tesis fue la propuesta por Robbins y Coulter (2010) quien la entiende como la distribución formal de los puestos que hay en ella. Teniendo en cuenta este concepto, la distribución de los puestos que posea la estructura va a definir la posición, jerarquía y poder que el puesto requiera, por lo tanto, es uno de los puntos a considerar cuando analizamos la participación de las mujeres en organizaciones mutuales.

Esta investigación analiza dos tipos de organizaciones con características propias y distintivas. En primer lugar, la Gendarmería Nacional, una organización de carácter público, un organismo del poder ejecutivo de la nación con naturaleza militar que cumple su misión en el marco de la Seguridad Interior, Defensa Nacional y apoyo a la Política Exterior. Esta se rige por la Ley de Gendarmería Nacional N° 19.349³ del año 1971. En segundo lugar, las organizaciones mutuales relacionadas con Gendarmería Nacional, que están compuestas por un grupo de personas cuyo objeto es brindar solidariamente ayuda recíproca a sus asociados. Son organizaciones de carácter privado, pero a diferencia de otras éstas no persiguen finalidad de lucro. Se rigen por la Ley Orgánica para las Asociaciones Mutuales N° 20.321 del año 1973.

Las mutuales son organizaciones de carácter privadas, tienen como característica principal la ayuda mutua entre sus miembros y ser entidades que no persiguen finalidad de lucro. El mutualismo en Argentina es una propuesta política, doctrinaria y organizacional que cuenta con más de 3.000 mutuales y 10 millones de asociados⁴. En nuestro país, se erige como un sistema solidario de servicios mutuos que se fundó en la asociación voluntaria de personas con objetivos comunes de ayuda recíproca. Este sistema tiene sus orígenes en los /as inmigrantes que llegaron al país y crearon mutuales en todo el territorio. Se ha fijado como punto de partida del mutualismo en Argentina el año 1852 (Abeigón, 1946). Los principios doctrinarios mutualistas fueron oficializados en el IV congreso nacional de mutualismo en Buenos Aires en 1979.

³ Al respecto ver: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/3500039999/38871/texact.htm>

⁴ Actualización Nacional de datos de cooperativas y mutuales. (2019). INAES.

En Argentina, el mutualismo se encuadra como una propuesta política, doctrinaria, y organizacional que, como expresa Fontenla (2020), se expresa en el accionar concreto y actual de 3039 mutuales que reúnen 10.219.547 asociados de las distintas 3 categorías establecidas en la ley de mutuales en su artículo 8. Siguiendo el criterio de este autor, la presencia de este tipo de organizaciones y la gestión de mutuales (y cooperativas) mejora las opciones de accesibilidad sin discriminaciones y energías comunitarias solidarias.

Las mujeres en el mundo de la seguridad

Los procesos de incorporación de mujeres al mundo del trabajo fueron atravesando varios problemas y desafíos a lo largo de la historia como discriminación de género, brecha salarial, estereotipos de género, acoso y discriminación, dificultades para equilibrar la vida laboral y familiar, entre otras. En particular, en lo que refiere a nuestro universo de estudio, las incorporaciones de mujeres en la fuerza estaban relacionadas con el desarrollo de derechos humanos y cambios del contexto relativos a un mayor control y transparencia en la gestión y reestructuraciones internas (Lucero, 2009).

Estos temas se presentan en todo tipo de organizaciones, y toman ciertas particularidades en las fuerzas de seguridad. En ellas desde su creación hasta avanzando el siglo XX, se priorizaba el ingreso exclusivo de varones. Da cuenta de ello en su trabajo etnográfico Sabrina Calandrón (2018) en el cual relata que “la historia de mujeres en la PFA (policía federal Argentina) siempre fue relegada y los archivos fueron elaborados desde una notable lógica androcéntrica” (p. 136-137), siendo dificultoso contar con fuentes que den cuenta del accionar femenino.

El concepto de *habitus* desarrollado por Pierre Bourdieu (1991) permite analizar prácticas y comportamientos incorporados por las personas en una sociedad específica, prácticas que se hacen cuerpo, que se reproducen en la vida cotidiana. Esto refiere, por lo tanto, a los patrones de pensamiento, acción y comportamiento que se adquieren mediante la socialización y la experiencia vivida en una sociedad específica en el cual las organizaciones se insertan. Este concepto nos lleva a pensar que la posibilidad de cambio se enfrenta a los pensamientos y prácticas estructuradas mediante la socialización de los individuos que, por lo tanto, repiten patrones. Al entender el *habitus* en el contexto de la institución, se comprende cómo las normas son internalizadas por sus miembros, moldeando la forma de comportamiento y percepción de su rol en la institución y su

relación con la sociedad. En este sentido la existencia exclusiva de personal masculino en fuerzas de seguridad podría dar cuenta de ello.

Las mujeres gendarmes fueron parte fundamental en la historia de la fuerza desde el momento en que fueron incorporadas como pioneras en un mundo de fuerte rasgo masculino. Da cuenta de ello una noticia publicada en un sitio web dirigido fuerzas de seguridad y público relacionado que, en el año 2018⁵, informó sobre la incorporación de mujeres a la Gendarmería Nacional calificándola como una prueba piloto, luego de muchos años de exclusividad masculina y vestir el uniforme verde gris. La experiencia resultó significativa ya que emergió como el punto inicial de un proceso de inclusión que continuó fortaleciéndose en los años posteriores.

Mujeres en mutuales

Las mujeres comenzaron a ser visibilizadas y a ser reconocidas como “mujeres mutualistas” en 2016 cuando se conformó la comisión de Equidad de Género, integrada por representantes de 18 provincias argentinas. La misma estaba dividida en 6 áreas de trabajo y puso en marcha el observatorio, siendo uno de sus objetivos principales la investigación y análisis de la situación de mujeres en el sector, con el fin de asesorar y promover acciones orientadas a favorecer su participación en un plano de igualdad y mejorar las condiciones en los ámbitos en los que se desempeña. Según informes realizados mediante datos relevados por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía social (INAES) acerca de quiénes son las personas que ocupan cargos de dirigentes en cooperativas y mutuales, los resultados muestran que un 13,6 % y un 24,2% de los concejos directivos y juntas fiscalizadoras están presididos por una mujer. Esto deja como evidencia una situación de inequidad entre hombres y mujeres en organizaciones de la economía social (Landart, 2017)

Mujeres gendarmes mutualistas son aquellas mujeres que pertenecen a la Gendarmería Nacional y deciden voluntariamente adherirse a una mutual de dicha fuerza. La participación de mujeres gendarmes en asociaciones civiles puede estar influenciada por la intención de lograr reconocimiento, ya que en muchas sociedades han tenido menos acceso a recursos por lo que es posible que se enfrenten a barreras en la participación y ello impacte en la organización. Este estudio puede develar posibles desigualdades y

⁵ Informe de patrulla. (2018) Portal informativo para las fuerzas de seguridad y público relacionado. <http://informedepatrulla.com/la-primera-promocion-de-suboficiales-femeninas-estan-proximas-a-ser-suboficiales-superiores/>

barreras que enfrentan mujeres gendarmes en organizaciones mutuales de Gendarmería Nacional relativas a su inserción y participación en la vida organizacional.

Las mujeres en Gendarmería

La investigación se ubica en el campo de estudios de género y propone un cruce entre los trabajos que se han realizado sobre la incorporación de mujeres a las fuerzas de seguridad y la incorporación y participación de mujeres en organizaciones mutuales.

Para el desarrollo de este trabajo sobre la participación de mujeres gendarmes en mutuales, nos basamos en estudios y enfoques realizados por académicos/as de las ciencias sociales que abordaron el estudio de las fuerzas armadas y de seguridad en relación con mujeres y las instituciones. En particular se consideran los trabajos de Mariano Melotto (2016) y Sabrina Calandrón (2018, 2019, 2021) cuyas investigaciones y análisis propuestos proporcionan un enfoque que resulta pertinente para abordar esta temática. En este sentido, se destacan los estudios realizados sobre la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional que ocupa este trabajo. Mediante un enfoque antropológico, Melotto (2016) realiza un análisis sobre el funcionamiento de la autocoacción como parte del proceso de identificación de los gendarmes, tomando como punto de partida el proceso de socialización institucional.

El enfoque de género en las fuerzas armadas y de seguridad fue objeto de análisis para Laura Masson (2020), quien realizó aportes al conocimiento con los que podemos comprender la complejidad de la integración de las mujeres a la fuerza y la necesidad de abordar el análisis de cada fuerza teniendo en cuenta las particularidades que poseen.

Dentro de esa socialización y para comprender la manera en que el género y la sexualidad configuran el ejercicio del poder y la autoridad en las relaciones laborales cotidianas, se destaca el trabajo etnográfico realizado por Calandrón (2019) donde, además, se describen las formas de acceso, las restricciones y condiciones para el ejercicio de una profesión por parte de las mujeres. Estas autoras realizaron aportes valiosos para comprender la dinámica de la participación de mujeres en las instituciones de las fuerzas de seguridad.

En los últimos años se han generado políticas de reconocimiento desde el Estado destinadas a propiciar un trato igualitario entre miembros de distintos géneros en las organizaciones militares o militarizadas. Ejemplo de ello es la conformación de Grupos de Trabajo para la valoración de la situación de varones y mujeres en todas las Fuerzas,

la creación de Centros Integrales de Género en las distintas organizaciones y la promulgación de normativas ministeriales tendientes a evitar situaciones de discriminación⁶.

Analizar la Gendarmería Nacional y sus “mutuales”, desde una perspectiva de género se torna relevante. Por ello se indaga en esta tesis sobre las formas de participación, vinculación, inserción y acercamiento de mujeres gendarmes a las asociaciones mutuales, donde cobra importancia el análisis de lo simbólico con relación a la distribución del espacio físico y de otros bienes materiales.

Esta investigación se realiza sobre un tema poco explorado por la academia como es la inserción y participación de mujeres gendarmes en organizaciones mutuales de Gendarmería Nacional.

Estructura del Estudio

La presente tesis se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo, se realiza un breve análisis sobre las mujeres en la sociedad y, en particular, en el mercado laboral. Se pone especial atención a la participación de las mujeres, intentando identificar los roles que se le asignan y que cumplen en la sociedad y, en especial, en el ámbito laboral. Para ello se hace analizar las líneas que han desarrollado diversos autores sobre los temas: la división sexual, la brecha de género y la segregación tanto horizontal como vertical y sus implicancias.

En el segundo capítulo se hace foco en la participación de mujeres en las organizaciones de las fuerzas de seguridad, la incorporación de mujeres a las fuerzas de seguridad destacando la particularidad de la Gendarmería Nacional. En este capítulo se realiza un análisis de la incorporación de mujeres a la fuerza con relación a los requisitos que deben cumplir y cuáles fueron las causas que las llevaron a tomar la decisión de incorporarse a esta fuerza sobre otras. Mediante técnicas de relevamiento de datos como encuestas y entrevistas a mujeres que pertenecen a la fuerza se realiza una aproximación acerca de las causas con la obtención de datos.

El tercer capítulo nos aproxima a la cultura del mutualismo, sus fundamentos y principios, la participación de mujeres y su visibilización en el mundo mutual. Por otro lado, se

⁶Al respecto ver https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/desigualdades_de_genero_en_el_mercado_de_trabajo_argentino_observatorio_srt.pdf

realiza un relevamiento sobre las mutuales de la fuerza de seguridad de Gendarmería Nacional de la Ciudad de Buenos Aires, sus características, los tipos de socios/as que posee y los requisitos para poder adherirse, entre otras cuestiones.

En el último capítulo se indaga sobre la participación de mujeres gendarmes en organizaciones mutuales. Se analiza el rol que ocupan, las formas de gestión que poseen las mutuales y la participación en la toma de decisiones. El aporte de este capítulo tiene que ver con dar cuenta de las experiencias de esas mujeres en la vida de las organizaciones que aquí se propusieron. Con esto se presentan y analizan los relatos y explicaciones de algunos miembros claves de las mutuales sobre sus percepciones acerca del lugar de las mujeres y su participación en los órganos de decisión.

El estudio examina la participación de mujeres en las mutuales, prestando atención al rol que ocupan, los beneficios que obtienen y cómo estas organizaciones se alinean a los principios mutualistas en su accionar cotidiano. Se buscó determinar, mediante un análisis normativo, los requisitos necesarios para que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo en tres mutuales que se investigan. Además, se investigó sobre la existencia de obstáculos a la participación en relación con el género. En la etapa final, se realizó un análisis de los datos obtenidos expresando las conclusiones del trabajo y relevando las lecciones aprendidas con el propósito de contribuir a las ciencias sociales y a los distintos tipos de organizaciones incluidas las fuerzas de seguridad, mutuales y la sociedad en general.

CAPITULO I. DESIGUALDADES DE GÉNERO EN EL MUNDO LABORAL

Introducción

En este capítulo se indaga sobre la posición de las mujeres en la sociedad y su relación con el mercado laboral. El tema es abordado por diversos/as autores/as de distintas disciplinas y campos de estudio. Por ejemplo, desde las ciencias económicas se analizan la oferta y la demanda en el mercado laboral, las variables que las afectan y cómo esas variables influyen en la forma de participar de las mujeres (Butler, 2001). Desde la sociología se investigan las estructuras sociales y también las normas culturales que pueden condicionar su participación, así como también las relaciones de poder en el ámbito (Castells, 2005). Los estudios del derecho se preocupan por las leyes y regulaciones que se relacionan con la igualdad de género en los empleos y la protección de los derechos (Castells, 2005). Por último, a través de estas disciplinas se contribuye a los estudios de género que buscan indagar y visibilizar las disparidades existentes en el mercado laboral en relación con el empleo y el salario.

Mujeres en el mundo laboral: breve análisis

Los estudios sobre el ámbito del trabajo dan cuenta que la cantidad de mujeres en el mercado laboral se ha incrementado en los países de occidente a partir de la segunda guerra mundial. Este aumento significativo resulta ser una modificación relevante en la organización social y por lo tanto el trabajo realizado por mujeres de forma extra doméstica se ha convertido en un paso hacia su emancipación (BORDERÍAS MONDEJAR, 1994).

En el artículo “Mujeres y el trabajo, rupturas conceptuales” las autoras Borderías, Carrasco y Alemany (1994) incorporan el concepto de la “*doble presencia*”⁷ considerando que las mujeres deben intentar balancear su vida familiar con la de trabajo profesional, en este sentido destacan que el sistema social se organiza de manera tal que las etapas de la vida de una mujer se definen entre su máximo potencial en el mercado laboral y en las prestaciones para la familia quedando excluida cualquier otra actividad relacionada a formación o esparcimiento.

⁷ La doble presencia. Publicado originariamente en Inchiesta, VIII, n 32, 1978, págs. 3-6

Este artículo tiene vigencia ya que, a pesar del tiempo transcurrido, se evidencia en el mercado laboral que la incorporación de mujeres trae consigo una relación con las etapas de la vida, la relación laboral se verá interrumpida para atender cuestiones relacionadas al género y luego, pasados unos años, la posibilidad de reincorporación tendrá un lugar de cierto modo discriminado. Sobre todo, si el trabajo es de carrera, las condiciones serán difíciles cuando el desempeño laboral es absorbente y se agrava con el tiempo si la competencia es dura y los hombres siguen avanzando sin interrupciones. Es un cambio crucial en la vida de las mujeres adultas, con implicancias complejas que afectan tanto su experiencia personal como la estructura social. La doble presencia constituye la experiencia más prologada en la vida de la mujer adulta. (Borderias, et al, 1994)

La división sexual del trabajo

El autor Alvin Toffler (1993) sostenía que mediante la división sexual del trabajo se asignaba en la sociedad el papel que debían cumplir hombres y mujeres. Por este medio se establecía y determinaba el tipo de tareas adecuadas para mujeres, y, en ese sentido, las tareas de cuidado en general y del hogar en particular, eran considerada asuntos de mujeres.

Continuando con el análisis de la relación entre sociedad y haciendo referencia a la división sexual del trabajo, Masson (2020) explica que es oportuno considerar que tal división en relación con el trabajo de algunos varones estaba resuelta debido a que en el ámbito doméstico las mujeres trabajaban para cubrir sus necesidades. En base a ello podemos pensar que no es un tema menor saber quién tiene que ocuparse de las tareas domésticas. En el caso de que las mujeres no solo se ocupen de las tareas domésticas, sino que además realice trabajos fuera del hogar, esa *doble presencia* como expresara Borderias (1994), obliga a las mujeres a ser *equilibristas* intentando balancear el tiempo laboral con el trabajo doméstico y a diferencia de aquellas que solo realizan trabajo en sus hogares, quienes tienen que equilibrar los tiempos hogar-trabajo, trabajo-hogar, gozan de menos reposo, menos tiempo libre y menos oportunidades de información y estudio y también menos oportunidades de participación en actividades culturales y políticas.

Sobre esta misma idea se observa que en el informe de la Organizaciones de las Naciones Unidas en su división “Mujeres” (ONU, 2019), reconoce una mayor participación laboral

de las mujeres, aunque, a pesar de ello, continúa una brecha persistente. En el mismo informe se destaca, además, la existencia de la segregación vertical y horizontal que siguen padeciendo las mujeres en el mercado laboral. Esta segregación es referida a la representación de mujeres y varones en las diferentes ocupaciones, en tanto trabajan en sectores distintos y ocupan diferentes cargos. Las segregaciones responden a ciertos estereotipos de género poniéndose de manifiesto en el mercado laboral. Como expresara Toffler (1993) los estereotipos de función sexual se profundizaron por una identificación engañosa mediante la cual los hombres eran identificados con la producción y las mujeres con el consumo, pese a que los hombres también consumían y las mujeres producían. El autor argumenta respecto a los cambios producidos en la sociedad, que se profundizan a partir de la segunda revolución industrial, y mediante los que se producen lo que denomina *cuña invisible*⁸ que modifica a las familias y el rol que ocupan sus integrantes en ellas.

Concientizar sobre la brecha de género a nivel global

En el marco de los esfuerzos que realizan organizaciones internacionales como la ONU y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el objetivo de promover el desarrollo inclusivo y sostenible, desempeñan un papel fundamental mediante la emisión de informes y declaraciones relacionados con políticas y acciones a nivel global. Uno de los documentos claves en este sentido es la declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, actualizada en el año 2022. Esta declaración resalta la importancia que tiene la igualdad de género y la no discriminación como cuestiones transversales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que persigue esta organización.

Cuando hablamos de brecha de género referimos a la disparidad o diferencias que existen entre hombres y mujeres en distintos aspectos tales como económico, social, educativos entre otros. Cuando una persona trabaja o busca activamente trabajo, se dice que forma parte de la fuerza de trabajo. El índice actual de participación de las mujeres en la población activa en el mundo se aproxima al 49%. En cambio, el de los hombres es del

⁸ “La segunda ola, separó violentamente dos aspectos de nuestras vidas para siempre. Al hacerlo introdujo una gigantesca Cuña invisible en nuestra economía, nuestras mentes e incluso en nuestra personalidad sexual” Toffler A. La tercera ola. Plaza y Janes Editores SA. Barcelona, 1993. Pag 54-55

75%, la disparidad es superior al 50 %. (OIT, 2022). Siguiendo la definición que la propia OIT realiza al respecto vemos que, en su informe del año 2014 mediante el cual propone una guía para la acción respecto a la igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo afirma que:

“Las brechas de género son las diferencias entre mujeres y hombres en un determinado ámbito. Implican desigualdad y, por lo tanto, desventaja para uno de ellos: normalmente, para las mujeres. En el mercado laboral, las brechas de género identifican los aspectos en los que las mujeres están en desventaja en comparación con los hombres” (OIT, 2014. Pag 22)

Las brechas de género implican entonces una forma en que se expresa la desigualdad y la equidad de género es una dimensión fundamental para la equidad social (Guzmán, 1997) y se sustenta en los avances de los movimientos de mujeres que pusieron el tema en la agenda pública y privada. Si bien se avanzó en la visibilización de la postergación de las mujeres y en su reconocimiento como actores sociales, no se logró construir la equidad de género como una dimensión impostergable de la equidad social y como tema de política y responsabilidad gubernamental. La figura 1 da cuenta de esta diferencia entre equidad e igualdad de manera gráfica.

Figura 1: Distinción entre igualdad y equidad



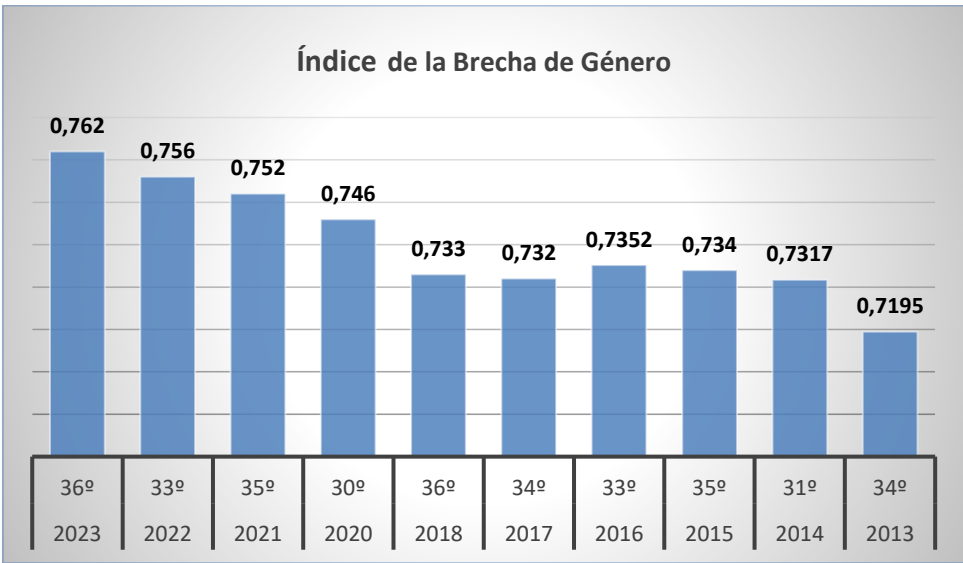
Fuente: imagen extraída de sitio web. Desafíos, equidad e igualdad de género. 2020. ⁹

⁹<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=115872666797623&id=113658420352381&set=a.115885580129665>

El Foro Económico Mundial (WEF) emite informes anuales sobre cuestiones de género, como los datos sobre la brecha global de género. En su informe del año 2022 advierte que serán necesarios 132 años para lograr la paridad de género a nivel global, puesto que solo se logró hasta ese año cerrar el 68%. Si analizamos las posiciones por regiones podemos ver que América Latina y el Caribe superó el 72.6% su brecha de género, esto implica que la brecha podría cerrarse en 67 años, estos datos se muestran en el informe sobre la brecha de género a nivel mundial del año 2022 (Global Gender Report.2022) El informe incluye a 146 países en el cual se exponen sus clasificaciones y puntuaciones. En el ranking podemos encontrar a Islandia en el puesto 1 con un 90% cerrado de su brecha y ubicamos a nuestro país en el puesto 33 con un 75%. Sin embargo, en la región, Brasil, México y Argentina muestran un estancamiento en sus puntuaciones respecto al año anterior (World Economic Forum, 2022) Este informe da cuenta de la discrepancia en base a cuatro ámbitos: la participación y oportunidad económica, el logro educativo, la salud y supervivencia, y el empoderamiento político.

En el último informe emitido en el año 2023 (WEF. 2023) Argentina se ubica en la posición 36 aunque ha disminuido la brecha de género en un 76.2%. En el siguiente gráfico (Fig. 2) puede observarse la evolución que ha tenido Argentina en la última década (2013-2023) y la posición a nivel global del ranking sobre la brecha de género.

Figura 2: Brecha de género



Fuente: Elaboración propia en base al informe WEF 2023.

En el contexto de las mutuales, la igualdad de género y la no discriminación no solo son principios fundamentales para construir una sociedad más inclusiva y justa, sino también se constituyen como herramientas esenciales para fortalecer la gobernanza y la sostenibilidad de estas organizaciones. Sin embargo, avanzar hacia la equidad requiere ir más allá de garantizar la igualdad formal, enfocándose en proporcionar las condiciones necesarias para que las mujeres tengan posibilidades reales de participación en órganos de decisión. Este enfoque permite reconocer y potenciar las contribuciones específicas de las mujeres, promoviendo una gestión más inclusiva que refleje las necesidades y perspectivas de toda comunidad mutualista, contribuyendo así a una sociedad equitativa y sostenible.

Entender la segregación vertical y horizontal en el mercado laboral

En el ámbito de estudio que nos convoca, se identifican dos tipos de segregaciones; la horizontal y la vertical. Estos conceptos son utilizados para describir patrones de discriminación o desigualdades en el ámbito laboral. La segregación horizontal establece las ocupaciones y actividades que la sociedad considera adecuadas para las mujeres mientras que la segregación vertical referencia la dificultad que tienen las mujeres para ocupar puestos de dirección o jefatura (OIT, 2021).

La segregación vertical es también conocida por el fenómeno de “techo de cristal”, expresión que hace referencia a los obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a cargos jerárquicos, con la limitación de tomar posiciones de toma de decisiones, la dificultad de desarrollo de carrera y escalas salariales. El informe realizado por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) sobre desigualdades de género en el mercado laboral argentino, mediante la encuesta nacional a trabajadores sobre condiciones de empleo, trabajo, salud y seguridad (ECETSS) del año 2021 en su resumen ejecutivo manifiesta que en el país se identifica una importante segregación, tanto horizontal como vertical, siendo evidente la feminización de algunos sectores productivos y las inequidades a la hora de alcanzar los niveles jerárquicos superiores en nuestro país (SRT, 2021). En el siguiente cuadro se puede visualizar la brecha entre géneros según el tipo de cargo ocupado.

Figura 3: Diferencias de género según el cargo

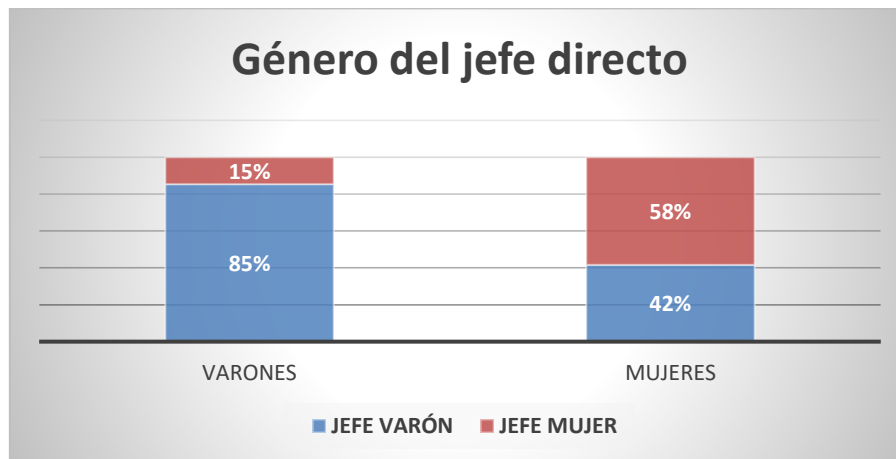
CARGO	MUJERES	VARONES	Diferencia	% TOTAL
DIRECCIÓN	37,20%	62,80%	25,60%	100%
JEFATURA	24,40%	75,60%	51,20%	100%
NO JERÁRQUICO	42,60%	57,40%	14,80%	100%

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de la secretaria de riesgos de trabajo. 2021

En la tabla (Fig. 3) podemos ver las diferencias según el cargo ocupado, siendo la mayor diferencia en el cargo de jefatura que supera el 50 %. Si bien vemos una disminución en el cargo de dirección, continúa la existencia de diferencias en todos los cargos que dan cuenta de que la participación de mujeres es menor. En cuanto al análisis del género de la posición jefe directo¹⁰ queda evidenciado la segregación horizontal según datos relevados en el informe sobre desigualdades de género el 58.4 % de las trabajadoras mujeres dijeron que su responsable directo era una mujer y el 41.6% era varón. En el caso de los varones mencionan que un 14,6% tienen jefes mujeres y un 85,4 % jefes varones. El cual el acceso de mujeres a puestos jerárquicos es bajo respecto a su participación, mientras que en actividades masculinizadas es prácticamente nulo.

¹⁰ Un jefe directo es la persona en una organización a la que un empleado tiene que reportar directamente. Es quien asigna tareas y evalúa su desempeño (SRT.2021)

Figura 4: Porcentajes de género según el jefe directo



Fuente: Elaboración propia en base al Informe SRT (2021).

En este sentido la Secretaría de Riesgos de Trabajo (SRT) en su informe del año 2021, manifiesta que dichas segregaciones responden a ciertos estereotipos de género que se visibilizan, gran parte, en el mercado de trabajo. Los estereotipos de género son creencias o ideas arraigadas en el subconsciente y enraizadas en la cultura sobre cómo deben comportarse las personas en función del género.

Para ilustrar los temas desarrollados en este capítulo, compartimos una ilustración (Fig. 5) que pertenece a un comic que se hiciera viral en el año 2019 luego de ser publicado por Anand Mahindra¹¹, un empresario indio, en la red social Twitter hoy devenida en X, quien realizó el siguiente posteo junto a la imagen:

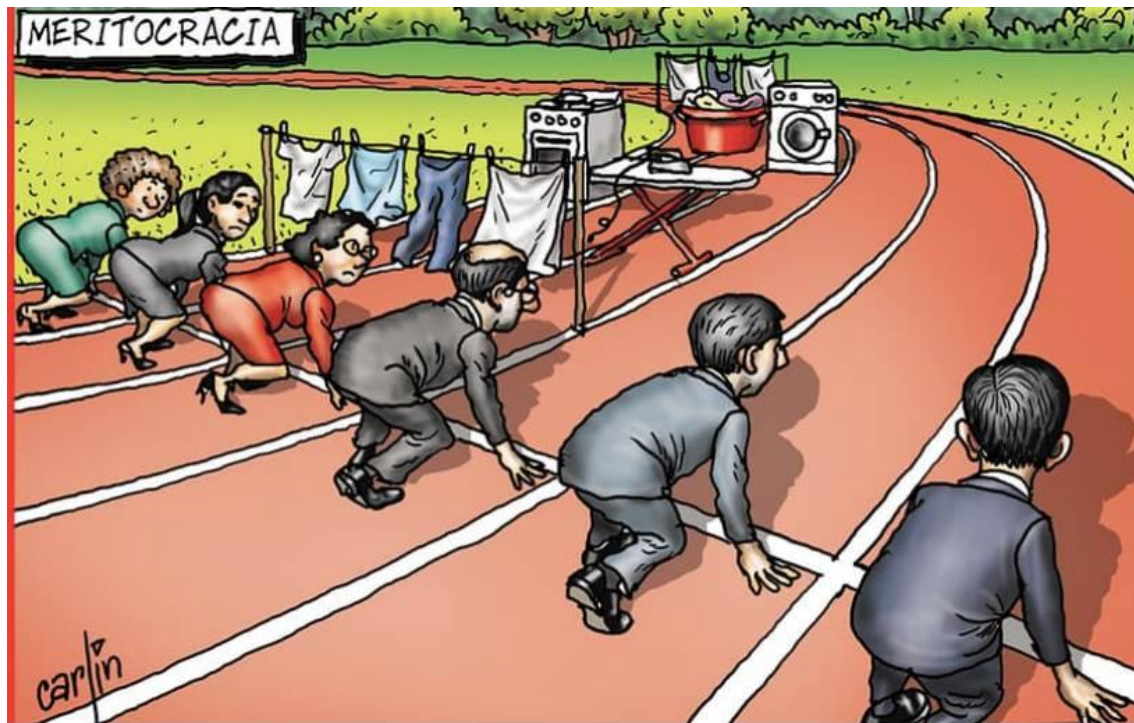
“La semana pasada estuve ayudando a cuidar a mi nieto de un año y me di cuenta de la cruda realidad de esta imagen. Saludo a todas las mujeres trabajadoras y reconozco que sus éxitos han requerido un esfuerzo mucho mayor que el de sus homólogos masculinos”. (@anandmahindra, 05/02/2019, Traducción propia.

El propio mundo empresarial y organizacional está tensionando sobre esta noción de género, exponiendo el tema -como en este caso- en una red social, y generando miles de

¹¹ Anand Mahindra: empresario multimillonario indio presidente del grupo Mahindra Group, conglomerado empresarial con sede en Mumbai. Recibió el premio Padma Bhushan en 2020, es el tercer premio civil más alto en el sistema de honores de la República.

likes y retwits. La imagen fue realizada por el caricaturista peruano Carlin¹² y publicado en el diario La República en el que trabaja habitualmente.

Figura 5: Ilustración sobre dificultades de carrera por género



Fuente: “Meritocracia” de Carlin¹³

La imagen es elocuente, simple e impactante: se puede ver a 3 hombres y 3 mujeres en la línea de partida de una carrera, pero en esta carrera las mujeres deberán sortear distintas dificultades, “propias de mujeres”, como son las tareas domésticas. Estos obstáculos no se visualizan en los andariveles que tienen por recorrer los hombres. Además, lo simbólico en cuanto a la vestimenta de mujeres “presentables para el trabajo” con vestidos y zapatos de tacos altos, los cuales muestran el estereotipo de “la mujer trabajadora”. La vestimenta y el tipo de zapatos dificultan aún más la carrera. Sin dudas una imagen nos invita a reflexionar sobre todo en el ámbito empresarial. En este contexto se espera que las mujeres posean una estética que refuerza roles tradicionales en el cual vinculan su

¹² Carlin: Carlos Tovar Samanez (Lima, 08/04/1947) conocido como Carlin, es arquitecto, diseñador gráfico, escritor. Realiza sus caricaturas en el diario La República desde el año 2002.

¹³ Carlin: caricaturista político peruano, publicación peruana La República. Este comic se hizo viral luego de ser tuiteado por un empresario indio, Anhand Mahindra.

trabajo con la apariencia física. Sin embargo, desde este enfoque estético se distancia del que se espera en el contexto de las fuerzas de seguridad, donde las mujeres históricamente no han sido representadas. En el caso de que ingresen a la fuerza se enfrentan a una estética y códigos visuales con los que se priorizan la uniformidad, la disciplina militar y la resistencia física, todos ellos elementos tradicionalmente masculinos. Con este enfoque podemos observar como las mujeres enfrentan obstáculos derivados de expectativas estéticas y sociales. En cuanto al ámbito de las fuerzas de seguridad las expectativas están ligadas hacia una visión más masculinizada. En la siguiente imagen podemos ver a mujeres gendarmes con su uniforme en la escuela de suboficiales de gendarmería.

Figura 6: Mujeres gendarmes uniformadas



Fuente: imagen extraída del Diario LM Neuquén. Diario online. 2024¹⁴

¹⁴ <https://www.lmneuquen.com/pais/escandaloso-una-gendarme-habria-obligado-100-mujeres-desnudarse-frente-companeras-n1137736>

Recapitulando

En este capítulo hemos explorado tres conceptos que fueron considerados claves y que se interrelacionan en el mercado laboral: la división sexual, la brecha de género y la segregación. Estos conceptos son fundamentales para comprender las desigualdades existentes en los contextos laborales. Utilizando datos de organismos internacionales, vemos la relevancia del tema a nivel global y se pone de manifiesto el largo camino que aún queda por recorrer tanto a nivel regional, local y global para reducir efectivamente la brecha de género. Estas desigualdades evidencian la necesidad de seguir impulsando políticas y acciones concretas para poder alcanzar la igualdad en el mercado laboral. Se destaca además la urgencia de continuar con investigaciones y acciones para mitigar estas desigualdades.

En el siguiente capítulo, tomando como punto de partida estos tres conceptos, se indaga en la situación de las fuerzas de seguridad en general y, en particular, en la Gendarmería Nacional.

CAPITULO II. MUJERES EN FUERZAS DE SEGURIDAD

Introducción

En este capítulo se presenta el análisis desde una perspectiva de género, de las fuerzas de seguridad, con un especial enfoque en la normativa nacional y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Proponemos partir desde una mirada histórica en base a los antecedentes de la participación de mujeres en el ámbito castrense. En este contexto, se presta atención a los aspectos legales que han influido en la integración de la perspectiva de género en las políticas de seguridad impulsados por el Ministerio de Seguridad de la Nación, como la creación de los centros integrales de género en las fuerzas. Se presenta además una mirada histórica sobre la incorporación de mujeres en las fuerzas de seguridad, en particular Gendarmería Nacional. Se analizan las políticas de ingreso y cómo, en algunos casos, se desafiaron las normas predominantes. Por medio de este enfoque se pretende brindar información para una comprensión integral sobre los avances y los obstáculos de la incorporación de la perspectiva de género en un ámbito tradicionalmente masculino, y cómo estos cambios fueron influenciados por un marco legal y político más general.

Para la filósofa Nancy Fraser (2006) durante los últimos 150 años, el paradigma predominante en la teorización sobre la justicia social se centró en las reclamaciones igualitarias de redistribución de recursos. En la actualidad, esta distribución de recursos se modificó y se prioriza la política de reconocimiento de las minorías étnicas, raciales y sexuales, así como también la diferencia de género. En esta tesis el estudio de género se torna relevante para comprender el rol que ocupan las mujeres en las organizaciones en las fuerzas de seguridad en general, y en las mutuales en particular.

En este sentido Fraser (2006) plantea en su tesis que la justicia exige tanto la redistribución como el reconocimiento, ideando una concepción bidimensional de la justicia que pueda integrar las reivindicaciones de igualdad social como las de reconocimiento de las diferencias, crear una dirección política pragmática que combine los aspectos más relevantes y efectivos de la política de redistribución en los aspectos más beneficiosos de la política del reconocimiento.

En este sentido, en esta tesis entendemos por perspectiva de género como una forma de mirar, de abordar la construcción social. Mediante la cual se pueden describir el conjunto

de conductas atribuidas a mujeres y varones. La perspectiva de género como enfoque, permite analizar las relaciones de poder que históricamente han favorecido a varones como grupo social generando una discriminación estructural hacia las mujeres. (Gamba, 2014)¹⁵ En relación con el ámbito de las mutuales de gendarmería nacional y su forma de organización interna, la perspectiva de género es una de las claves para entender cómo las dinámicas de poder se ponen de manifiesto en los órganos de decisión, en donde la predominancia masculina ha sido la norma.

Antecedentes

Mediante la búsqueda de información sobre mujeres en fuerzas de seguridad encontramos que existen informes e investigaciones que detallan el ingreso de la mujer en las fuerzas armadas o dan cuenta de la brecha de género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales, analizando la participación de mujeres en momentos históricos del país. En primer lugar, se destacan las referencias sobre la participación de mujeres en guerras, en textos que no son parte de la historiografía académica (Masson, 2020). Esas mujeres que participaron en las fuerzas de forma activa no son reconocidas a excepción de algunas, como es el caso de Manuela Pedraza, quien figura en algunos registros en los que se documenta su lucha en contexto de las invasiones inglesas durante los años 1806 y 1807. En segundo lugar, en otro momento histórico de nuestro país, como fueron las guerras por la independencia, aparecen otros nombres como el de Juana Azurduy y el de María Remedios del Valle. Si bien hay registros de la participación relacionados a momentos históricos determinados, según Masson, cuando los ejércitos se profesionalizaron, las mujeres quedaron relegadas al punto que su ingreso quedó prohibido. Por lo dicho anteriormente se puede afirmar que los inicios de la institución fueron marcados por la exclusión de mujeres, por lo cual culturalmente se construye como exclusivamente masculina. Es por ello por lo que hablamos de la masculinización en las instituciones militares (Masson, 2020).

Desde las ciencias sociales se abordó la incorporación de mujeres en ámbitos laborales, indagando respecto a los tipos de tareas, profesiones y ocupaciones, donde se cuestionaron las formas de acceso a los puestos laborales y las restricciones. En cuanto a las instituciones de seguridad, Calandrón (2019) incorpora la perspectiva de género para

¹⁵ <https://agendadelasmujeres.com.ar/page/3/>

mostrar la amplia desigualdad entre las carreras de los varones y las de mujeres. Mediante esta forma de interpretar la realidad se observaron las ocupaciones, las posiciones y los símbolos que acompañaban a las mujeres policías. Las mujeres se incorporaron a las fuerzas reproduciendo tareas que eran tradicionalmente asignadas al espacio doméstico, mediante un vínculo afectivo, dependiente y jerárquico. Con esta vinculación se reproducían las relaciones jerárquicas de sus maridos, en tareas relacionadas a la beneficencia, limpieza y eventos sociales.

En esta misma línea, Masson (2010, 2017) se refiere a cómo las mujeres fueron excluidas de la institución militar en su rol de combatientes, aunque sí eran pensadas en su rol de esposas. Esta particularidad tenía que ver con que en la sociedad “las mujeres fueron asociadas a través del matrimonio heterosexual obligatorio en coincidencia con los preceptos del catolicismo” (Masson, 2020, p. 297)

La presencia de mujeres en los cuerpos policiales data del año 1947, con la creación de la Brigada de Seguridad cuerpo especial que estaba totalmente integrado por personal femenino (Calandrón y Galeano, 2013). Por lo general, como mencionan los/as autores/as, las tareas que realizaban estaban relacionadas con la atención de otras mujeres y menores “en conflicto con la ley”. Mediante un trabajo etnográfico sobre el trabajo policial, Calandrón y Galeano concluyen sobre las valoraciones diferenciales que se producen por género mediante el cual dichas disputas perduran en lo relativo a derechos sociales y laborales de las mujeres.

Aspectos normativos

Tomando como punto de partida el análisis normativo de la Ciudad de Buenos Aires, ubicamos a la perspectiva de género incluida en la constitución de la Ciudad (artículo 38) en cuanto al diseño y ejecución de sus políticas públicas y la elaboración un plan de igualdad entre varones y mujeres. Si bien la constitución data del año 1996, fue necesario avanzar en un marco normativo con el propósito de implementar políticas públicas que integren la perspectiva de género. De ahí que, luego de 14 años, transitando el año 2020 se aprobó la Ley N° 474 mediante la cual se realiza el Plan de Igualdad Real de Oportunidades y de Trato entre Mujeres y Varones, con el objetivo de garantizar a las mujeres el pleno reconocimiento, goce y ejercicio de sus derechos y garantías, además de promover la igualdad real de oportunidades y de trato entre varones y mujeres, como fuera

establecido en la Constitución de la Ciudad y dando cumplimiento a los Tratados Internacionales a los cuales suscribe Argentina¹⁶.

El plan posee objetivos concretos sobre la igualdad en el artículo 9. En relación a ello, destacamos dos incisos: en el primero se hace referencia a la inserción económica, social, laboral, política y ciudadana, el acceso a puestos de decisión y la integración en las políticas de desarrollo, en condiciones igualitarias para mujeres y varones; y en el cuarto se expresa la necesidad del reparto equitativo de las tareas y responsabilidades domésticas y familiares.

Al llevar a cabo este trabajo, nos llamó la atención la necesidad de incluir estos temas en la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la data histórica de esta preocupación (siglo XXI). Esto nos llevó a reflexionar sobre si la igualdad se puede lograr exclusivamente mediante la creación de normativa. En nuestra opinión el marco normativo es valioso, necesario, pero no suficiente, la norma por sí sola no garantiza cambios necesarios para sostener políticas de igualdad. Este proceso para sostenerse requerirá del compromiso de la sociedad en su conjunto en pos de seguir avanzando hacia el camino de la igualdad.

La consideración de mujeres en fuerzas de seguridad se logra en gran parte por el diseño de políticas de género. En este sentido, se visualizan diversas medidas tendientes a garantizar los derechos de las mujeres dentro del ámbito castrense. Derechos que tienden a proteger su condición de mujer y sus necesidades particulares como por ejemplo las licencias por embarazo y lactancia.

Las instituciones militares en Argentina están compuestas por las fuerzas armadas y las fuerzas de seguridad. Las fuerzas armadas están conformadas por el ejército, la armada y la fuerza aérea, y las fuerzas de seguridad por gendarmería nacional, prefectura naval, policía federal y policía de seguridad aeroportuaria¹⁷. La presencia de mujeres en estas instituciones supone un cambio cultural profundo. La implementación de políticas, como la creación de la Dirección de Políticas de Género del Ministerio de Defensa en el año 2008, significó para Masson (2020) una experiencia innovadora debido a que las instituciones castrenses habían cambiado de forma tal que los mandos de las tres fuerzas tienen en sus agendas el tema género. Este es el inicio de un cambio en la cultura de las

¹⁶ Ley 474/2000. (B.O 1030. Art 3). Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¹⁷ Información disponible en: www.casarosada.gob.ar

instituciones militares mediante el cual se avanza hacia la modificación del modelo “militar varón absolutamente disponible” (Masson, 2020).

En el año 2010 se creó el Ministerio de Seguridad, entre cuyas acciones se cuentan las medidas para incluir la cuestión de género. Así, mediante la Resolución N° 1021/2011¹⁸ del Ministerio de Seguridad de la Nación, se crearon los Centros Integrales de Género (CGI) en las distintas fuerzas de seguridad. Fue protagonista de esta transformación la Dra. Nilda Garré¹⁹ –en aquel entonces Ministra de Seguridad de la Nación– quien es reconocida por su impulso para el avance en cuestiones de género en las fuerzas. En sus considerandos, esta resolución señala, entre otros aspectos, que los valores masculinos fueron los que predominaron en dichas fuerzas. De igual manera, se destaca la importancia de crear espacios dentro de las fuerzas de seguridad que orienten y asesoren al personal con la finalidad de afianzar la integración de la mujer y las cuestiones de género.²⁰

Los Centros Integrales de Género (CIG) están anclados en tres ejes: a) la inserción y coordinación de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres; b) la atención de las cuestiones de género en el ámbito laboral y doméstico cuando se encuentre involucrado personal de la institución; c) el asesoramiento y registro de los hechos relacionados a cuestiones de género.

A través de la revisión de páginas web de las instituciones, se observa que el CIG perteneciente a la Policía Federal Argentina (PFA), brinda charlas de concientización y sensibilización sobre la temática de género al personal integrante de la institución. En cuanto al CGI de Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA), se observa que posee un equipo interdisciplinario que aborda la temática de género brindando asesoramiento en situaciones de violencia de género, violencia laboral y de discriminación. El Centro integral de género en gendarmería nacional, cumple funciones para promover el acceso, permanencia y condiciones de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, además de intervenir en cuestiones relacionadas con violencia laboral, brindar orientación jurídica y contención psicológica, entre otras.

¹⁸ <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/185000-189999/188451/norma.htm>

¹⁹ Nilda Garré: de profesión abogada fue la primera mujer designada para ocupar el cargo en el Ministerio de Seguridad de la Nación por el período 2010-2013.

²⁰ Ministerio de Seguridad de la Nación. Resolución N° 1021/2011.

Otra resolución del Ministerio de Seguridad, la N° 1079/2011, establece la prohibición de cualquier acción que limite las condiciones de ascenso o de realizar cursos de ascenso para mujeres que se encuentren en estado de embarazo. Por otro lado, se la Resolución ministerial N° 469/2011 trata de manera específica las licencias por embarazo y por el período de lactancia.

El Ministerio de Seguridad de la Nación ha dictado resoluciones que fueron orientadas a la creación de los Centros de Igualdad de Género (CIG) y a la ampliación de derechos de las mujeres en las fuerzas de seguridad. En el caso de Gendarmería Nacional, se han implementado disposiciones específicas emitidas por el director nacional de Gendarmería (D.N.G.N), las cuales incluyen normativas referidas a los cursos de ascenso. Entre ellas se destacan las disposiciones N° 1310, 1018 y 1167 todas del año 2011. Asimismo, mediante la disposición DNGN N° 1171/2011, se estableció una licencia especial para estudios gineco-mamarios, reforzando el enfoque en la salud y los derechos de las mujeres dentro de la institución.

Por su parte, Frederic (2016) menciona que desde el Ministerio de Seguridad a partir del año 2012 se previó ampliar la proporción de mujeres que pudieran ingresar a los dos estamentos de la fuerza: oficiales y suboficiales. Esto puede ser analizado desde diversas perspectivas de la fuerza ya que modifica la diversidad de género en las fuerzas, esto genera transformaciones significativas promoviendo una fuerza más inclusiva, diversa y adaptada a la sociedad. Sin embargo, el ingreso es importante pero un enfoque integral en el cual se contemple el desarrollo y crecimiento profesional aún sigue siendo un desafío.

Por último, en el año 2017 mediante la Resolución N° 443 del Ministerio de Seguridad se crea la licencia por violencia de género. Con esta medida se reconoce a los/as integrantes de la fuerza y también a sus aspirantes a gozar de este tipo de licencia si estuvieran atravesando una situación de violencia, pudiendo percibir sus haberes.

Como se ha podido observar la cuestión de género se instaló socialmente y fue teniendo lugar en la normativa que buscaba ir garantizando derechos en estas instituciones. Tal como observa Calandrón (2021) la asociación entre militancia feminista y mujeres policías llegó a sugerirse en la década del 1990 y se acentuó con un debate profundo que se dio en la sociedad argentina en el año 2018, con la cuarta ola feminista autodenominada “marea verde”.

Una mirada histórica sobre la participación de mujeres en Gendarmería Nacional

Gendarmería Nacional Argentina es una fuerza de naturaleza militar con características de fuerza intermedia, que cumple su misión y sus funciones en el marco de la Seguridad Interior, Defensa Nacional y apoyo a la Política Exterior²¹. Se entiende por fuerza intermedia a la organización militar que tiene la capacidad de disuadir y responder amenazas, crisis, contingencias e incidentes en los ámbitos de la seguridad interior y la defensa nacional²². La fuerza Gendarmería Nacional fue creada en el año 1939 por el Congreso de la Nación, bajo la presidencia del Dr. Roberto M Ortiz, dando inicio a una fuerza con organización y formación militar, en el marco de la promulgación de la ley N° 12.367. El personal fue disciplinado bajo un régimen castrense mediante una formación jurídica que le permitiera poder cumplir funciones policiales y también militar terrestre, como, ocurriera en la guerra de Malvinas en el año 1982. Esta institución, mediante la Ley Orgánica N° 19.349/1971 del Poder Ejecutivo Nacional, regula su organización, estructura, funciones y competencia.

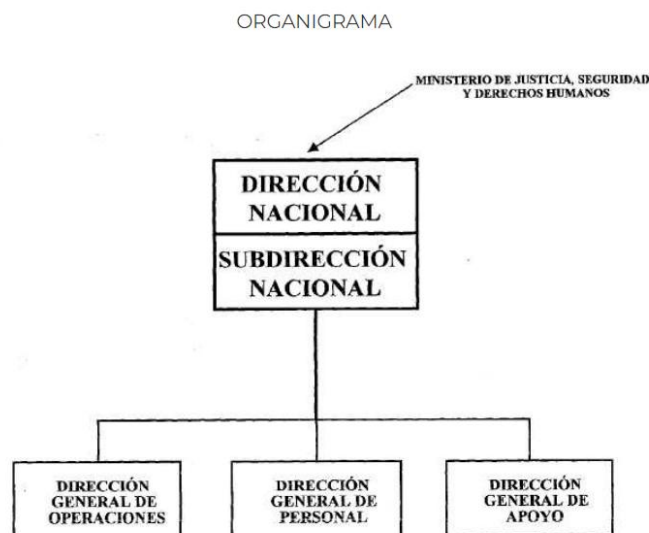
En el siguiente cuadro se muestran las jerarquías que tiene Gendarmería Nacional con sus dos divisiones principales que son oficiales y suboficiales, cada uno de ellos tiene una impronta simbólica ya que cada cargo posee por ejemplo en sus uniformes distinciones visibles, como son las hombreras distintivas.

Mediante el Decreto 1563/2009 del Poder Ejecutivo Nacional, se aprobó la estructura organizativa de Gendarmería Nacional a continuación, se puede ver el organigrama establecido en el decreto.

²¹ Información disponible en: www.argentina.gob.ar

²² Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/gendarmeria>

Figura 7: Organigrama de Gendarmería Nacional según Decreto 1563/2009 – Estructura de Gendarmería Nacional



Fuente: Infoleg- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Esta fuerza depende en la actualidad del Ministerio de Seguridad y la ley N° 24.059/1991 de Seguridad Interior, en su artículo 7 inciso f), incluye a Gendarmería Nacional y a Prefectura Naval Argentina como parte del sistema de seguridad interior.

Las mujeres en la institución Gendarmería Nacional han estado presentes como agentes civiles, y muchas de ellas, al inicio, provenían del Ejército Argentino. A partir de 1983 los/as agentes civiles comenzaron a tener relación de dependencia con la institución, dato que surge por medio de una entrevista a un gendarme retirado, actualmente personal jerárquico en una de las mutuales bajo estudio. También refiere que la incorporación de la primera mujer a la Fuerza de Seguridad Gendarmería Nacional fue en el año 1985 como agente Civil Técnica II perteneciente a la Dirección de Policía Científica de Gendarmería Nacional. Aquella primera mujer pasó a ser parte del personal uniformado en el grado Primer Alférez del escalafón de sanidad en 1993, con especialidad en bioquímica. Existe otro antecedente que data del año 1992, cuando se incorporaron mujeres en la categoría suboficiales de Especialidad Músico (el masculino es de origen)²³. Estas incorporaciones

²³ Decreto 1669/2001. Especialidades: 3.3.3.1.7 Músico: Comprende el agrupamiento de personal de Suboficiales con título técnico y/o aptitud especial teórico práctica habilitante adquirida en la ejecución de instrumentos de música, reclutado para integrar el servicio de Bandas de Música de la GENDARMERIA

se realizaron sin necesidad de ingresar en la carrera de gendarme. Mediante la Disposición del director nacional de Gendarmería DDNG N° 1441/05 los ingresos a la fuerza en la categoría *oficiales* a partir del año 2006, se aprueba mediante esta disposición el ingreso de personal femenino en la categoría gendarme. Por lo tanto, la primera promoción en egresar fue el 7 de diciembre del año 2006.

Al respecto se destaca que gendarmería nacional la última fuerza en comenzar la incorporación de mujeres, en comparación con el ejército que inició la incorporación de mujeres en el año 1997, en el caso de la fuerza aérea inicio en 2001 y en la fuerza armada en el año 2002.²⁴

Alicia Alioni (2016) hace referencia a la tardía incorporación de mujeres en GN y menciona que la misma se dio de manera “experimental” en el año 2003, regularizándose recién a partir del año 2006. En el mismo texto destaca la incorporación masiva de personal a la fuerza debido a su transformación como fuerza de apoyo principal del Estado nacional. Menciona además las cifras, que toma de una investigación de Frederic (2014), cuyo incremento entre el periodo 2004-2014 fue de 17.000 a 34.000, con un reclutamiento anual de 1.700 jóvenes, de los/as cuales el 30% fueron mujeres. Con relación al reclutamiento describe que se llevó a cabo como consecuencia de diversos eventos caracterizados por la necesidad de recomposición de la imagen institucional por un lado y por las dificultades de mujeres al mercado laboral, y el requerimiento de personal femenino y la reestructuración de las políticas de seguridad y defensa.

Luego en el año 2007, se inicia la incorporación de cadetes femeninas a la escuela de Gendarmería Nacional “Don Martín Miguel de Güemes”. Esto fue posible porque se dictó la norma DDNG N° 103/06. Este grupo egresó junto al grupo del personal masculino el día 24 de noviembre del año 2009, con el grado de Subalférez, conformando la promoción LXV.

Gendarmería Nacional les ha otorgado a las mujeres un lugar importante, esto se materializa a partir del año 2009 incorporando personal femenino a las Misiones de Paz y Humanitarias. Para formar parte de dichas misiones fueron elegidas representantes de

NACIONAL, concurriendo al apoyo del mantenimiento de la moral del personal y subsidiariamente, actividades del servicio que específicamente se determinen por la normativa interna de la Fuerza, que por su formación y capacitación Institucional se encuentre habilitado para realizar.

²⁴ Información obtenida mediante entrevista a personal del departamento de recursos humanos de la fuerza.

la fuerza, en particular, las Cabo primero Eliza Andrea Guzmán y Noelia Fernández quienes participaron de la Misión de Paz y Humanitarias a la República de Liberia²⁵.

La incorporación de mujeres a la fuerza trajo aparejados cambios en las instalaciones de los establecimientos militares, teniendo que ser adaptados para que puedan convivir personas de distinto sexo²⁶. Esta adaptación no solo incluyó reestructuraciones edilicias, sino también otras tales como protocolos (uniformes) y desafíos en el trato por parte del personal en las instancias de formación y unidades operativas (Ministerio de Seguridad, 2023).

Evolución de ingresos del personal femenino en GN

Mujeres gendarmes se denomina a aquellas mujeres que pertenecen a la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional. Para lograr esta denominación es necesario formar parte de la fuerza, para lo cual estas mujeres inician un proceso de inscripción en el que deben dar cumplimiento a ciertos requisitos de ingreso, sea como postulante a oficial (cadete) o gendarme (aspirante). Dentro de los requisitos se encuentra el de nacionalidad, que distingue a quienes poseen nacionalidad argentina nativa o por opción, si se cumple con la nacionalidad se debe presentar el documento nacional de identidad actualizado, cumplir con el rango etario requerido (en este caso tener entre 17 y 25 años al 31 de diciembre del año de postulación). Otros requisitos están relacionados a cuestiones físicas: se debe cumplir con parámetros relacionados a la estatura siendo la mínima requerida de 1.60 mts y la máxima de 1.85 mts para aspirantes femeninas y entre 1.66 mts y 1.95 mts para masculinos. Respecto a los tatuajes no están permitidos aquellos que sean visibles en rostro, cuello y/o cráneo, o en otra parte del cuerpo, que sean visibles circunstancialmente con el uso de cualquier uniforme reglamentario de la fuerza, incluida vestimenta corta (short, remeras, polleras). En cuanto al nivel educativo es necesario, en caso de inscribirse a la Escuela de Oficiales, haber obtenido el título secundario o presentar la constancia de título en trámite al momento de la inscripción; mientras que para la Escuela de Suboficiales se solicita tener el nivel primario aprobado. Existen otros requisitos que indagan sobre la situación socio económica del aspirante, como la tenencia de multas, deudas y causas judiciales. Una vez cumplimentado con los requisitos

²⁵ Datos brindados desde Recursos Humanos de Gendarmería Nacional.

²⁶ Información brindada por personal de GN.

mencionados anteriormente se deben rendir y aprobar los exámenes de admisión preliminares²⁷.

El decreto 1646/06 modifica la reglamentación relacionada al servicio militar voluntario, derogando así el inciso B del artículo 8 que impedía el ingreso a personas con carga de familia. Esto posibilitó el ingreso de mujeres.

Como se detalló en el apartado sobre la normativa de fuerzas de seguridad por Disposición del director nacional de Gendarmería N°1441/05 se posibilitó el ingreso de mujeres en el año 2005. Calandrón (2021) observa que, en el proceso de exclusión del requisito de ser varón para integrar gendarmería, también significó para la fuerza dejar de lado el orgullo sostenido frente a otras fuerzas por ser la única 100 % “masculina” que quedaba. A su vez, en el año 2012 el Ministerio de Seguridad determinó la igualdad de cupo de ingreso para el curso de aspirantes (Calandrón, 2021). Desde 2004 la cantidad de gendarmes se duplicó pasando de 17000 a 34000 efectivos (Frederic, 2015).

Analizando el período de la investigación, en base a los datos obtenidos mediante entrevistas realizadas a personal de la Dirección de personal de GN, se construye la siguiente tabla (Fig. 8) que muestra la incorporación de ingresantes a la fuerza dividida en personal femenino y masculino. Si bien la incorporación de mujeres a esta institución se registra desde el año 2006, luego de 10 años el número no parece significativo. De todos modos, no se pudieron ubicar registros sobre la cantidad de ingresantes del año 2006 para realizar una comparación y estudiar su evolución. Solo se pudo construir este período en base a información obtenida del departamento de recursos humanos de gendarmería nacional.

Figura 8: Tabla Ingresos a Gendarmería Nacional entre 2016 y 2021

Evolución de ingresantes en el período						
Año	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino	Total
2016	90	292	382	23,56%	76,44%	100,00%

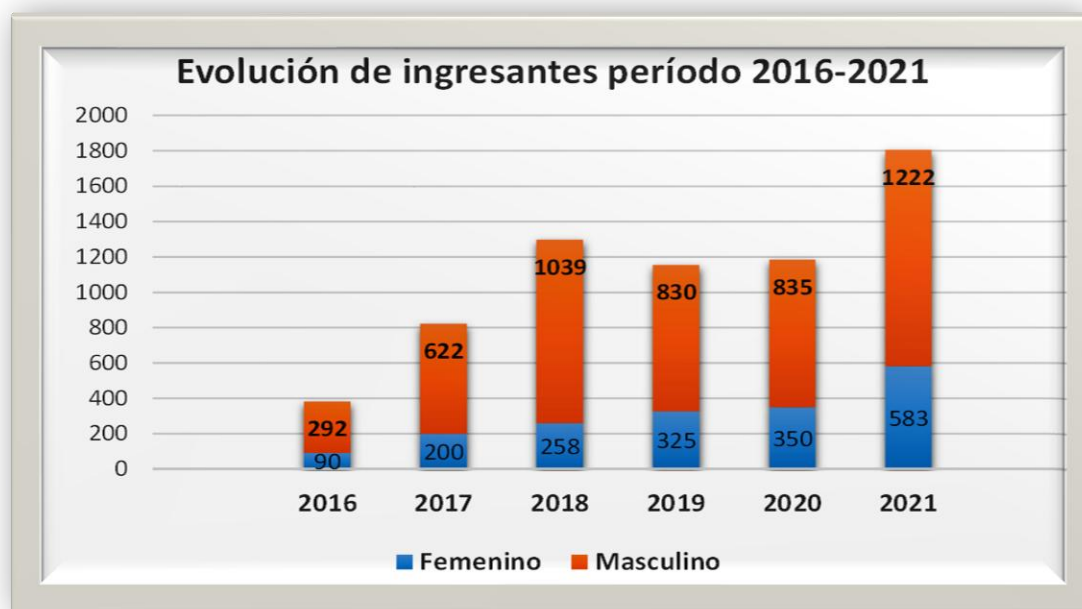
²⁷ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/gendarmeria/requisitos-de-ingreso-gendarmeria-nacional-argentina-como-postulante-oficial-cadete-o>

2017	200	622	822	24,33%	75,67%	100,00%
2018	258	1039	1297	19,89%	80,11%	100,00%
2019	325	830	1155	28,14%	71,86%	100,00%
2020	350	835	1185	29,54%	70,46%	100,00%
2021	583	1222	1805	32,30%	67,70%	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la dirección de personal GN

En el siguiente gráfico (Fig. 9) se puede ver la evolución de los/s ingresantes en el período 2016-2021 por distinción de género, existiendo una diferencia notable en cuanto al total de mujeres y hombres. Si analizamos por porcentajes veremos que entre un 70 y 80 % de ingresante de este período son varones, siendo solo en el año 2021 un porcentaje menor al 70 %.

Figura 9: Ingresantes por año y género



Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por el departamento de personal GN

Siguiendo el análisis en porcentajes se puede evidenciar un incremento significativo entre el año 2016 y 2017 en ambos géneros, superando el 200%. Si nos detenemos a observar el incremento de ingresos de personal femenino, en este periodo tuvo un incremento en el año 2017 que se mantuvo con un leve aumento durante tres años y luego en 2021 nuevamente se registra un aumento importante de ingresos de mujeres. Además, durante el año 2019 hubo un mayor crecimiento de personal femenino que masculino, si bien ambos sufrieron aumentos.²⁸ Estos datos pueden verse en la figura 10.

Figura10: Incremento porcentual anual de ingresantes a GN según género

Ingresantes femeninos y masculinos.				
Porcentaje de incremento anual				
Año	Femenino	% incremento	Masculino	% incremento
2016	90	Sin datos 2015	292	Sin datos 2015
2017	200	222%	622	213%
2018	258	129%	1039	167%
2019	325	126%	830	80%
2020	350	108%	835	101%
2021	583	167%	1222	146%

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por el departamento de personal GN

El crecimiento de personal en la fuerza en los últimos años se produjo debido a los cambios de funciones de GN que fue orientada al cumplimiento de tareas policiales en distintos puntos de país. En ese contexto, la incorporación de mujeres a las Fuerzas de seguridad se justificó inicialmente como necesaria para la realización de controles, en general asociados a requisas para el personal femenino (ALIONI, 2016).

²⁸ La información que contiene la tabla de evolución y el gráfico no fue de fácil acceso, no está disponible en páginas institucionales del Ministerio de Seguridad ni en la de Gendarmería Nacional, pudo obtenerse gracias a la colaboración de personal de gendarmería que facilitó la información mediante un contacto de la oficina de recursos humanos.

Recapitulando

En este capítulo se realizó un recorrido de los antecedentes y la normativa que, desde una perspectiva de género, regulan la inclusión de mujeres en las fuerzas de seguridad, con particular atención a la experiencia en Gendarmería Nacional (GN). A partir de datos del período 2016-2021, se observó un incremento notable de agentes femeninas en la fuerza, lo cual refleja el avance de la normativa específica impulsada por el Ministerio de Seguridad de la Nación y una voluntad política de incorporar este tema en la agenda pública. Este análisis ofrece una comprensión integral sobre los avances y obstáculos de la inclusión de la perspectiva de género en un ámbito históricamente masculino, evidenciando cómo estos cambios han sido impulsados por un marco legal y político.

En el siguiente capítulo se explorará la experiencia de las mujeres gendarmes que manifestaron su voluntad de adherirse a una organización mutual de Gendarmería Nacional, analizando sus motivaciones, los beneficios obtenidos y su forma de participación, con miras a comprender los factores que facilitan una mayor participación femenina en las fuerzas de seguridad.

CAPÍTULO III. MUJERES Y MUTUALISMO

Introducción

En este capítulo se abordan las organizaciones mutuales y el mutualismo. Para ello, se realizó una aproximación a la definición de las mutuales y sus características tomando conceptos brindados por organismos internacionales como la ONU y la OIT. Se destaca la importancia que ha tenido el mutualismo en la economía social y solidaria en tanto las mutuales representan una alternativa socioeconómica a los modelos económicos tradicionales, al proponer un enfoque de solidaridad, igualdad, ayuda mutua y democracia participativa.

En este contexto, la perspectiva de género que ha cobrado relevancia en el último tiempo obliga a pensar de forma crítica sobre la participación de mujeres en las organizaciones mutuales. A partir del año 2014, el mutualismo comenzó a incorporar la perspectiva de género en su agenda reconociendo la necesidad de promover acciones hacia el logro de la igualdad.

Organizaciones Mutuales

El mutualismo en Argentina tiene una amplia trayectoria. Las organizaciones mutuales forman parte de las organizaciones que integran la economía del tercer sector o economía social. Existe una amplia bibliografía mediante la cual se indaga sobre estas organizaciones y se las clasifica de distintas maneras como organizaciones que integran la economía del tercer sector, otros las incluyen dentro de la economía social. Más allá de la clasificación que pudieran darle, existe un consenso que señala la gran importancia en su estudio por la relevancia que tienen en cuestiones económicas y sociales. La importancia de su estudio a nivel global es destacada por organismos internacionales como la ONU y la OIT. La economía social en los últimos años fue tema de investigaciones en Latinoamérica y también en nuestro país, donde ha logrado ingresar en las agendas gubernamentales a nivel local, regional y nacional. Para encuadrar entonces a las mutuales como integrantes de tercer sector, es preciso en primer lugar diferenciarlas de las organizaciones que se ubican en el primer sector, en donde ubicamos a aquellas que persiguen fines de lucro (organizaciones lucrativas) y pertenecen al ámbito privado. En el segundo sector ubicamos a las organizaciones públicas, persigan o no

finalidad de lucrativa, y, por último, las del tercer sector son organizaciones privadas cuya finalidad se sustenta en el apoyo recíproco entre sus miembros, quienes encuentran en ella una salida laboral en un ámbito donde comparten sus bases o principios ideológicos. Si abordamos directamente a estas organizaciones -del tercer sector- hay que asociarlas con entidades que son impulsadas por personas voluntarias, sin la búsqueda de beneficios financieros y con el claro propósito de prestar un servicio social (Ganca, et al.,2010)

Según la ONU (2023), las organizaciones de economía social o del tercer sector, nominada como “economía social y solidaria”, se caracterizan por la cooperación voluntaria y la ayuda mutua, la gobernanza democrática y/o participativa, y la autonomía e independencia, poniendo principal atención en las personas y la finalidad social sobre el capital cuento a la distribución y el uso de los bienes y los beneficios. La ONU identifica dentro de este tipo de economía a las cooperativas, asociaciones, mutuales, fundaciones y grupos de autoayuda y voluntariado.

Por su parte la OIT (2022) reconoce la importancia de este tipo de organizaciones como medio pertinente para lograr un desarrollo sostenible, justicia social, el trabajo decente, el empleo productivo y mejores niveles de vida para todos. La OIT entiende a las organizaciones de la ESS (economía social y solidaria) como organizaciones de interés colectivo o general basadas en principios de cooperación voluntaria y la ayuda mutua. En este estudio al considerar las características distintivas que poseen sobre otras, se toman como sinónimo las denominaciones economía del tercer sector o economía social y solidaria. Las características que poseen las organizaciones que pertenecen a la economía social y solidaria se visualizan en la figura N° 11.

Figura 11: Características de la Economía Social y Solidaria



Fuente: Elaboración propia en base a datos de OIT (2022). Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria.

Destacando su importancia a nivel global la OIT, mediante la resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria, determina principios rectores dentro de los cuales el principio 7 en su inciso f) hace referencia a la importancia de las organizaciones que integran la economía social y solidaria, para promover la inclusión social de las mujeres, los jóvenes y los grupos desfavorecidos.

Luego de hacer un recorrido sobre la importancia de las organizaciones de la economía social, donde a nivel internacional se proclaman organizaciones tales como ONU y OIT, quienes además reconocen su impacto en cuanto a la inclusión de mujeres en el trabajo, en este estudio se estudia a las organizaciones mutuales y la participación de mujeres en ellas.

Las organizaciones mutuales son definidas en el artículo 02 de la Ley de Mutualidades N° 20.321/1973. Éstas son asociaciones en las cuales su característica principal es brindar ayuda mutua, recíproca frente a riesgos eventuales, o de concurrir a su bienestar material o espiritual (INAES.2020). Por lo tanto, se basa en la ayuda a las personas asociadas de manera solidaria mediante la prestación de servicios. En las mutuales existen principios denominados rectores o mutualistas que son la base de la actividad. Estos son: adhesión voluntaria, organización democrática, neutralidad institucional, contribución acorde a los

beneficios a recibir, capitalización social de los excedentes, educación y capacitación mutual, integridad para el desarrollo.

La ley 20321 en ningún momento menciona el tema género, sin embargo, los registros de mujeres en mutuales no están disponibles en el organismo regulador y al no disponerlos no se pueden realizar análisis de la situación de mujeres y su participación. Las mutuales se rigen por principios y valores estructurales, por ello deben asumir el compromiso de impulsar la igualdad superando la discriminación para contribuir con la sociedad promoviendo un cambio cultural en el que se modifiquen los patrones de género estereotipados.

En el ámbito laboral, el decreto 254/98 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación establece un plan para la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, orientado a promover la equidad en el mundo laboral. Este marco normativo no busca solo garantizar la igualdad formal, sino que refleja un compromiso institucional con relación a la brecha de género. Las organizaciones mutuales forman parte del entramado social y por lo tanto no están exentas de los procesos sociales y su influencia. La perspectiva de género se incluye dentro de esos procesos de cambio social, los cuales comenzaron a modificar las estructuras impulsando cambios tendientes a una mayor inclusión

Desde la normativa a partir de la ley de cupo N° 24.012/1991, las listas de candidatos de partidos políticos deben contener un mínimo del 30% de mujeres. En el año 2017 se sancionó la Ley de Paridad de Género en ámbitos de representación política N° 27.412, En cuanto a las organizaciones bajo estudio la paridad de género en entidades civiles y sociedades comerciales se rige por la Resolución General 34/20 ²⁹ de la Inspección general de justicia (IGJ), este organismo depende el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Por medio de la RG 34/20 este tipo de organizaciones deberán respetar la misma cantidad de mujeres y hombres en la composición de sus órganos de administración y fiscalización.

La perspectiva de género en mutuales

Con una perspectiva de género nos propusimos indagar sobre mujeres en mutuales, para ello se buscaron datos desagregados por género. La primera dificultad con la que nos

²⁹ <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233083/20200805>

encontramos fue justamente la falta de “datos disponibles” que contaran con dicha discriminación. Esto sucedió en el relevamiento de información de mutuales, de incorporación de mujeres de la fuerza de seguridad y también en datos de mutuales para conocer cómo se componen los padrones de asociados/as. La información solo estaba contemplada de manera tradicional, es decir con un número total de asociados/as y de ingresantes. La perspectiva de género debiera producir un quiebre en la forma de llevar registros que contemplen esa diferenciación, aunque la falta de ello constituye un claro ejemplo de lo mucho que resta por hacer en materia de género en este tipo de organizaciones.

En cuanto a los datos sobre mujeres en mutuales, a partir del año 2014 se inicia el camino por el cual se observa que comienza a trabajarse con perspectiva de género, ya que hay artículos que hacen referencia a ello. Como el caso de la Federación Provincial de Mutualidades de Córdoba (FEMUCOR) quienes comenzaron a realizar trabajos con esta perspectiva. Dos años más tarde en 2016 se llevó a cabo una reunión que puso a las mujeres en el centro de las mutuales. En esa reunión se decidió tomar a este año como el año de reconocimiento de las mujeres mutualistas. Quien llevó adelante la iniciativa de la perspectiva de género en mutuales en Argentina fue la coordinadora de la Comisión de Equidad de Género de la Confederación Argentina de Mutualidades (CEG – CAM), Nora Landart. En consonancia con esta reunión, se hizo el recorte temporal para este estudio.

En el segundo encuentro de Mujeres Mutualistas del 2017, que fuera auspiciado por el organismo que regula a las mutuales y por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, llevado a cabo en la provincia de La Pampa, se expresaron los objetivos del movimiento de mujeres mutualistas:

a) Combatir las desigualdades que persisten en nuestra sociedad, en particular la de género. Se destaca que el 80% de las tareas domésticas y de cuidado recae sobre mujeres, que la innovación plantea espacios de incertidumbre laboral y por lo tanto es necesario revisar los itinerarios educativos, formativos y laborales para la mujer. Por último, se vislumbra el abandono de la figura del asalariado con derechos para promover la figura del consumidor.

b) Promover la participación de las mujeres del sector: al respecto mencionan la necesidad de que tanto varones como mujeres asuman el compromiso de no perpetuarse en los mandatos patriarcales.

c) Abordar las problemáticas sociales, en particular las de las mujeres y las/os niños/as y adolescentes. Aquí destacan la brecha salarial existente siendo del 29% (2017) cuando la media mundial es del 23%. Mención especial al espacio dedicado a tareas domésticas o de cuidado, destacando que un 90% recae en mujeres. Por último, este objetivo trata sobre la violencia contra las mujeres destacando que es la primera causa de invalidez permanente y de muerte, con el dato de un femicidio cada 18 horas.

Figura 12: Imagen del II Encuentro Anual de mujeres mutualistas, La Pampa, 2017.



Fuente: Revista virtual III encuentro de mujeres mutualistas. 2017

En la CAM (Confederación Argentina de Mutuales) existe el departamento de género. No hay registros del período 2016-2021 que tenga discriminado el tipo mutual y tampoco sobre su composición dividida por género. Trabajar en este punto es crucial para identificar estos sesgos de acuerdo con el tipo de mutual que pudiere ser estudiada. Cabe decir que en el año 2021 la CAM llevó a cabo una reunión en la cual definieron ejes temáticos para trabajar al año siguiente. Esta confederación, en el año 2024, está haciendo un llamamiento a sostener vigente la agenda de género, expresando también la

preocupación por la eliminación de políticas públicas dirigidas a la promoción de derechos humanos y prevención de las violencias³⁰.

Mutuales de Gendarmería Nacional en la Ciudad de Buenos Aires

Luego de la creación de la fuerza en el año 1938 por el Congreso Nacional, los gendarmes comenzaron a organizarse y unirse para brindarse ayuda necesaria derivada de las necesidades de quienes en sus inicios estaban designados a custodiar las zonas de fronteras. En esta investigación se indaga sobre las mutuales que son integradas por personas que forman parte de la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional y que poseen su sede central en la Ciudad de Buenos Aires. Como objeto de estudio se tomó a las mujeres que pertenecen a Gendarmería Nacional quienes se asociaron en forma voluntaria a una organización mutual. La adhesión es producto de la elección libre mediante la cual las personas pueden incorporarse ni bien inician en la fuerza, así como en cualquier momento de sus carreras, independientemente del cargo o grado obtenido.

Mediante el estatuto social las mutuales determinan las condiciones que deben reunir las personas para ser asociadas, así como su objeto, las prestaciones que brindarán a sus asociados/as y los requisitos para asociarse. Según establece, dichas condiciones no podrán establecer diferencias de credos, razas o ideologías. En el caso de las organizaciones bajo estudio poseen la particularidad que sus asociados/as solo pertenecen a la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional. Las mutuales realizan diversas prestaciones que tienen por objeto la satisfacción de necesidades de los/as socios/as, ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, entre otras ³¹. Todos estos principios están definidos en los estatutos sociales y, a su vez, poseen reglamentos específicos.

Las mutuales tienen la particularidad de estar integradas por distintos rangos. En el siguiente cuadro (Fig. 13) se puede observar la fecha de inscripción y entender la importancia de estas organizaciones que fueron creadas para brindar ayuda recíproca a

³⁰ Nota publicada por CAM con fecha 18-07-2024 <https://camargentina.org.ar/el-15-de-julio-la-secretaria-de-generos-de-cam-realizo-su-reunion-mensual/>

³¹ Ley N° 20321. Artículo 4

integrantes de la fuerza. La mutual más antigua es la Mutual del Círculo de suboficiales que en 2024 cumple 70 años brindando servicios a sus asociados/as. La más reciente fue constituida en el año 1969, cumpliendo por lo tanto 55 años de historia. Todas ellas tienen una estrecha relación con la institución Gendarmería Nacional, pero hay que distinguirlas puesto que las mutuales no forman parte de GN, son organizaciones independientes.

Todas ellas tienen una vasta trayectoria de acompañamiento a sus asociados/as, como podemos ver en el cuadro (Fig. 13) muestra según la fecha de inscripción en el ente regulador, hoy denominado INAES (instituto nacional de economía social), el inicio de sus actividades y acompañamiento a sus asociados.

Figura 13: Mutuales de GN según fecha de inscripción

Nombre Fantasía	Denominación	Fecha inscripción
CIRSUB	Mutual del círculo de suboficiales de Gendarmería Nacional	2/6/1954
AMUGENAL	Ayuda Mutua del Personal de Gendarmería Nacional	12/7/1957
CORGN	Círculo de Oficiales Retirados de Gendarmería Nacional	9/8/1965
CIRGEN	Asociación Mutual Círculo de oficiales de Gendarmería Nacional	12/2/1969

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de INAES (2023)

Este trabajo abordó el estudio de tres mutuales pertenecientes a la fuerza de seguridad que se ubican en la Ciudad de Buenos Aires. En el caso de la Mutual AMUGENAL (Ayuda Mutua del Personal de Gendarmería Nacional) sus asociados/as son integrantes de gendarmería que se encuentran en actividad o retirados/as de los cuadros de oficiales o suboficiales. La segunda mutual es CIRGEN (Asociación Mutual Círculo de Oficiales de Gendarmería Nacional) y en este caso forman parte quienes son oficiales de la fuerza. En la mutual CIRCSUB (Mutual del Círculo de Suboficiales de Gendarmería Nacional) pueden participar aquellas personas que posean el rango de suboficial. Por último, se encuentra CORGN (Centro de Oficiales Retirados de Gendarmería Nacional), donde únicamente pueden adherirse oficiales retirados/as. Es oportuno aclarar que el personal de la fuerza puede elegir de manera personal cualquiera de ellas dependiendo de los requisitos que tenga cada una de ellas, pueden incluso elegir más de una mutual según los

beneficios que quieran obtener o perciban como posibles. Ser gendarme no implica, por lo tanto, estar obligado/a a asociarse a ninguna mutual de la fuerza. Cada persona decide si desea adherirse en caso de considerar que formar parte de ella le aportará beneficios.

Figura 14: Cantidad de asociados por mutual de la Ciudad de Buenos Aires

MUTUAL	SOCIOS EN 2023
CIRSUB	26200
AMUGENAL	38500
CORGN	100
CIRGEN	5200

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante informantes claves.

Teniendo en cuenta la cantidad de socios/as y la presencia que tiene con sus delegaciones en el interior del país resulta que AMUGENAL (Ayuda mutua del personal de gendarmería nacional) es la mutual que posee mayor cantidad de asociados/as. En ese sentido, se prioriza el análisis de esta mutual respecto a otras.

En el caso de las mutuales pertenecientes a Gendarmería Nacional la existencia de mujeres no fue un limitante, pero al no tener personal activo dentro de la fuerza, sus asociados eran exclusivamente varones. Con la incorporación de mujeres en carácter de esposas, hijas o viudas (pensionadas), ellas podían acceder a sus beneficios al igual que otros asociados, pero no tenían posibilidad de acceder a cargos de gestión.

Hasta aquí se expusieron datos y antecedentes de mujeres en el mundo laboral, en fuerzas de seguridad, luego se hizo un recorrido por la evolución de ingresantes a la fuerza desde una perspectiva de género. Por último, se detallan las mutuales que tienen sus oficinas principales en la Ciudad de Buenos Aires, mostrando la antigüedad de cada una y realizando una aproximación a la cantidad de asociados/as que posee cada una de ellas con datos del año 2023 (a través de datos obtenidos mediante informantes claves de cada una de las mutuales, porque no figuran en INAES ni en las páginas de las mutuales).

En el período 2016-2021 la totalidad de cargos estaban ocupados por personal masculino exclusivamente, pero al momento de la escritura de esta tesis surge lo siguiente en la

conformación de los consejos directivos: solo en una mutual hay un cargo ocupado por una mujer, el de Protesorera, siendo su situación de revista sargento (Fig. 15 y 16). En la composición de junta sucede lo mismo también hay un solo cargo de vocal titular con situación de revista 2° comandante (Fig. 15 y 17). A continuación, se puede evidenciar que el porcentaje es ínfimo en la totalidad de cargos, lo que se repite en todas las mutuales.

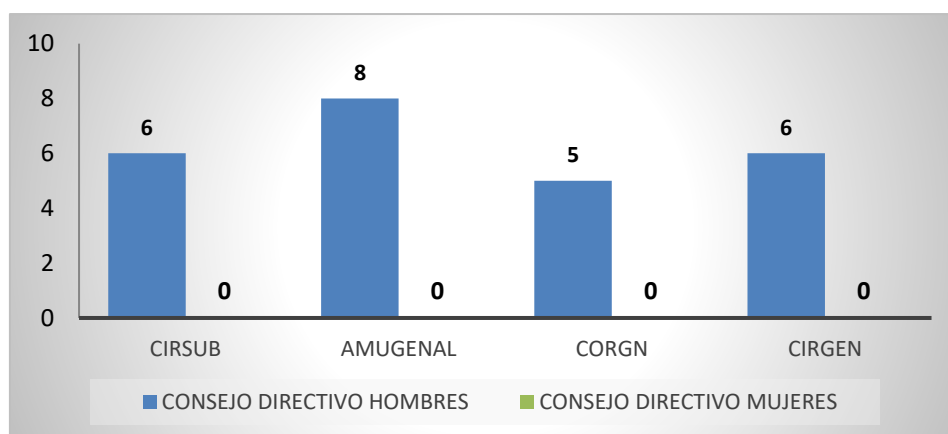
Figura 15: Composición de cargos jerárquicos 2023

MUTUAL	CONSEJO DIRECTIVO			JUNTA FISCALIZADORA		
	CARGOS	HOMBRE	MUJER	CARGOS	HOMBRE	MUJER
CIRSUB	6	5	1	4	4	0
AMUGENAL	8	8	0	3	3	0
CORGN	5	5	0	3	3	0
CIRGEN	6	6	0	3	2	1
	25	24	1	13	12	1
		96%	4%		92%	8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante sitios web de cada mutual.

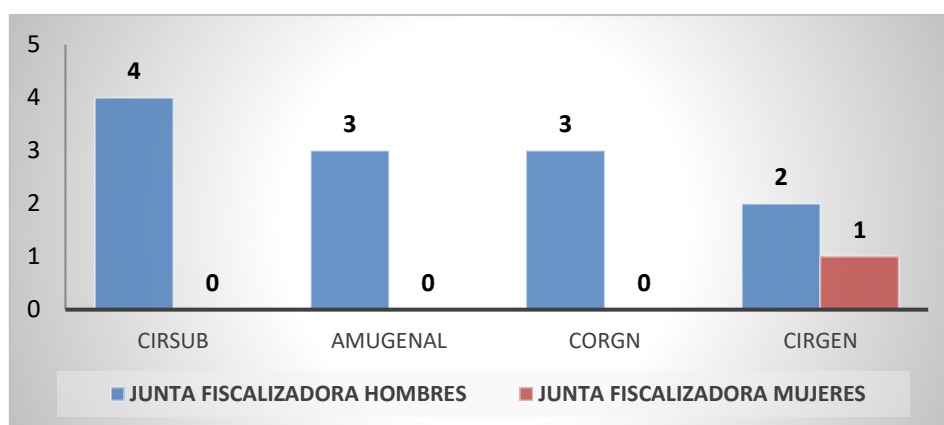
Nótese que solo dos mutuales poseen algún cargo ocupado por mujeres dentro de sus órganos encargados de llevar a cabo la gestión administrativa. Se detallan en los cuadros siguientes una diferenciación entre cargos ocupados por personal femenino o masculino tanto en diferenciando consejo directivo (Fig. 15) y junta fiscalizadora (Fig. 16) identificando la composición en cada una de las mutuales de la Ciudad de Buenos Aires.

Figura 16: Consejos Directivos de mutuales por género



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de sitios oficiales año 2023.

Figura 17: Juntas Fiscalizadoras por género.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de sitios oficiales. 2023.

Esta disparidad en la composición de cargos queda expuesta tal como se observa en las figuras 16 y 17 al exponer la composición de los órganos de administración de las 4 mutuales de gendarmería de la Ciudad de Buenos Aires. Durante el período bajo análisis la variable legal y social sientan bases para que esto pueda ser revertido. Es decir, la existencia de legislación sobre la perspectiva de género, la demanda social sobre el rol de las mujeres en la sociedad, la consigna “ni una menos” que fuera por primera vez enunciada el 3 de junio de 2015 por el movimiento de mujeres y también apropiada por la sociedad en general, entre otras cuestiones, dan cuenta de un movimiento que nace para evidenciar la posición de lucha contra los femicidios y la cultura machista y también como

la exigencia de la creación de políticas públicas que sirvan de prevención a dichos crímenes (Acevedo y Bosio, 2019).

Landart (2021) en la primera edición del taller elaborado por la Unidad de Géneros y Diversidades del INAES, destaca la necesidad de la desarrollar estrategias simultáneas para incorporar la perspectiva de género en las entidades de la economía social y considera que la implementación de la Ley Micaela es una herramienta importante para poder abordarlas. Además, expresa que esta Ley es obligatoria para agentes estatales, pero no para trabajadores/as de la economía social siendo por ello necesario trabajar en esa línea para desarrollar una perspectiva de género hacia adentro de las organizaciones en las cuales hay una disputa de poder.

Una aproximación al Análisis Organizacional

En torno al análisis sobre las estructuras organizativas, la cultura organizacional y las prácticas de gestión, esta tesis centró su indagación en cómo pueden influir estas cuestiones en la participación de mujeres gendarmes en mutuales de Gendarmería Nacional. La teoría de la organización aporta un marco conceptual para analizar y comprender diversos aspectos de las organizaciones y su relación con el ambiente externo (Albertti, et al., 1999). Mediante el análisis organizacional se realizó un relevamiento en el que se examinaron las diferentes dimensiones de una organización como la estructura, los procesos, los recursos humanos, la cultura y el desempeño. Se realizó un análisis organizacional acotando las variables y un análisis comparativo entre ambos tipos de organizaciones-las mutuales sin fines de lucro con recursos privado y la fuerza de seguridad, organización sin fin de lucro con recursos públicos– enfocando en la estructura, la cultura y las prácticas de gestión.

Las organizaciones constituyen, según la definición de Schlemenson (1988), un sistema sociotécnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, donde dicho proyecto tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades de una sociedad y por ello cobra sentido. Dicho sentido quedará manifestado en la enunciación de su misión y visión organizacional. La misión organizacional puede ser definida como la declaración del propósito de la organización, es lo que la define dentro de la sociedad; en cambio la visión hace referencia a qué quiere ser la organización en el futuro (Chiavenato, 2011). La enunciación de la misión y la visión forma parte del

proyecto que sustenta la organización. En ese sentido Schlemenson observa que ambas son dimensiones relevantes de la definición de organización, y agrega que la organización se encuentra inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda una interrelación de intercambio.

En el caso de GN su razón de ser es brindar seguridad interior, defensa nacional y apoyo a la política exterior. Esto queda expresado en la visión enunciada en el sitio oficial:

“Gendarmería Nacional será una institución eficiente, moderna y avanzada, alcanzando los estándares de calidad nacionales e internacionales. Con apego a los principios de ética pública y transparencia. Con vocación de servicio desde una óptica integral en la cual sean fundamentales la prevención, disuasión y conjuración del delito. Buscará alcanzar la excelencia institucional, afianzar la seguridad interna y defensa integral de la Nación”³².

En el caso de las mutuales todas comparten características comunes y adhieren a los principios mutualistas que son su razón de ser. Sin embargo, cada una define las suyas. El mutualismo posee una serie de reglas que guían su quehacer. Estos principios se enunciaron en el IV Congreso Nacional de Mutualismo que se llevó a cabo en Buenos Aires en el año 1979 (INAES, 2003):

- 1) Adhesión voluntaria.
- 2) Organización democrática.
- 3) Neutralidad institucional: política religiosa, ideología, racial y gremial.
- 4) Contribución acorde con los servicios a recibir.
- 5) Capitalización social de excedentes.
- 6) Educación y capacitación social y mutual.
- 7) Integración para el desarrollo.

Se muestra a continuación el análisis realizado de manera comparada de las mutuales y de la institución GN. Por ello se expone lo analizado sobre los aspectos seleccionados: la estructura, la cultura y las prácticas de gestión.

³² Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/gendarmeria/quienes-somos>

Estructura organizacional

Para iniciar el análisis y abordar el tema, proponemos iniciarlo partiendo desde el concepto de burocracia, que consideramos relevante. Este concepto fue desarrollado por Max Weber (2000) mediante la Teoría de la Burocracia, una teoría que analiza las estructuras de las organizaciones y sus particularidades. Para este autor la burocracia es sinónimo de eficiencia en las organizaciones porque se sustentaba en la división del trabajo, la jerarquía, la existencia de regulaciones formales y de un sistema de procedimientos para la ejecución de las tareas. Las organizaciones burocráticas tienen dentro de sus características principales un conjunto de reglas, normas y procedimientos que resultan necesarios para su normal funcionamiento. Si bien existen en todas las organizaciones, aquellas que poseen mayor cantidad de normas pueden ser definidas como organizaciones burocráticas en contraposición a aquellas que, por el contrario, poseen muy pocas, y a las que se denominan orgánicas debido al pequeño número de normas. En cuanto a las organizaciones bajo análisis de esta tesis podemos decir que Gendarmería Nacional posee características que la definen como burocrática, y en el caso de las Mutuales tenderían a ser orgánicas, pero no plenamente por las particularidades en su estructura. Fue la burocracia la mejor forma de expresar la división de trabajo adaptándolo a funciones o trabajos especializados. En el caso de la institución GN, se puede distinguir, mediante jerarquías bien definidas, el accionar de cada integrante según el rango que posea. La existencia de reglas previsibles y establecidas formalmente por escrito es una característica propia de la burocracia. Es así como los autores Schmukler y Blanco (2013) observan que la existencia de reglas previsibles verifica una dominación impersonal por estructura, en donde la organización cumple la función que corresponde a otra persona concreta (p.ej. padre, señor, líder). Es por esto que manifiestan que la estructura de una organización es una forma o instrumento de poder político (Krieger et al., 2013).

En esta investigación es necesario abordar tanto a la organización Gendarmería Nacional como también a las organizaciones mutuales de Gendarmería. Por ello comenzamos el análisis de la estructura de GN indagando sobre los procesos y normas establecidas en la fuerza de seguridad. A priori se indaga sobre la formación de oficiales y suboficiales, que se llevan a cabo en distintas unidades académicas y dentro de las cuales encontramos a la unidad académica Escuela de Suboficiales “Cabo Raúl Remberto Cuello” (ESCUSUB) que está ubicada desde 1962 en Jesús María, provincia de Córdoba (Fig. 17). Esta es la

escuela donde se lleva a cabo la formación de aspirantes de Suboficiales y Gendarmes, que luego egresan con el grado de Cabo.

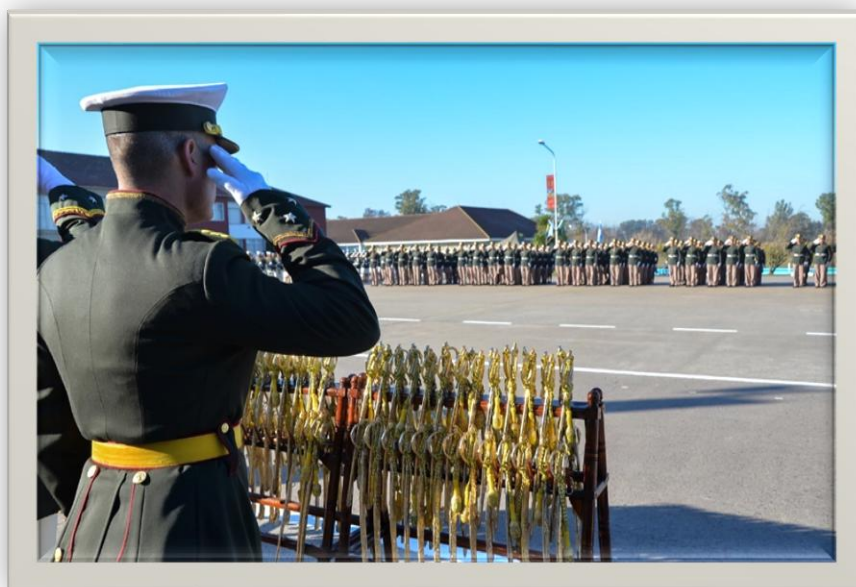
Figura 18: Foto de Escuela de Suboficiales de GN



Fuente: ESCUSUB - Foto extraída de sitio oficial GN.

Por otro lado, la unidad académica Escuela de Gendarmería Nacional “General Don Martín Miguel de Güemes” (ESCUGEN) se orienta en la formación de Oficiales de Gendarmería Nacional, y está ubicada en la localidad de Ciudad Evita, partido de La Matanza, provincia de Buenos Aires. La foto de la figura 18 simboliza el compromiso con la institución, el uso del uniforme, las Insignias, la formación, el lenguaje corporal de los/as gendarmes. El personal de GN utiliza diferentes tipos de uniformes según la ocasión, la función a desempeñar y el contexto. En las figuras 19 y 20 se visualiza el uniforme de ceremonia, el cual se usa en actos protocolares y ceremonias oficiales. Esta fuerza de seguridad posee un alto respeto por los valores y las tradiciones que fortalecen la identidad de la institución.

Figura 19: Foto de Escuela de GN



Fuente: ESCUGEN - Foto extraída de sitio oficial GN.

Figura 20: Mujeres gendarmes en acto protocolar



Fuente: Acto de conmemoración aniversario de GN. 2017.

En cuanto a los cargos a los que pueden aspirar también están divididos de forma jerárquica, definida según el tipo de unidad académica que transiten y si su inicio fue en suboficiales u oficiales. Cabe aclarar que los requisitos de ingreso no son los mismos, pero en todos los casos, para poder continuar escalando la pirámide organizacional en base al escalafón³³, hay que cumplir una serie de requisitos dentro de los cuales se incluye una mayor formación que implican cursos específicos y evaluaciones. Una vez obtenidos estos requisitos, se puede acceder al puesto inmediato superior. En términos de las relaciones en la estructura, cada cargo tiene la característica de subordinarse ante la persona que posee un cargo inmediato superior. Esta organización formalista se sustenta en principios tales como la autoridad y la disciplina, los cuales se van internalizando en el proceso de formación. En las fuerzas que poseen estado militar en Argentina, existe una moral por la cual se reconoce a los superiores como las personas que deben velar por el cuidado de sus subordinados. Al respecto Frederic (2015) expone:

“En las fuerzas con estado militar (fuerzas armadas y de seguridad) existe una exigencia moral que recae sobre los superiores de conocer y atender los problemas de los subalternos. El valor de tal conocimiento de los problemas personales, propios y del entorno familiar, se enseña a los futuros oficiales y suboficiales durante la formación básica, tanto como se practica” (p. 545).

En el ámbito de las fuerzas de seguridad, el liderazgo no está limitado a la conducción operativa, sino que incluye un componente ético y humano. En este sentido los que ocupan cargos superiores tienen responsabilidad moral de conocer y atender los problemas de sus subalternos en el plano profesional y familiar. Por este medio se consolida la relación jerárquica basada en la confianza y el respeto mutuo. Como señala Frederic (2015) en las fuerzas de estado militar existe una exigencia moral que recae sobre los superiores. Este enfoque no solo contribuye al bienestar del personal, sino que ayuda a fortalecer los lazos dentro del grupo.

En el siguiente cuadro pueden verse los distintos rangos establecidos según la categoría de oficiales o suboficiales y mediante ellos podemos observar quiénes poseen mayor autoridad según el cargo que posean. Todos los cargos forman parte del cuerpo de Gendarmería Nacional.

³³ Escalafón: para Henry Fayol, es uno de los principios de administración definido como la línea de autoridad desde el nivel más alto al más bajo. (Robbins. Pag 29)

Figura 21: Jerarquías de Gendarmería Nacional

OFICIALES	director nacional		SUBOFICIALES	suboficial mayor
	subdirector nacional			suboficial principal
	comandante general			sargento ayudante
	comandante mayor			sargento primero
	comandante principal			Sargento
	Comandante			cabo primero
	segundo comandante			cabo
	primer alférez			Gendarme
	Alférez			
	Subalférez			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de www.argentina.gob.ar.

Como pudo observarse, GN posee características muy puntuales de las organizaciones burocráticas, con jerarquías bien definidas, escalafones, división del trabajo, normas y reglamentos detallados además de relaciones impersonales. (Robbins y Coulter, 2010). No podemos hablar, por lo tanto, de burocracia si omitimos estas características que son claves para el modelo de Max Weber.

Otra característica es la relacionada con las dinámicas de poder. Siguiendo la misma teoría de la burocracia se entiende por dominación, la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (Albertti et al., 1999) en este sentido Weber plantea tres tipos de dominación legítima:

- a) de carácter racional: se basa en la creencia de la legalidad (Autoridad Legal);
- b) de carácter tradicional: su base son las tradiciones (Autoridad Tradicional);
- c) de carácter carismático: se basa en la persona y sus cualidades (Autoridad Carismática).

Esta teoría se sustenta en el poder legal en tanto, según el autor, este poder se ejerce mediante un cuadro administrativo burocrático. Como pudo observarse en el cuadro de

jerarquías, éstas son bien definidas en la organización y la autoridad deriva de ella según el cargo que esté ocupando la persona.

Este cuadro burocrático se caracteriza por una jerarquía administrativa rigurosa, poseer competencias fijadas, tener calificaciones que justifiquen su nombramiento como mencione en el apartado anterior, entre otras cuestiones. Por lo expuesto es que podemos decir que estas fuerzas de seguridad pueden pensarse como un cuadro sustentado en la burocracia administrativa. Un claro ejemplo de organizaciones burocráticas son las instituciones militares que poseen una rigurosa disciplina que es una de las características descritas por Weber (1944). Este tipo de poder se basa en normas racionales, legales y, por lo tanto, pasibles de coacción. La descripción de rangos en las fuerzas de seguridad sustenta la división y especialización del trabajo y, con ello, los límites de la responsabilidad.

Avanzando en el estudio y tomando la misma teoría como base del estudio, al analizar las dinámicas de poder dentro de las organizaciones, el autor entiende por *dominación* la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (Albertti et al., 1999).

Siguiendo el análisis de la teoría de la burocracia, el autor Juan Carlos Portantiero (1986) nos introduce en la teoría de Max Weber identificando los tipos de dominación y sus formas de legitimidad y expresa “el tipo más puro de dominación legal es la que se practica por medio de un cuadro administrativo burocrático” (p. 12)

Gendarmería Nacional, como fuerza de seguridad, es un tipo de organización que posee cuadros administrativos burocráticos y, por lo tanto, mediante su existencia se sustenta la estructura burocrática, con escalafones bien diferenciados y establecidos, reglas que deben ser cumplidas y que son impersonales y el ejercicio del poder racional legal. En este sentido observa Portantiero que:

“toda dominación ejercida sobre muchos individuos exige normalmente, un cuadro administrativo, la posibilidad confiable de que tendrá lugar una actividad dirigida al cumplimiento de sus ordenaciones generales y mandatos concretos, y llevada a cabo por un grupo de individuos de los que se espera obediencia (Portantiero, 1986, p. 9).

Se espera, por lo tanto, obediencia, ya que el ejercicio del poder se sustenta en la estructura jerárquica formal en donde la disciplina es fundamental. Los/as integrantes de

la fuerza deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización. Las dinámicas de poder hacen referencia a las interacciones existentes entre dos actores, grupos o individuos, que pueden manifestarse de diversas formas y que repercuten en las estructuras de las organizaciones. Las relaciones de poder y su dinámica se observan en la estructura de las organizaciones, es por ella que la distribución de poder es desigual entre los diferentes actores, lo que lleva a la subordinación y dependencia.

En el caso de las organizaciones mutuales del personal de Gendarmería Nacional disponen de una estructura diferente, en la cual, por ejemplo, la toma de decisiones se realiza en base a los consensos obtenidos mediante asambleas ordinarias o extraordinarias, dejando de lado la centralización de la toma de decisiones característico de organizaciones burocráticas. En ambas organizaciones la distribución formal de los puestos de trabajo define su estructura.

En general los dos tipos de organizaciones que abordamos en esta tesis no tienen estructuras similares, sino que cada una posee rasgos diferenciados. En este sentido podemos definir dos modelos de diseño organizacional: el mecanicista y el orgánico (Robbins y Coulter, 2010). Para entenderlos y luego de describir las particularidades de la estructura de las organizaciones, se torna necesario incorporar al diseño organizacional y dar mayor profundidad al estudio.

Para Robbins y Coulter (2010) el diseño organizacional se basa en seis elementos considerados claves ellos son: 1- la especialización del trabajo; 2-la departamentalización; 3- cadena de mando; 4- tramo de control; 5- centralización y descentralización; y 6-formalización.

Para comprender estos elementos podemos decir que hablamos de *especialización del trabajo* cuando, como consecuencia de la división del trabajo, surge la especialización, ya que se entiende que al hacerse un trabajo específico se logra una mayor eficiencia. El segundo elemento, la *departamentalización*, consiste en agrupar tareas por áreas específicas. El tercero se refiere a la *cadena de mando*, que se relaciona con los niveles de jerarquía del cual se desprende el mando y la subordinación de tareas. El *tramo de control* es definido por los autores como la cantidad de personas que pueden ser dirigidas por otro de forma eficiente y eficaz. En cuanto al quinto elemento, la *centralización o descentralización*, se refiere a la toma de decisiones: si está en su mayoría concentrada

en los niveles superiores será centralizada y si se involucran a niveles inferiores podemos hablar de descentralización en la toma de decisiones. Por último, la *formalización* se relaciona con el tipo de trabajo y las reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los integrantes de la organización.

En base a los elementos descriptos estos autores diferencian entre diseño mecanicista como aquel que posee un diseño organizacional rígido y muy controlado del diseño orgánico, cuyo diseño organizacional es adaptable y flexible.

Robbins y Coulter (2010) realiza una comparación de los elementos que define relevantes para diferenciar los dos modelos de diseño, como se muestran en el siguiente cuadro.

Figura 22: Elementos de diseño organizacional

ELEMENTOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	Diseño MECANICISTA	Diseño ORGÁNICO
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO	Alta especialización	Equipos inter funcionales
DEPARTAMENTALIZACIÓN	Departamentalización rígida	Equipos multi jerárquicos
CADENA DE MANDO	Clara cadena de mando	Libre flujo de información
TRAMO DE CONTROL	Tramos de control limitados	Grandes tramos de control
CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN	Centralización	Descentralización
FORMALIZACIÓN	Gran formalización	Poca formalización

Fuente: Elaboración propia en base a elementos de Diseño de (Robbins y Coulter (2010, p. 191) –

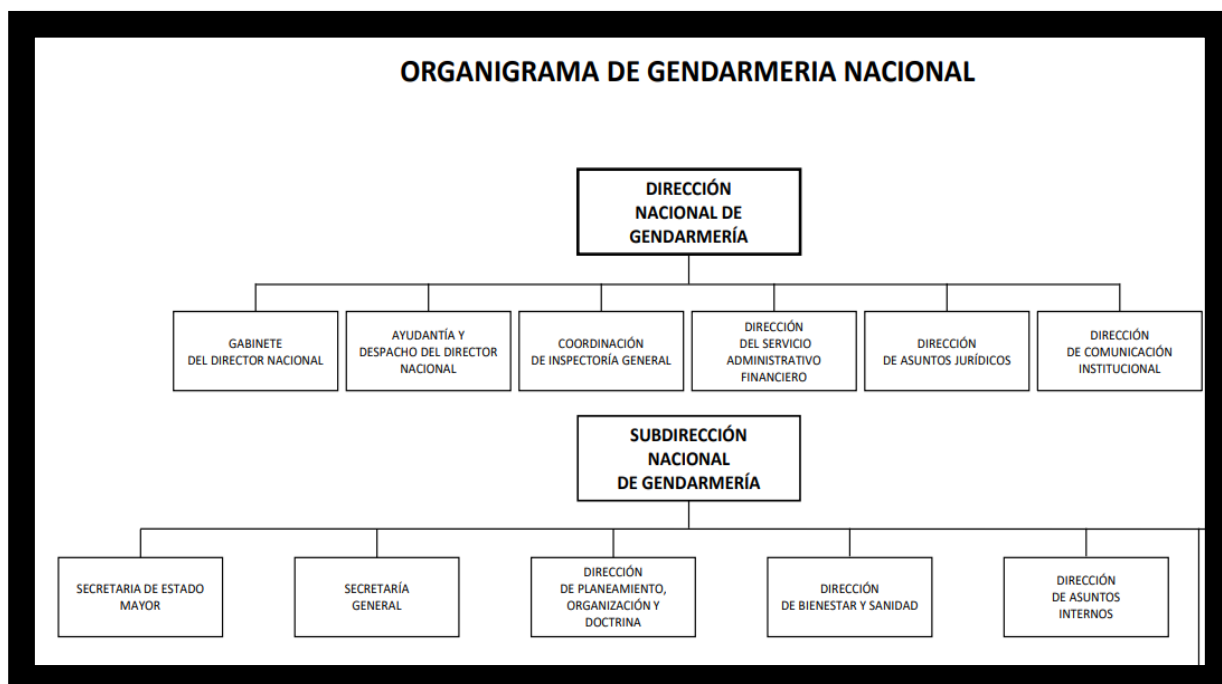
En cuanto al diseño organizacional de Gendarmería Nacional se evidencia que posee características del diseño mecanicista, con una estructura rígida y muy controlada. En paralelo, las organizaciones mutuales se asemejan más al diseño de un tipo de organización orgánica. Sin embargo, tal como sostienen Robbins & Coulter (2010)

ninguna organización es totalmente mecanicista ni totalmente orgánica: solo podemos observar semejanzas sobre un tipo de diseño específico.

En ese sentido las mutuales se aproximan más a un tipo de diseño orgánico debido a que las decisiones se toman de manera consensuada en las asambleas, es decir no de forma centralizada, sino que son democráticas y suponen una participación activa de sus miembros. La organización es flexible porque se adapta a las necesidades de sus asociados/as para ofrecer los servicios que requieran. Cada mutual adapta los reglamentos de prestaciones en base a los requerimientos o necesidades de sus asociados como también a las nuevas demandas que pudieran surgir. En cuanto a la formalización no es un diseño rígido, como hemos visto en las organizaciones militares. Sin embargo, existen dentro de este tipo de organizaciones rasgos mecanicista en cuanto a la existencia de normas y procedimientos normalizados, ya que se deben cumplir con regulaciones específicas para dar cumplimiento a las normas que regulan su actividad. Es un tipo de organización que posee características de ambos sistemas, pero con mayor preponderancia a lo orgánico.

La estructura formal puede verse representada en un gráfico denominado organigrama, que permite analizar jerarquías y dependencias, tal como puede verse a continuación el organigrama de Gendarmería Nacional. En la figura 23 podemos observar la composición formal estructural de la fuerza.

Figura 23: Organigrama Dirección Nacional y Subdirección Nacional de Gendarmería



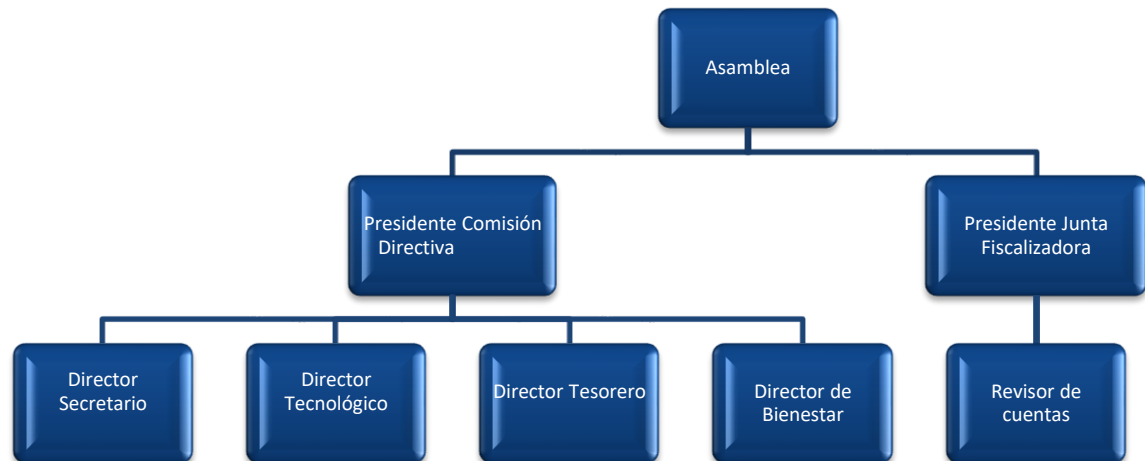
Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/org_despliegue_gn_2021.pdf

Más allá de darnos una aproximación a la realidad la estructura de GN, demuestra rasgos mecanicistas con rangos y jerarquías bien definidas. Sin embargo, lo central en el análisis que presenta esta tesis es la centralización en la toma de decisiones y, sobre todo, la conformación de los puestos para conocer la existencia de mujeres en órganos de decisión. En ese sentido, las autoridades formales del período de análisis de este trabajo y hasta el momento de realizar la tesis, fueron ejercidas por hombres o personal masculino (como lo mencionan en la fuerza), quedando relegadas para dichos puestos las mujeres o el personal femenino, como lo denominan habitualmente.

Siguiendo la misma línea de análisis encontramos que, en el caso de las mutuales, la división funcional va a depender del tamaño que posean y en cuanto a la toma de decisiones y los puestos es diversa, ya que existe una forma particular de llevar a cabo la gestión administrativa y con ella la toma de decisiones. En cuanto a su estructura interna y organización está constituida por la asamblea, el consejo directivo y la junta fiscalizadora. La asamblea es el órgano de gobierno mediante la cual se toman las decisiones, y en ella solo los/as socios/as activos/as pueden participar teniendo voz y voto.

En la figura 24 se puede observar la distribución de cargos de una de las mutuales bajo estudio, en cuanto sus órganos de conducción y administración.

Figura 24: Organigrama de mutual



Fuente: Elaboración propia en base a datos de mutual AMUGENAL.

En resumen, la organización interna de las mutuales refleja un modelo de gestión democrática y participativa, adaptado a sus características y necesidades específicas. Su estructura permite la representación de sus asociados en los cargos representados en el organigrama a los cuales solo pueden acceder mediante un acto eleccionario que se realiza cada cuatro años.

La Cultura organizacional

Luego de haber analizado la estructura organizacional y las relaciones de poder en ellas, avanzamos con la dimensión de análisis sobre la cultura organizacional. Para ello, en este apartado se exponen las características propias de Gendarmería Nacional y de las mutuales de GN. Se realiza una exploración sobre la cultura existente en Gendarmería Nacional intentando identificar valores, normas y creencias que resulten relevantes para esta investigación. Como sabemos, los cambios en la sociedad no se producen en períodos cortos de tiempo, por ese motivo en las instituciones los cambios para que se produzcan

e internalicen requiere de un cambio cultural, no se modifican simplemente por medio de una modificación en la normativa que por ejemplo permita el acceso de mujeres a las fuerzas. Las instituciones tienen que redefinir los valores para luego internalizarlos y actuar conforme a ellos. El cambio cultural en las organizaciones se puede analizar partiendo de la identificación de los tres niveles de la cultura definidos por Schein (1988).

En el análisis propuesto por Schein, el primer nivel que posee la cultura de una organización se advierte en “los artefactos”, que representan el nivel visible y superficial. Este nivel se relaciona con su estructura y también con los procesos que se llevan a cabo en la organización en los que se incluyen a las personas y el ambiente físico. En el segundo nivel se encuentran los “valores” adoptados, declarados y compartidos entre los miembros de una organización: es decir, se trata de las creencias validadas por un proceso social compartido, que definen lo que en cada organización identifican como valioso. Y, por último, se advierten los supuestos básicos son aquellos que por la fuerza de la repetición exitosa son asumidos por los integrantes de la organización en forma automática para dar solución a problemas y de ellos depende la forma de actuar de las personas dentro de la organización, son por lo tanto internalizados por sus integrantes.

Por otro lado, el concepto de *habitus* desarrollado por Bourdieu (1991) también nos brinda un modelo para comprender la cultura y la forma en que influye en el comportamiento de los integrantes de una organización. Siguiendo a ambos autores podemos analizar en forma conjunta nuestro objeto de estudio para comprender de manera más profunda sobre cómo la cultura y la socialización afectan el comportamiento de las personas. Si miramos la cultura organizacional (Schein, 1988) los supuestos básicos moldean la percepción de la realidad y determinan de qué manera se abordan los problemas y las distintas situaciones dentro de la organización. En tanto el *habitus* hace referencia a las estructuras mentales y corporales que son internalizadas por los sujetos y que guían el comportamiento de las personas que componen una sociedad determinada, influyendo por lo tanto en la forma en que las personas perciben el mundo, en su forma de pensar y actuar. Los valores y las creencias al ser compartidos por los miembros de la organización pasan a ser una parte fundamental de su *habitus* organizativo (Bourdieu, 1991). Así, en cuanto al *hábitus*, este concepto se relaciona con los comportamientos que han internalizado quienes integran la fuerza mediante formas de pensar, creencias y comportamientos específicos como resultado de la formación recibida y la experiencia. Mediante su formación se inculcan valores, normas y comportamientos específicos,

podemos decir por lo tanto que se construye así el *hábitus* que por otro lado aumenta su capital simbólico. En tanto que los artefactos, como símbolos y rituales, pueden generar influencia en la formación del *habitus* de quienes integran la organización. En este sentido cabe la distinción entre los aportes de Schein, que se enfoca en la cultura de la organización, por un lado, y Bourdieu, que se enfoca en la cultura social, por el otro.

Siguiendo con el análisis y retomando otro concepto desarrollado por Pierre Bourdieu, en las instituciones militares podemos decir que implican capital simbólico en la sociedad, en tanto cuando se habla de capital simbólico hacemos referencia a la acumulación de prestigio, respeto, y la forma en la que se legitiman en una sociedad determinada. Este capital simbólico se logra a lo largo del tiempo mediante acciones, la utilización de diversos símbolos, el reconocimiento y las representaciones culturales. En ese sentido lo simbólico, lo creado por la institución, es por lo tanto percibido por las mujeres de nuestro caso de estudio como una parte de su identidad. El capital simbólico, por lo tanto, en las fuerzas de seguridad se relaciona con la legitimidad y la confianza que deposita la sociedad en la institución.

Con relación al tema específico de esta tesis –la participación de mujeres en organizaciones de Gendarmería- cobra importancia resaltar lo expresado por Calandrón (2020) cuando referencia que en estas instituciones existen ambientes hostiles en donde los espacios laborales son tradicionalmente masculinos y visiblemente machistas y se vincula a oficios en los que la violencia además de ordenar prácticas distribuye posiciones de poder. Las dinámicas de poder que se dan dentro de la institución pueden ser modificadas con resistencias o no al cambio. La incorporación de mujeres a las fuerzas de seguridad se fue dando de manera paulatina con mayores o menores resistencias, pero aquí cabe destacar que GN fue la última fuerza que incorporó mujeres. En este sentido, por ejemplo, la utilización del lenguaje como parte de la cultura androcéntrica de estas organizaciones nos da una idea de las dinámicas de poder que existen en la fuerza de seguridad GN.

Durkheim (1997), argumentaba que en la sociedad las instituciones cumplen un papel fundamental en la cohesión y estabilidad porque proporcionan un sentido de pertenencia y solidaridad entre sus miembros. Para este autor el *hecho social* es aquel mediante el cual las formas de obrar, pensar y sentir son exteriores al individuo y que ejercen una coerción sobre él. En el caso de las fuerzas de seguridad, mediante el ingreso y su

posterior instrucción en las diversas unidades académicas, se pone de manifiesto lo argumentado por este autor

“cuando se observan los hechos tal y como son y como han sido siempre, salta a la vista que toda educación consiste en el esfuerzo continuo por imponer las formas de ver, sentir y actuar a los cuales no llegaría espontáneamente” (Durkheim, 1997, p. 7)

En esta cita observamos que aplica perfectamente a lo que sucede mediante el proceso de formación de la fuerza. Parafraseando a Durkheim, por lo tanto, cuando nos referimos a un hecho social lo hacemos cuando identificamos el poder de coacción exterior que es ejercido sobre los individuos, en tanto su presencia es identificada mediante la existencia de algún hecho punible de sanción. La coacción puede comprobarse mediante la identificación cuando se refleja externamente a través de la respuesta directa de la sociedad, como se observa en ámbitos como el derecho, la moral, las costumbres y creencias (Durkheim, 1997).

Las prácticas de gestión en las organizaciones

El último aspecto abordado en este capítulo se centra en las prácticas de gestión organizacional, generalmente emparentada con la administración, que es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Por medio de técnicas de gestión se logra simplificar el trabajo estableciendo ciertos principios, métodos y procedimientos tendientes a lograr productividad y eficiencia (Münch, 2010).

La gestión organizacional emerge como un factor fundamental para comprender las dinámicas de las organizaciones, dado que en la actualidad todas enfrentan desafíos que requieren atención prioritaria. Entre las prácticas más recurrentes se destacan la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la gestión de cambio entre otras.

La teoría situacional propone un marco analítico para comprender las organizaciones tanto dentro de sus subsistemas como en su relación con el contexto. A través de esta teoría, se examinan dos tipos de organizaciones –las mutuales y las fuerzas de seguridad– centrándose especialmente en los sistemas gerenciales que se adaptan a situaciones específicas (Chiavenato, 2007). Al relacionar esta teoría con las prácticas de gestión, se

resalta la importancia de definir estrategias de gestión que se ajusten a las circunstancias particulares que enfrentan las organizaciones.

Además de comprender las dinámicas organizacionales a través de la teoría situacional, es importante reconocer el impacto que la normativa vigente posee sobre las prácticas de gestión, en especial en las organizaciones mutuales. Este tipo de entidades están sujetas a regulaciones específicas que definen su operatoria, su estructura y sus obligaciones. Por lo tanto, es necesario investigar sobre dicha normativa y cómo sus estrategias deben alinearse con los requisitos legales impuestos por la normativa correspondiente. Al indagar sobre la normativa específica que rige a las organizaciones mutuales, se advierte la Ley N° 20.321 y ciertas resoluciones emitidas por el Instituto Nacional de Economía Social (INAES): la 2362/19 y 1000/21. Junto a estas normativas de tipo general, cada organización debe tener aprobados los estatutos que regulen las diversas prestaciones mutuales que realicen, acorde al propósito de cada entidad. Estas organizaciones realizan prestaciones de servicios a sus asociados/as, en relación con las cuales cada una posee los reglamentos de cada servicio que, a su vez, deben ser aprobados por el ente regulador mencionado anteriormente (INAES). Este ente regulador fue creado en el año 2000 y nuclea al INAM (Instituto Nacional de Acción Mutua) y al INAC (Instituto Nacional de Acción Cooperativa).

En cuanto al mutualismo es oportuno destacar que posee características distintivas, tales como basarse en la solidaridad y la ayuda mutua, respetar los derechos humanos, practicar la democracia, no cuestionar etnia, religión e ideología de sus asociados/as, aspectos a los que, se suman actualmente a cuestiones de género y de cualquier tipo de discriminación (INAES, 2023). En este sentido, la teoría situacional y su flexibilidad nos muestran cómo enfrentar desafíos regulatorios, dado que las mutuales pueden encontrarse en situaciones diversas y cambiantes por las cuales deban modificar sus estrategias de gestión, por ejemplo, las nuevas reglamentaciones relacionadas con transparencia o licitud de fondos, en ese sentido como plantea Chiavenato (2007) cada organización interpreta de forma propia el contexto ambiental.

En lo que respecta a nuestro caso de estudio, la forma de llevar a cabo la gestión y administración de su actividad en organizaciones mutuales se divide en tres órganos, que cumple roles diferentes. En primer lugar, la asamblea, que está integrada por los/as socios/as que poseen derecho a voto, es el órgano soberano, y pueden tener carácter

ordinario o extraordinario. En las primeras se tratan asuntos que se correspondan con el orden del día en cambio en las extraordinarias se realizan para resolver situaciones no habituales e importantes como por ejemplo la modificación del estatuto. En segundo lugar, el consejo directivo es el órgano político que toma decisiones en base al estatuto que posea la mutual y cumpliendo con los principios mutualistas. Es el órgano de administración, y, por lo general, está compuesto por el/la presidente/a, el/la secretario/a y el/la tesorero/a. En algunas mutuales existen los cargos de vicepresidente/a, prosecretario/a y protesorer/a. Finalmente, el tercer órgano es la junta fiscalizadora que, al igual que el consejo directivo, es un órgano político que se encarga de la revisión de cuentas y la custodia del patrimonio de la mutual. Siendo el órgano de fiscalización, está integrado por fiscalizador/a titular 1º, 2º y 3º y un/a fiscalizador/a suplente.

Tanto el consejo directivo como la junta fiscalizadora se renuevan cada cuatro años mediante elecciones abiertas, en las que las listas presentan sus candidatos/as y propuestas. Luego del acto eleccionario la lista ganadora en los plazos establecidos asumirá los cargos.

En resumen, son estos tres cuerpos los encargados de llevar a cabo la administración y gestión, siendo el consejo directivo y la junta fiscalizadora los encargados de la toma de decisiones cotidianas, y mediante las asambleas ordinarias que se realizan cada año es donde se ponen a consideración los resultados del ejercicio económico.

Figura 25: Gobierno de mutuales



Fuente: Elaboración propia en base a datos de manual de mutuales INAES.

El consejo directivo de las mutuales en general se integra por cinco o más miembros titulares y la junta fiscalizadora por tres miembros, y, en cada caso, existirán suplentes.

Quienes ocupan los cargos debieron ser elegidos/as por los/as asociados/as mediante un proceso de elección de autoridades. En cuanto a la duración de los cargos los mandatos son de cuatro años, teniendo la posibilidad de ser reelectos para otro período de igual duración.

En el siguiente cuadro (Fig. 26) se muestra la composición de los órganos de gobierno - consejo directivo y junta fiscalizadora- de las mutuales de la fuerza de seguridad Gendarmería Nacional situadas en la Ciudad de Buenos Aires. Como puede apreciarse, en el cuadro se describen los cargos en cantidades que componen los dos órganos mencionados, y, si se realiza la suma de todos ellos, nos arroja un total de veinticinco cargos en consejos de administración y trece en la junta fiscalizadora.

Figura 26: Cargos de Gestión en mutuales

Nombre Fantasía	Denominación	GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN	FISCALIZACIÓN
		CONSEJO DIRECTIVO	JUNTA FISCALIZADORA
CIRSUB	Mutual círculo de suboficiales de Gendarmería Nacional	1 Presidente-1 Vicepresidente- 1 Director Secretario- 1 Director Prosecretario- 1 Director Tesorero- 1 Director Protesorero-	1 Presidente - 1 secretario - 2 vocales
AMUGENAL	Ayuda Mutua del Personal de Gendarmería Nacional	1 Presidente-1 Vicepresidente- 1 Director Secretario- 1 Director Prosecretario- 1 Director Tesorero- 1 Director Protesorero-1 Director de Bienestar Social - 1 Director Tecnológico	1 Presidente - 2 Revisores titulares
CORGN	Círculo de Oficiales Retirados de Gendarmería Nacional	1 Presidente-1 Vicepresidente-1 Director Secretario - 1 Director Prosecretario- 1 Director Tesorero	1 Presidente - 2 vocales
CIRGEN	Asociación Mutual Círculo de Gendarmería Nacional	1 Presidente-1 Vicepresidente- 1 Director Secretario- 1 Director Prosecretario- 1 Director Tesorero- 1 Director Protesorero	1 Presidente - 2 vocales

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de sitios institucionales de cada mutua.

Se expone la composición de las cuatro mutuales de la Ciudad de Buenos Aires y su composición de cargos en los órganos de gobierno y administración como en el de fiscalización.

Recapitulando

El propósito de este capítulo fue destacar la importancia de las mutuales como parte de un modelo socioeconómico alternativo al modelo tradicional, que promueve la igualdad,

la ayuda mutua y la democracia participativa. Se hizo un recorrido por el mutualismo en Argentina que jugó un papel crucial en la provisión de servicios desde sus inicios, colaborando con el fortalecimiento del entramado social. En dicho contexto se evidenció la importancia de incorporar la perspectiva de género. Se mostraron los antecedentes del mutualismo en relación con el tema género a partir del año 2014. La incorporación de la perspectiva de género en la agenda mutualista se materializó dos años más tarde considerando al año 2016 como el “año de las mujeres mutualistas”, siendo éste un hito que marcó un punto de inflexión en la visibilización y promoción del liderazgo femenino en mutuales. Reconociendo además la necesidad de promover la equidad de género en las mutuales y la promoción de las mujeres para ocupar cargos en los órganos de decisión y conducción.

Apuntándonos en las teorías de la gestión organizacional, se describió el proceso de constitución de culturas organizacionales y de composición de los órganos de administración y gestión en las mutuales de gendarmería nacional, identificando la cantidad de puestos requeridos tanto en la comisión directiva como en la junta fiscalizadora en cada caso.

El análisis realizado en este capítulo permite comprender el impacto que producen las políticas de género en el mutualismo local y a su vez pone de manifiesto la necesidad de una discusión más amplia sobre la equidad de género en las mutuales de fuerzas de seguridad.

Capítulo IV. MUJERES GENDARMES EN MUTUALES DE GENDARMERÍA NACIONAL

Introducción

En este capítulo se analizan las particularidades relacionadas con la participación de las mujeres gendarmes en organizaciones mutuales, identificando los tipos de motivaciones, percepciones, valores, y su relación con el contexto. En el proceso de análisis se estudiaron los contextos de las cuatro organizaciones mutuales y su relación con la fuerza de seguridad.

En ambas organizaciones (GN y mutuales) se consideró la particularidad del contexto que influye en ellas y, a su vez, cómo éstas afectan al contexto. En este sentido se utilizó el modelo de pensamiento sistémico, que permite comprender la relación entre las organizaciones y las variables relevantes y significativas que conforman el contexto organizacional, reconociendo el proceso de retroalimentación que se produce en dicha interacción. Este modelo de pensamiento se contrapone con el modelo de pensamiento analítico en el cual se observan las partes, pero no su interrelación.

Al respecto, Hall (1983) argumenta que las organizaciones son agentes de cambio y las considera como entes activos en el proceso de cambio social. También hace mención a la dinámica de las interacciones con el medio ambiente que afecta tanto a la organización como a su medio. Es importante mencionar que toda organización establece políticas y con ellas quedan expresadas las conductas deseadas, los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto. Todo ello se constituye en condiciones limitantes de la conducta de los miembros de la organización (Schelmenon, 1988).

Para el estudio de estas organizaciones, se realizó un análisis organizacional comparado que consiste en analizar a las organizaciones gendarmería nacional y mutuales de gendarmería, como resultado se determinaron tres aspectos o variables, dentro de las cuales podemos ubicar como variable dependiente -es decir aquella que se ve afectada por otras- a la *“participación de mujeres gendarmes en mutuales de GN”*, siendo que esta variable representa la medida en que las mujeres gendarmes se ven involucradas en actividades relacionadas con las mutuales de GN. En cuanto a las variables independientes, se ponen bajo análisis factores que pueden influir en la variable

dependiente y que resultan del propio proceso de investigación, a las que agrupamos en tres categorías de análisis:

Motivación e interés en la participación de mujeres: se indagó sobre el nivel de interés y motivación que las mujeres gendarmes poseen para participar en las mutuales a las que se adhirieron. Se indaga sobre las experiencias previas y las percepciones personales sobre la participación.

Condiciones organizacionales e institucionales: dentro de ellas se analizaron las políticas internas, la cultura de la organización y también las percepciones sobre el papel de la mujer en las mutuales. Se indagó, además, en la disponibilidad de recursos y apoyo institucional para la participación de mujeres en cargos de gestión u órganos de decisión.

Aspectos sociales e influencias: se estudió la existencia de organizaciones externas y su influencia en las mutuales relacionadas a la perspectiva de género, como es el caso de aquellas organizaciones que defienden los derechos de la mujer, junto con las políticas gubernamentales y marco legal relacionado con la participación de mujeres en organizaciones castrenses y mutuales. A continuación, se presenta el análisis de cada una de ellas.

Motivación e interés en la participación de mujeres

El análisis de este factor se focaliza en cuestiones relacionadas con la persona, en cuanto a la motivación personal y las razones que manifiestan por las cuales quieren participar o no en mutuales. También incluye el análisis respecto a si el apoyo familiar, las normas y expectativas de tipo social pueden influir en la participación respecto a los roles de género. En cuanto a la percepción que poseen respecto la fuerza a la que pertenecen -ser gendarme-, según lo expresado por Melotto (2016), quien en su tesis doctoral ha estudiado sobre cómo se transmiten y adquieren formas de ser, hacer, pensar y sentir que promueven la construcción del sujeto gendarme. Este autor expone sobre cómo la institución con sus normas bien establecidas formaliza el comportamiento de quienes la integran. Al respecto y en coincidencia con Melotto, Calandrón (2021) se refiere a la construcción de las mujeres gendarmes por parte de la institución afirmando:

“La institución apuesta a la construcción aspectual de los gendarmes, a cómo lucen, y, más importante, a cómo la sociedad las ve, que no es una cuestión menor.

En la adaptación a la experiencia institucional se diluyen los rasgos personales en los del cuerpo colectivo” (Calandrón, 2021, p. 104).

En las mutuales bajo estudio pudimos observar que las mujeres gendarmes perciben a las mutuales de gendarmería nacional como parte de la fuerza o, al menos, como un apéndice, por lo cual no logran disociarlas. La mayoría de las personas consultadas refieren a ello. Esto surge de las entrevistas llevadas a cabo a mujeres gendarmes que están asociadas a una mutual. Mediante las entrevistas pude notar la importancia que tiene para ellas llevar el uniforme de gendarme y su presentación personal cuidada. Al respecto en su estudio etnográfico Calandrón describe la forma de actuar de las mujeres en el curso de formación:

“el peinado es de suma importancia en un escuadrón de Gendarmería Nacional Argentina. Las futuras gendarmes deben llevarlo prolijamente atado hacia atrás, y atado en un rodete de perfecta redondez en lo alto de la coronilla” (Calandrón, 2021, p. 102).

La identificación con GN las enorgullece, destacan la elección de la fuerza por la pertenencia. Algo similar se observa al consultar sobre la relación con las mutuales, en tanto refieren a la pertenencia con frases como “está formada por gendarmes como nosotras”. Queda claro el sentimiento de orgullo, que se relaciona con la percepción que poseen los gendarmes -tal como lo describe en su tesis Melotto (2016)- sobre una fuerza prestigiosa y reconocida por el resto de la sociedad. Una de las respuestas obtenidas en la indagación sobre por qué se unió a GN deja en claro dicho sentimiento. Una mujer gendarme de 28 años asociada a una de las mutuales bajo estudio, expresa que “el prestigio y renombre de la fuerza se alineaba con mi deseo de servir a mi país”.

En entrevistas realizadas se observa que en estas mutuales existe una identificación con la fuerza muy arraigada, esto debido a que la mayoría de las personas que trabajan en las mutuales tienen relación de parentesco con personal de la fuerza. La elección de adhesión a mutuales también es consecuencia de la gran identificación que poseen con los ideales de GN. En ese sentido en el trabajo se obtuvieron respuestas que confirman esta apreciación “son gendarmes como nosotros” o “al estar relacionada con gendarmería entienden las necesidades de los gendarmes y sus familias”. La utilización del lenguaje y el reconocimiento de los cargos de los familiares tienen una fuerte presencia.

“Pertenecer a la Gendarmería implica la construcción de una imagen aseada, prolija y jerárquicamente marcada. Y lo más importante: se trata de una imagen situacional pasible de ser modificada en otro contexto” (Calandrón, 2021, p. 105).

Al haber indagado sobre la participación de mujeres gendarmes en mutuales se obtienen claros ejemplos de cómo se reproducen los estereotipos de género en estas organizaciones que, si bien son ajenas e independientes de Gendarmería Nacional, son vividas generalmente por sus asociados/as como una extensión de ella, y la adhesión a la mutual se produce por querer formar parte de ella, además de conocer los beneficios que ello conlleva.

En estas organizaciones se observaron comportamientos similares a los descriptos por Calandrón en cuanto a la caballerosidad, con relación a la cortesía que es prácticamente sinónimo de masculinidad militar argentina. Esto constituye una de las características de quienes integran los órganos de decisión -hombres- quienes exclusivamente pertenecen a la fuerza de seguridad GN, en su mayoría en calidad de retirados, mientras que unos pocos ocupan el cargo en mutuales siendo personal en actividad.

Las mutuales que pertenecen a GN no se conforman de manera exclusiva por personal de la fuerza, es decir poseen personal civil en su estructura. Ejemplo de ello es la situación personal de la autora de esta tesis, quien ingresó como profesional ofreciendo servicios de manera independiente y, en la actualidad, forma parte del personal de una de las mutuales desde hace varios años. Ahora bien, para poder ser socio/a es requisito pertenecer a la fuerza. La figura del socio/a que pertenece a la fuerza y está en actividad, tiene una importancia mayor debido a que, dependiendo del tipo de socio/a, va a poder participar con su voto en las asambleas y además esta condición lo habilita para poder integrar alguna lista de candidatos/as para conducir una mutual. Esto no ocurre con los/as empleados/as civiles, quienes generalmente tienen como característica algún vínculo con otra persona perteneciente a la fuerza. Las relaciones parentales son frecuentes en las mutuales según lo observado, y las jerarquías de la fuerza se replican en ellas. Estas jerarquías presentan influencia en las mutuales ya que es habitual escuchar en conversaciones formales o informales que mencionen o realicen comentarios referidos al grado de parentesco con personal de gendarmería. Los/as empleados/as de las mutuales se identifican con el parentesco o el apellido o agregando el rango obtenido por quien perteneció o pertenece a la fuerza.

De las entrevistas y encuestas surge evidencia sobre la existencia de dificultades en la participación de mujeres. Para explicar con un ejemplo cito a una mujer que trabaja en una de las mutuales, quien además posee lazos familiares con GN. Ella expresa: “hay muchas mujeres trabajando, pero no les dan lugar a las mujeres”; este es un claro ejemplo de la persistencia de desigualdad de género en el ámbito laboral. Aunque varias trabajen en esa mutual según este testimonio carecen de posibilidades de participación y reconocimiento.

Comprender los valores de la organización no es una tarea fácil para quienes no tienen relación con la fuerza. Se identifican códigos en la comunicación propios de la fuerza, siendo un rasgo distintivo de estas mutuales. Schein los denominaba artefactos audibles o visibles integrando el primer nivel de la cultura. Es habitual escuchar frases como “Buenos días mi comandante general” al referirse a un jefe de la organización, por supuesto personal retirado de la fuerza ejerciendo un puesto dentro de la estructura jerárquico, pero no en órgano de decisión.

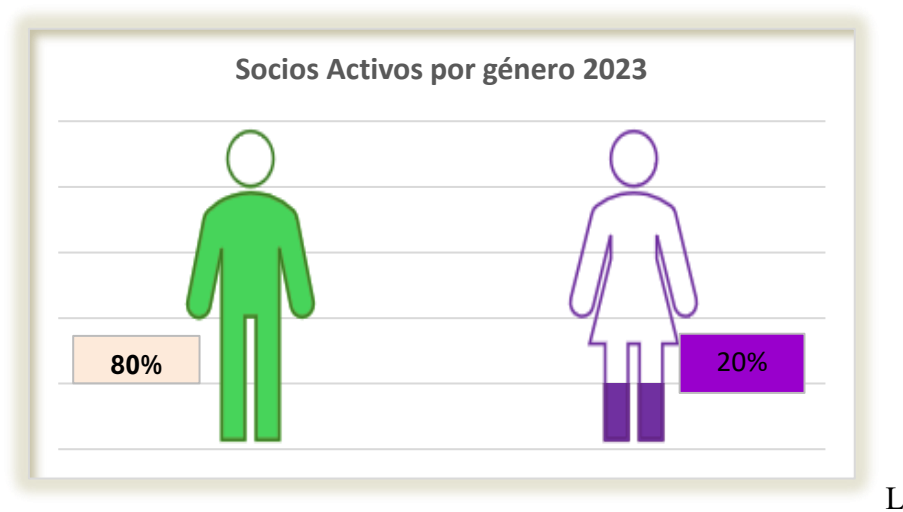
Otro rasgo para destacar es la importancia que le dan al uniforme, en tanto el personal se siente contento con los uniformes de las mutuales, este rasgo que no es habitual en otro tipo de organizaciones. En coincidencia con lo expuesto anteriormente, una empleada de la mutual afirma que “es mejor usar el uniforme que te da la mutual”.

De los datos relevamos se pudo observar que algunas mujeres han manifestado que trabajan en las mutuales, mientras que otras trabajan haciendo adicionales por prestar el servicio de custodia y no siendo parte de la nómina de empleados/a. La pertenencia a la fuerza y la mutual son muy arraigadas. Las entrevistadas manifestaron que la decisión de asociarse a una mutual de la fuerza fue prácticamente automática una vez que lograron el cargo de gendarme, pasaron a ser asociadas a la mutual, siendo en un gran porcentaje socias de la mutual que concentra el mayor número de asociados/as en comparación con otras. Este es el caso de AMUGENAL, que además tiene la particularidad de ser exclusiva para gendarmes y reúne a ambos cuadros (oficiales y suboficiales).

Si bien son asociadas y reconocen los beneficios de ser socia, no sucede lo mismo en cuanto a temas relacionados con la administración y gestión de las mutuales, de las personas consultadas y entrevistadas demuestra el estudio que muchas desconocen la importancia de participar de las asambleas ordinarias o extraordinarias. También se evidenció el poco conocimiento sobre cómo se llega a integrar los órganos de decisión ni

que ellas podrían participar en listas y presentarse a elecciones para poder integrar estos órganos (la comisión directiva o la junta fiscalizadora). Es cierto también que las mujeres se están incorporando a la fuerza desde hace relativamente poco tiempo, y que su número aún es inferior a la cantidad de hombres. Si comparamos la cantidad de socios/as activos/as por género realizado con datos obtenidos de la mutual que posee la mayor cantidad de asociados/as, podemos reconocer la diferencia entre género con un total de 15.823 hombres y 3.888 mujeres. Los porcentajes son representados en el siguiente gráfico.

Figura 27: Socios activos mutual AMUGENAL



L

Fuente: Elaboración propia en base a listado de socios de la mutual.

Condiciones institucionales y organizacionales

Para abordar estos factores se analizó la cuestión institucional, indagando particularmente sobre la existencia de políticas de inclusión de mujeres gendarmes en las mutuales. En segundo lugar, se estudió la cultura organizacional y las características que adquiere en las mutuales de GN. Por último, se realizó un relevamiento sobre la existencia de capacitaciones sobre temas de inclusión de mujeres en organizaciones y la posibilidad de acceso a capacitación a los fines de promoción interna.

Con relación al primer punto planteado, se indagó sobre la existencia de políticas de inclusión en las mutuales bajo estudio, y se concluye que, al momento de escribir esta tesis, no hay evidencia sobre políticas que estén orientadas directamente al tema

estudiado. Mediante entrevistas realizadas a personal que trabaja en dos de las mutuales se pudo evidenciar la falta de reconocimiento y posibilidades de ascenso que poseen las mujeres dentro de las mutuales y además, confirmaron que el tema no está dentro de las políticas que llevan a cabo quienes llevan a cabo las gestiones actuales (comisión directiva) ni de las anteriores. El mismo resultado se obtuvo al haber consultado sobre capacitaciones en cuestiones de tema de género.

En este sentido hay que recordar que desde la implementación de la Ley Micaela (Ley N° 27.499/2018) las organizaciones públicas debían contar con planes de capacitación obligatoria, siendo esto extensible a otro tipo de organizaciones, es decir, debiéndose involucrar también las mutuales.

“En cuanto a las instancias formativas en la temática de género y diversidad, la Ley N° 27.499/2018, conocida como Ley Micaela, constituye una de las Establece la formación obligatoria en género y violencias de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los tres poderes del Estado Nacional. “La adhesión de todas las provincias argentinas y la creciente demanda de otros sectores no estatales por emular sus prerrogativas resulta fiel testimonio del efecto de esta normativa en la transformación social y cultural de nuestro país”. (MMGyD, 2021, p. 25).

Desde el Ministerios de Mujeres, Género y Diversidad de la Nación (MMGyD) destacaban, en su informe del año 2021, el interés por parte de organizaciones privadas en querer formarse sobre perspectiva de género y diversidad, capacitándose en la implementación de la Ley Micaela. Destacamos este punto ya que es un llamado de atención la falta de interés por quienes conducen estas organizaciones, en tanto al no difundir el tema se profundiza el desconocimiento, perpetuando la situación.

Otro de los temas observados fueron los diversos roles que desempeñaban las mujeres dentro de las mutuales, aunque hay ciertos rasgos de segregación horizontal, hay puestos que son ocupados exclusivamente por mujeres, como evidencian el personal de cocina y las secretarias. En las estructuras organizativas, se observa que las mujeres ocupan puestos en jefaturas, aunque no tienen el poder suficiente para la toma de decisiones. En situaciones complejas las mujeres deben consultar con sus superiores varones. Según lo expresado por Lupano y Castro (2013) en su artículo sobre estereotipos de género, los grupos de mujeres líderes son consideradas objetos de prejuicio al ser comparadas con

sus pares masculinos; ya que los hombres son percibidos como personas con las cualidades requeridas para ese rol, no así las mujeres.

En coincidencia con Lupano y Castro (2013) que han indagado sobre la influencia del género del líder, se analizó la entrevista realizada a una mujer que ocupa un puesto jerárquico en una de las mutuales en estudio quien comentó que, a pesar de llevar más de 20 años en la organización le fue difícil ocupar la posición actual y argumentó que “es una organización machista” y comenta, “ahora no es tanto, hace unos años era peor (...) no te tienen en cuenta por ser mujer”³⁴. Esta información confirmó la dificultad que afrontan las mujeres que, cuando acceden a puestos de liderazgo, parecen transformarse en puestos jerárquicos sin autoridad ni liderazgo. En paralelo comenta: “mis opiniones no son tenidas en cuenta salvo que mi superior avale mis decisiones”. En este sentido, Lupano y Castro (2013, p. 92) advierten que “se ha demostrado que los hombres tienden a ser percibidos como mejores candidatos para obtener un puesto de liderazgo y que, a su vez, esta influencia aumenta si el contexto donde van a desempeñarse es congruente con su género”.

Esto condice con los datos arrojados por organizaciones internacionales como ONU Mujeres, quien ha expresado, a través del informe que comprende el período 2017-2018, que no existen déficits en las mujeres en cuanto a las capacidades para poder alcanzar a cubrir cargos de gestión o posiciones de liderazgo.

“Las mujeres de todo el planeta han probado tener méritos suficientes como líderes y activistas para ejercer presión por un mundo más justo e inclusivo. Todavía no tienen las personas, tanto mujeres como hombres.” (ONU Mujeres, 2018, p. 10).

Otro de los temas importantes de esta investigación fue lo relacionado a la constitución de las listas de candidatos para ocupar cargos de gestión y administración. Se observó que pese a la existencia de normativa que contempla, dentro de los requisitos, cumplir con cierto porcentaje constituido por mujeres, esto no es tenido en cuenta al momento de constituirla. Se observó, además, que en actos eleccionarios recientes se incorporaron mujeres como candidatas a puestos suplentes, en un pequeño porcentaje y no en todas las listas. No se pudo comprobar mediante entrevistas a personas que integran comisiones directivas si se han realizado por convicción o solo por dar cumplimiento a la norma. No

³⁴ Esta persona accedió a una entrevista, pero solicitó reserva motivo por el cual no se indicará a qué organización pertenece.

tuvimos la oportunidad de poder acceder a las listas que fueron presentadas en las últimas elecciones de todas las mutuales, pero esto se confirma al corroborar la existencia de mujeres en dos mutuales ejerciendo un cargo de gestión en calidad de titular o suplente. Sólo en una mutual existió un puesto ocupado por una mujer con el cargo de tesorera en la gestión 2020-2023.

En posiciones o roles ajenos a los órganos de decisión se ubican a un alto porcentaje de mujeres respecto a los varones, dato corroborado por entrevistas en dos mutuales. En ambas mutuales se percibe una cultura patriarcal, en tanto el rol que anhelan tener muchas de ellas es el puesto de secretarías: ser secretaria de integrantes de la comisión directiva, quienes, por lo general, son personas que obtuvieron un rango jerárquico en la fuerza, es tomado como un real ascenso, siendo esto muy valorado. Como se mencionó, el personal que trabaja en la cocina es exclusivamente femenino, no hay ninguna reglamentación al respecto, pero se da de esa forma. Lo mismo ocurre con el puesto de secretaria que es exclusivamente ocupado por las mujeres Butler (2006) nos dice que el género es el aparato a través del cual tiene lugar la producción y la normalización de lo masculino y lo femenino junto con las formas intersticiales hormonales, cromosómicas, psíquicas y performativas que el género asume. En muchas de estas cuestiones es posible advertir el ordenamiento de género que supone la cultura de estas organizaciones.

Como se dijo, en estas organizaciones tener lazo parental es común, al igual que la estabilidad laboral. Otra característica para destacar es la movilidad con la que está familiarizado el gendarme y su grupo familiar. En estas mutuales si su familiar directo es trasladado significa que, al igual que el gendarme, su familiar directo también se trasladará. Debido al rol que cumple el gendarme es posible la existencia de cambios de destino, es decir, pueden ser asignados a otra provincia. Ser gendarme significa tener orgullo y pertenencia, además de un compromiso con sus compañeros de escuadrón. Desde el inicio de su formación aprende a convivir con sus pares, esta fuerza posee un sistema de internado con un régimen de retiro solo los fines de semana.

En relación a ello, se observó que las mutuales también están integradas por personas que provienen de distintas provincias del interior, siendo esta procedencia un rasgo de esta fuerza. Era habitual que los ingresantes a la fuerza tuvieran procedencia de distintas provincias del noroeste y noreste argentino, aunque esto ha sido modificado a partir de la presencia que se suscitó en la provincia de Buenos Aires. Al respecto Melotto (2016)

indaga sobre las procedencias de gendarmes y destaca que hubo cambios en el último tiempo dando cuenta de que en su mayoría provienen del conurbano bonaerense.

Por otro lado, en estas organizaciones mutuales se convive en un clima “familiar”: todos/as los/as entrevistados/as que son empleados/as de alguna mutual manifestaron sentirse a gusto en sus lugares de trabajo.

Los/as socios/s son diferenciados/as como activos/as, pasivos/as, retirados/as o empleados/as. Dentro de los/as pasivos/as se incluyen a las mujeres pensionadas (viudas de gendarme), quienes se sienten orgullosas de seguir teniendo vínculo con la fuerza mediante la mutual. Las mujeres pensionadas cuentan sus historias, en general caracterizadas por el cuidado familiar mientras su marido era destinado a diferentes lugares, al igual que la forma de criar a sus hijos/as con los cambios de colegio, por ejemplo. Al respecto, Calandrón (2021, p. 12) afirma que “las mujeres de gendarmes se mueven por el territorio nacional acompañando el crecimiento profesional del marido y los lugares de traslado pueden ser de Ushuaia a La Quiaca”. Por todo lo siguiente puede afirmarse que el ingreso de personal a las mutuales o cambio de puesto puede estar influenciado por la ayuda de un familiar, lo mismo que el cambio de destino desde o hacia otra sede para prestar servicios, como se hizo referencia anteriormente. En estas mutuales se suele cambiar el lugar de trabajo si la familia tiene que cambiar de destino.

A modo de reflexión nos planteamos lo siguiente: si bien las organizaciones de mujeres mutualistas están avanzando en generar espacios de encuentro para tratar temas superadores respecto a discriminación por género, falta mucho por hacer al menos en mutuales pertenecientes a GN. Cuándo el ingreso a la fuerza de mujeres y el logro de cargos jerárquicos sea posible ¿existirán mayor cantidad de hombres que trabajen en mutuales y se sientan orgullosos de ser “esposos de” alguna mujer de la fuerza?

Otro aspecto que corresponde a la cultura organizacional propia que poseen estas mutuales, es la distribución de los espacios que nos indican rasgos de la cultura. El presidente y vicepresidente se ubicarán en el piso más alto del edificio, al igual que los directores. Haciendo referencia al tamaño de las oficinas, las que pertenecen a quienes toman decisiones resultan ser más grandes que el resto y tienen más comodidades.

Si volvemos al análisis del primer nivel de la cultura de la organización que fuera descrito por Schein se identifican rápidamente los artefactos que son aquellos elementos

audibles o visibles propios de la organización. En la fuerza el rango y cargo está dado por una diferencia en el uniforme que cada integrante conoce a la perfección. En las mutuales que fueron estudiadas en algunas el personal posee uniformes, pero no hay distinción de rangos, sin embargo, pero en cuanto se ingresa todos saben cuál era “el rango de tu pariente”. Al ser un ambiente que denomino “familiar” porque suele ser ameno para todos se tienen en cuenta los “símbolos” rituales y también los ídolos, es decir todo aquello que integran los artefactos descritos por Schein. Los artefactos visibles en la fuerza estarían dados por los uniformes, los emblemas y también se visualizan en los protocolos de comunicación que están relacionados con el orden del día, el santoral y los membretes en las hojas utilizadas en cuestiones formales.

También dentro de la categoría o nivel de la cultura de Schein que involucra todo lo audible o visible, podemos incluir los modismos que se utilizan como es la denominación que reciben los aspirantes a gendarmes como “aspigen”, los dormitorios que son llamados escuadrones, los casinos de oficiales y suboficiales, entre otros.

Según Robbins y Coulter (2010) la cultura de una organización es aprendida por sus integrantes de diversas maneras, dentro de las cuales se encuentran a los símbolos materiales, los ritos, las historias y el lenguaje. En relación con ello podemos decir, de los símbolos materiales, que para los gendarmes es muypreciado el uniforme de GN el cual es motivo de orgullo. Otro punto para destacar le corresponde a las distinciones según el grado, además de la diferencia de uniforme para lo cotidiano y el de gala. En esta investigación se hizo un recorrido por la proveeduría de la mutual que posee una de las mutuales para conocer los distintos tipos de uniformes y las distinciones que poseen en base a la escala jerárquica. Como se expresó, la mayoría de las personas que trabajan en las mutuales conocen los distintos uniformes y jerarquías, pero llama la atención que el personal activo de gendarmería debe costearse la indumentaria. Es ahí donde las mutuales pueden acercar sus productos para que los/as asociados/as puedan acceder a ellos, en tanto este es uno de los beneficios que perciben los socios. Volviendo a los rangos y solo a modo de ejemplo muestro una imagen extraída de la página web oficial de una proveeduría en la cual exponen los productos de vestimenta, en este caso las gorras, las cuales se exhiben con sus diferentes rangos.

Figura 28: Tipos de gorras según rango y ocasión



Fuente: Imagen extraída de página web de una proveeduría mutual

Con relación a los rituales, se puede destacar la identificación de los gendarmes con sus promociones, en tanto los actos de egreso son muy reconocidos y sobre todo el número de promoción, ya que les da una pertenencia singular. Por más que lleven años de retiro siguen hablando del año y número de promoción. Con ellos se logra identificación y cohesión grupal. Las cenas de camaradería que organizan las distintas mutuales, ciclos de conciertos, ceremonias de aniversarios, cenas de aniversario de mutuales, entre otros, también hacen a estos rituales.

En relación con las historias, se recuerdan en primer lugar a quienes participaron de la guerra de Malvinas y qué rol ocuparon en ella. Estas personas son muy respetadas al igual que tener algún grado de parentesco con alguno de ellos.

Sobre el lenguaje, como se expuso anteriormente, el nombrar a los/as asociados/as considerando el rango o jerarquía que tienen en la fuerza. Hablar de casinos³⁵, retirados/as, camadas, evacuaciones³⁶, escuadrones, implica estar hablando en términos usuales de este tipo de mutuales.

En cuanto a los valores compartidos que poseen los/as gendarmes se relacionan con el cuidado de la frontera que en sus inicios era el fundamental. Con el tiempo esto fue cambiando cuando se modificaron los destinos, sobre todo, Ciudad de Buenos Aires, el

³⁵ Casinos: se refieren a instalaciones o espacios destinados a la recreación de gendarme y su familia.

³⁶ Evacuaciones: servicios brindados a los socios que necesitan trasladarse por problemas de salud a otra provincia para recibir tratamiento, se otorga un subsidio para cubrir gastos de alojamiento y comida.

Área metropolitana y la ciudad de Rosario. Sin embargo, el valor del cuidado, el compromiso con la protección de la sociedad además del compañerismo (camaradería) y la lealtad, siguen siendo pilares fundamentales en la vida del/la gendarme. En el caso de las mutuales la ayuda mutua y la contención son los pilares fundamentales, estar siempre al servicio de los/as socios/as y su familia.

En la fuerza de seguridad, el verticalismo es fundamental y de él se desprende la jerarquía y el mando, los líderes van delineando en su formación los comportamientos esperados de los subordinados a su vez se inculcan en la formación los valores y la ética propia del gendarme. Las relaciones de jerarquía son bien definidas y las formas de actuar de los integrantes se relacionan con el conocimiento de la escala jerárquica, y por medio de ella se reproducen distintas dinámicas de poder. Se trabaja además con la importancia sobre la adhesión a las normas y la cohesión grupal. De forma cotidiana en la instrucción se comparten los valores que forman parte de la cultura y que los aspirantes van a ir incorporando para luego reflejarse en la manera de sentir y actuar, afirmando la cultura propia de gendarmería nacional. Podría decirse que esos supuestos básicos que están fuertemente arraigados formando parte de la cultura organizacional propiamente dicha, quizás sea uno de los obstáculos que hayan tenido que derribar las mujeres al incorporarse a la fuerza, ya que se reproducen en la conducción de estas mutuales.

La construcción de la identidad y la transmisión de los valores que definen la cultura de la organización GN se dan fuertemente en el proceso de incorporación mediante los cursos realizados en las unidades académicas en cuyos procesos de enseñanza/aprendizaje, tal como observa Melotto (2016), logran mediante el proceso de socialización la obediencia en instituciones con estructuras jerárquicas sólidas, que implica el ingreso a una fuerza militar o de seguridad.

El ingreso de mujeres a GN en los institutos de formación generó modificaciones en los institutos en lo relativo a infraestructura y también de personal, además de un cambio sobre las representaciones y valoraciones institucionales en relación con el papel de las mujeres en un tipo de organización GN con una fuerte tradición machista (MELOTTO, 2016). Las mutuales de gendarmería nacional son organizaciones que reproducen las dinámicas de poder de la fuerza, y que poseen rasgos propios de la fuerza de seguridad. Respecto a las mujeres gendarmes dentro de las mutuales, se observa que la participación en posiciones de liderazgo y conducción por el momento no es posible. Al indagar sobre

las causas resulta que no aspiran a ello, no se plantean la posibilidad de ocupar esos cargos. Solo aquellas personas encuestadas que ingresan a la fuerza luego de obtener un título de grado, siendo por tanto profesionales, son las que conocen el sistema de elecciones y pueden llegar a cuestionarse sobre el tema, aunque lo ven como algo lejano que no ansían, pero posible quizás en un futuro. Tendrán que recorrer el camino que transitaron en gendarmería en estas organizaciones para ir con el tiempo ocupando posiciones en los órganos de decisión de las mutuales.

Existen varios estudios sobre las dificultades que enfrentan las mujeres de conciliar trabajo con familia, podemos ubicar textos académicos que abordan la temática, podemos citar a Cragnolino (2003) que en su artículo sobre Género, trabajo y familia desarrolla esta temática o en el artículo de Fawaz (2012) que trabaja sobre el tema de las tensiones, rupturas y continuidades de la mujer campesina. En el ámbito de los estudios sobre desigualdad de género los conceptos de “techo de cristal” y “suelo pegajoso” resultan fundamentales para comprender las dificultades que surgen desde la estructura de las organizaciones y que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional. Este tema es abordado hace años por diversos autores que denominan a dichas barreras como “techo de cristal” en relación con la dificultad de acceso a cargos de mayor jerarquía, y que también hacen referencia al denominado “suelo pegajoso”, refiriendo así a las mujeres que se ubican en la base de la pirámide en trabajos precarizados como el trabajo doméstico y no logran despegar de allí. La tercera dificultad o barrera vinculada a esto es la denominada “cielo de plomo”, que se relaciona con los cambios en el mundo del trabajo que se inician con discriminaciones pequeñas que con el tiempo para ellas se tornan insoportables (Calandrón, 2021). Es decir que ese suelo pegajoso (actividades extralaborales como son las tareas de cuidado, crianza de hijos y atención de adultos mayores) es el primer obstáculo para el techo de cristal, las mujeres quedan adheridas al no poder tener tiempo suficiente y necesario que les dé la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, quedando en ese suelo pegajoso que no les permite un desarrollo profesional (Ragazzo Martinez, 2018).

“El techo de cristal es la principal limitación de las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario que sus compañeros varones) en las corporaciones, así como en todo tipo de organizaciones gubernamentales, educativas o sin ánimo de lucro” (Chinchilla, 2018, p. 28).

Aspectos sociales e influencias en el mutualismo

Cobra relevancia el haber realizado el análisis del contexto tanto político como legal de las mutuales y la existencia de legislación relativa a la perspectiva de género, en tanto dicha perspectiva propone exponer las desigualdades sociales existentes entre mujeres y varones. En relación con ello, se expresó mediante un informe emitido en 2021 al respecto el Ministerio de Mujeres, Género y diversidad sosteniendo que:

“Cuando nos referimos al género en las ciencias sociales, lo entendemos como un conjunto de creencias, actitudes, costumbres, roles que tenemos y que dan forma a nuestra identidad. Es decir, el género es el conjunto de prácticas, roles y capacidades promovidas y esperadas de forma diferencial sobre lo masculino y lo femenino. Son atributos que no son naturales e individuales, sino productos de una relación social de poder construida históricamente a partir de las nociones de masculinidad y feminidad y tiene variantes en las diferentes comunidades”. (MMGyD, 2021, p. 19).

Con relación a las normas que promuevan la igualdad de género y que hayan tenido impacto en las mutuales, y en términos políticos respecto a si existen programas específicos que favorezcan la participación de mujeres, este estudio refleja la falta de normas internas o políticas que aborden el tema.

En cuanto a los roles de liderazgo, hay que considerar que el liderazgo está socialmente vinculado a lo masculino, por lo que pocas mujeres ocupan esos roles en las organizaciones y ello no es diferente a lo que ocurre en las mutuales de GN. En ese sentido, los estereotipos de género resaltan la idea de que los hombres poseen mayor capacidad para ocupar puestos de gerencia o dirección (OIT, 2015).

Desde la entidad que regula a cooperativas y mutuales (INAES),³⁷ mediante su informe de gestión emitido del período 2021-2023 destacan la necesidad de disminuir las desigualdades de género en el universo cooperativo y mutual. Con miras a mitigar la desigualdad orientaron sus acciones a impulsar modificaciones normativas, además de profundizar las acciones de difusión sobre protocolos en situaciones de violencia, capacitaciones, cursos, entre otros. Emitieron la Resolución RESFC-2022-2297-APN-DI-INAES se creó el Consejo Asesor de Géneros y Diversidad, cuya finalidad es avanzar

³⁷ Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-lanzo-el-relevamiento-federal-de-cooperativas-y-mutuales-para-el-fomento-de-la-igualdad>

hacia el diseño e implementación de la perspectiva de género en políticas públicas que tiendan a eliminar la discriminación y violencia contra la mujer. Con la Resolución 532/2022 sobre la erradicación de la violencia y el acoso laboral en el sector cooperativo y mutual en conjunto con el Ministerio de Trabajo de la Nación. Para complementar las acciones realizadas se llevó a cabo un relevamiento para el fomento de la igualdad de géneros durante el año 2023, el que consistió en la realización de un formulario a modo de registro con el objetivo de obtener un insumo para futuras estadísticas y la puesta en práctica de políticas públicas con perspectiva de género y diversidad en el sector. Hasta el momento de realizar esta tesis los resultados no fueron publicados.³⁸

Por su parte, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) realizó en el año 2016 una guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género que, si bien fue destinada para organizaciones con fines de lucro, marcó la importancia del tema y la necesidad de brindar herramientas que colaboren con la incorporación del enfoque de género. Esto no significa que su uso sea exclusivo para este tipo de organizaciones, pero sí deja en claro la necesidad de proporcionar a las diversas organizaciones elementos que promuevan la inclusión. De este informe se desprende claramente la situación en la que se encontraba América Latina, en tanto cuando realizan un detalle del panorama general exponen que:

“En América Latina, se ha dado en la última década una creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, pero en condiciones desiguales con respecto a los hombres. En todos los países, las tasas de participación de las mujeres están muy por debajo de las de los hombres” (Gomez, Escalante, Rodriguez, & Chamorro, 2016, p. 19).

El mismo informe muestra una realidad percibida por las empresas sobre la poca presencia de mujeres en puestos de mayor responsabilidad o toma de decisiones, mediante el cual se pone en el centro el poco interés por participar o preferir un lugar de comodidad antes que asumir mayores responsabilidades. El informe lo expresa de la siguiente manera:

“De igual forma, el mundo empresarial atribuye a las mujeres la responsabilidad de no acceder a puestos ejecutivos y de toma de decisiones. Nuevamente, el problema se focaliza en las mujeres de forma individual: además de creer que no hay mujeres con el perfil idóneo para ocupar un puesto de dirección o responsabilidad, también se cree que las mujeres no tienen interés por este tipo de puestos ya que se sienten más cómodas en

³⁸ Informe de Gestión INAES. Ejercicios 2021/2022/2023

cargos intermedios con horarios y demandas más predecibles. (Gomez, Escalante, Rodriguez, & Chamorro, 2016, p. 19)

La Red Latinoamericana de Mujeres de la Economía Social y Solidaria está integrada por 10 países: Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Argentina, Uruguay, México, Perú. Desde esa red están trabajando mujeres de todos los países en un proyecto que denominaron “gobernanza” mediante el cual quieren potenciar la capacidad de gestión. En paralelo, a nivel internacional, ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas que se dedica a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esta organización cuenta con presencia en distintos países con el objetivo de desarrollar programas, políticas y normas con el objetivo de defender los derechos humanos de las mujeres y garantizar que todas las mujeres y las niñas alcancen su potencial.

A nivel nacional, en el período 2016-2021, hubo avances significativos tendientes a la igualdad de género. Al respecto en el informe realizado por el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad junto con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Públicas y en relación con el avance con el compromiso asumido con la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, enumeran el marco normativo:

“En cuanto al marco normativo en el año 2017 se aprobó la Ley N° 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política en las elecciones legislativas nacionales para los cargos de diputadas y diputados, senadoras y senadores y la Ley N° 27.363 que establece la privación de la responsabilidad parental para el femicidio condenado. En 2018 se aprobó la Ley N° 27.452 el Régimen de Reparación Económica para hijas e hijos de víctimas de femicidios y Ley N° 27.499 Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Violencia de Género para la totalidad de las y los agentes de los tres poderes del Estado Argentino en la cual se designa al INAM como la autoridad de aplicación de la Ley” (MMGyD. 2021, pp. 18-19)

El informe detalla los avances en materia de género y, en tal sentido, se destaca en el período bajo estudio como acontecimiento fundamental que con fecha 10 de diciembre del 2019, mediante el Decreto N° 7/2019 se creó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, lo que generó expectativas de avance.

En el año 2021 Lazarini (2021) realizó una entrevista a la vicepresidenta de la Federación Provincial de Mutualidades de Córdoba (FEMUCOR), Nora Landart, quien dio claras definiciones sobre el rol de mujeres en organizaciones de la economía social y solidaria:

“Lo primero que logramos es el reconocimiento de las desigualdades que existen, en eso estamos, visibilizamos que somos menos del 20% de mujeres en espacios de decisión, visibilizamos que por igual tarea ganamos menos, que, en la vida de nuestras organizaciones, en contradicción con los principios y valores que sostienen, no se generan las condiciones para una participación igualitaria” (p. 33)

La vicepresidenta de FEMUCOR ha expresado que, en distintas organizaciones sociales tanto cooperativas como mutuales, es casi nula la participación de mujeres en espacios de conducción y liderazgo y añadió: “Ahora, la forma que nosotras encontramos de avanzar, de hacer alianza con estos varones que tienen la fuerte voluntad de resignificar cuestiones que están vinculadas a la cultura machista y patriarcal, dan resultados maravillosos, ahí también avanzamos” (Landart, 2021, p. s/p),

Respecto a las percepciones sociales y culturales sobre el papel de las mujeres en la sociedad y en instituciones como GN, son relevantes algunos pronunciamientos de organismos internacionales quienes marcaron agenda sobre tema género. Tal es el caso de la ONU con su agenda 2030 mediante la cual fijan objetivos de desarrollo sostenible a la que suscribieron diversos países, siendo Argentina uno de ellos. Por su parte ONU Mujeres³⁹, en el informe anual 2017-2018 hacia un llamado de atención a la necesidad de realizar cambios sobre temas de desigualdad. En este sentido la secretaria general adjunta de las Naciones Unidas y directora ejecutiva de ONU Mujeres lo expresaba claramente en la introducción del informe de la siguiente manera:

“Ahora es el momento de poner fin a todas las formas de desigualdad de género. La cultura de la pobreza, el abuso y la explotación por razones de género debe terminar y dar paso a una nueva generación de igualdad que perdure para todas las mujeres y niñas, sin importar dónde ni cómo vivan. No debemos dejar atrás a nadie” (ONU Mujeres, 2018, p. 3).

³⁹ ONU MUJERES es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Como defensora mundial de mujeres y niñas, ONU Mujeres fue establecida para acelerar el progreso que conllevará a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo. Fuente: <https://www.refworld.org/es/ref/inforanual/onumujeres/2018/es/128390>

Para comprender cómo los factores analizados anteriormente (individuales, organizacionales y externos) tienen influencia en las organizaciones mutuales podemos explicarlo aplicando la teoría del interaccionismo simbólico, que se centra en tres premisas. La primera de ellas hace referencia a que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él, en las mutuales estudiadas se observaron comportamientos propios relacionados con la pertenencia y el orgullo de formar parte de una mutual de GN. La segunda se refiere a que el significado de las cosas es o se deriva como consecuencia de la interacción social que se mantiene con otros: así, se refuerzan los vínculos en las mutuales ya que, como se expuso, hay un lazo parental importante en todas estas mutuales. La última premisa menciona que los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por una persona al enfrentarse con las cosas que van encontrando a su paso (Blumer, 1982), esto es, el modo de actuar y de resolver situaciones cotidianas utilizando los valores organizacionales.

Se aplica en esta tesis la propuesta de análisis que brinda la Teoría de la Contingencia, también denominado enfoque contingencial y situacional que se basa en los factores contingentes definidos como aquellos que pueden influir en la efectividad de las prácticas organizativas como el entorno, el tamaño, la tecnología y la cultura. Por ello en la investigación se observó la realidad de las mujeres en las organizaciones en cuanto a su participación, buscando identificar posibles barreras y en base a las variables determinadas entender cuáles son las que más influyen. Su carácter interpretativo y descriptivo (Albertti, et al. 1999).

Por último, es imperativo destacar que las dinámicas de poder y las relaciones jerárquicas deben ser consideradas objeto de análisis en el contexto organizacional. Mediante ello se podría comprender en profundidad el funcionamiento interno de las mutuales por lo cual se pueden identificar posibles desigualdades que emerjan de las interacciones. Este análisis permite correr el velo existente en las estructuras que tienden a perpetuar problemas, buscando facilitar medidas correctivas para fortalecer a las organizaciones en materia de desigualdades, injusticias o conflictos.

Recapitulando

Desde una perspectiva sociológica esta investigación analizó las interacciones sociales, las estructuras organizacionales y las dinámicas de poder y su influencia en la participación de mujeres en mutuales de Gendarmería Nacional. Enfocando la investigación desde la perspectiva de género se indagó sobre las construcciones sociales de género y cómo éstas pueden influir en la participación de mujeres gendarmes en mutuales de GN. Desde la teoría de la organización se analizó cómo las estructuras y las prácticas organizativas pueden influir en la participación de mujeres de manera positiva o negativa. Por otro lado, se investigó sobre las relaciones de poder y sus dinámicas dentro de la institución militar y en mutuales mediante el análisis organizacional.

Se expusieron los hallazgos sobre la variable dependiente “*participación de mujeres gendarmes en mutuales de GN*” representando la medida en que las mujeres gendarmes se involucran en actividades relacionadas con las mutuales de la fuerza. Se abordaron las categorías de análisis propuestas, con un énfasis en el ejercicio de la perspectiva de género: motivaciones e interés en la participación de mujeres, condiciones institucionales y organizacionales y aspectos sociales e influencias del mutualismo. Esta tesis muestra la complejidad de llevar a cabo la implementación de acciones que tiendan a la equidad e inclusión de las mujeres en los órganos de decisión en mutuales de GN. La riqueza de información sobre mutuales de GN de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abre una puerta a futuras investigaciones comparadas con otras fuerzas de seguridad. Las comparaciones podrían arrojar similitudes o diferencias respecto a la implementación de políticas de género.

Capítulo V. RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas realizadas, cuyo propósito fue recolectar información clave para responder a los objetivos específicos de esta investigación.

Figura 29: Detalle del relevamiento



Figura: Elaboración propia.

Se realizaron 7 entrevistas, de las cuales 2 mujeres tienen relación de dependencia mutual siendo civiles y 5 hombres en la misma condición de dependencia siendo gendarmes retirados ocupando actualmente cargos jerárquicos de distintos niveles. Se realizaron encuestas a 11 mujeres gendarmes de las cuales solo 1 tiene relación de dependencia en alguna mutual. Además, se entrevistaron a 7 personas (2 mujeres y 5 hombres) y se encuestaron a 11 mujeres. En la figura 30 se detalla lo mencionado.

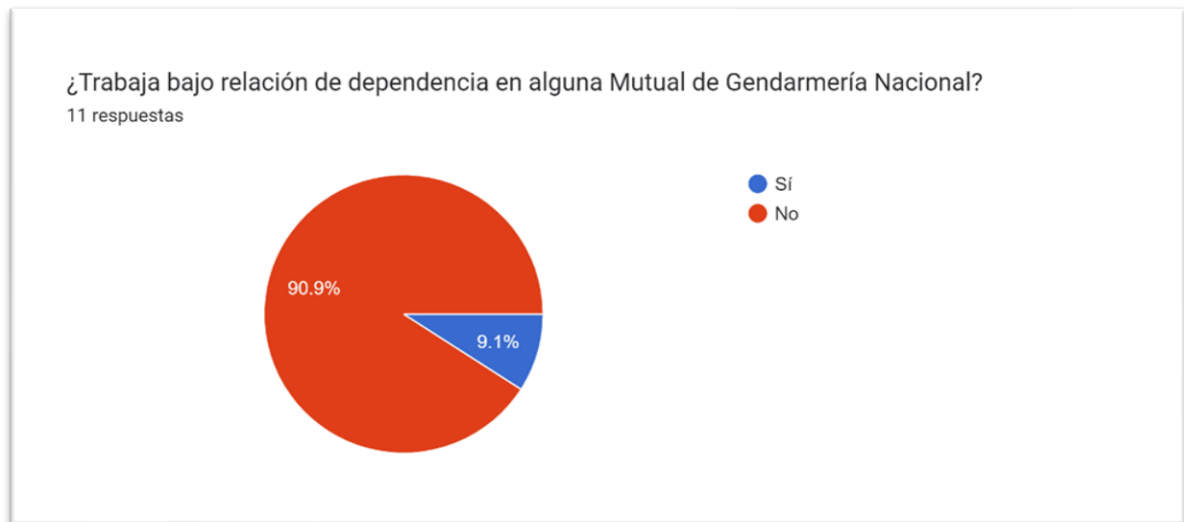
Figura 30: Composición encuestas y entrevistas



Fuente: Elaboración propia

Mediante encuestas se indagó a mujeres gendarmes sobre distintos aspectos, iniciando con aspectos relacionados a la pertenencia a alguna mutual, es decir si forman parte del personal de alguna mutual de gendarmería o si posee la condición de asociada. Del total relevado resultó que solo un 9.1 % trabaja en mutuales, pero no en cargos jerárquicos. Se expone debajo la pregunta realizada y el gráfico de lo obtenido mediante la figura 31.

Figura 31: Relación de dependencia en mutuales

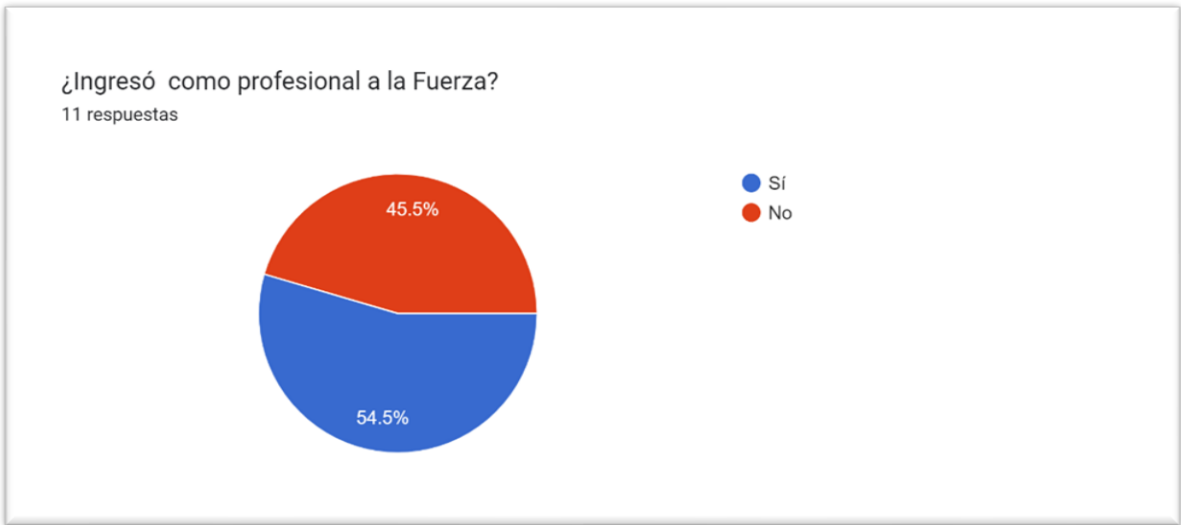


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

En cuanto al rango etario, se advirtió una variedad de rangos resultando un 45.5 % en la franja que abarca entre los 18 y los 30 años, 45.5 % para la franja que comprende entre los 31 a 40 años y el 9% restante en la franja de 41 a 55 años. Respecto al rango o posición de revista actual fueron alférez, cabo, cadete.

La figura 32 muestra el resultado de haber indagado respecto al estudio previo al ingreso, se indagó si el ingreso a la fuerza se realizó como profesional o no. Las respuestas arrojan que en un 54.5 % de las mujeres encuestadas ingresaron siendo profesionales.

Figura 32: Nivel de estudios de ingresantes



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

Considerando las motivaciones personales que las llevaron a integrar gendarmería nacional, se identifican cuatro aspectos que son detallados en la siguiente tabla, obteniendo mayor identificación el prestigio que les otorga integrar la fuerza como principal aspecto motivador, seguido por una fuerte vocación de servicio. El aspecto mencionado como menos importante fue el relacionado con la estabilidad en el puesto laboral; este aspecto no fue identificado por los varones entrevistados quienes me comentaron que la mayoría de las personas que ingresaban a la fuerza lo hacían buscando una salida laboral estable.

Figura 33: Componente motivador para elegir la fuerza

Aspecto motivador	casos
Crecimiento Profesional	2
Prestigio	5
Estabilidad	1
Vocación de Servicio	3
	11

Fuente: Elaboración propia.

En base a los aspectos motivacionales relacionados con la decisión de adhesión a alguna mutual de la fuerza, resulta que del total consultado un 27.3 % no eligió ninguna mutual y el 72.7 % tuvo la decisión de adherirse. En general destacan los beneficios que acarrea estar asociadas ellas y sus familias. En ese sentido pudieron identificar cuatro aspectos motivadores.

Figura 34: Componente motivador para elegir una mutual

Aspecto motivador	casos
confianza	1
facilidad en trámites	1
porque agrupa ambos cuadros	2
por recomendación	7
	11

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos.

Cuando se indagó sobre la existencia de apoyo para las mujeres gendarmes dentro de las organizaciones mutuales, el desconocimiento fue la principal respuesta y algunas además arguyen que las mujeres no poseen apoyo ni tienen posibilidad de participar. Esto deja en claro cómo las relaciones sociales de género tienen características de desigualdad, en tanto con estos datos se comprueba y coincide con lo expresado en el informe del Ministerio de Mujeres (2021):

“Las relaciones sociales de género se caracterizan por ser desiguales y jerárquicas, privilegiando aquellas cualidades asociadas a lo masculino y en las que se resta valor a aquellas relacionadas a lo femenino. Su importancia se centra en que moldean los comportamientos, las acciones y las expectativas de los varones y las mujeres en los diferentes ámbitos de pertenencia y en los cuales desarrollan sus vínculos sociales como: las familias, el trabajo, el espacio público, etc” (MMGyD, 2021, p. 19).

Al indagar sobre las percepciones de las mujeres gendarmes y la existencia de apoyo para el desarrollo en las mutuales, solo el 18 % manifiesta su existencia y el resto desconoce o reconoce la falta de apoyo.

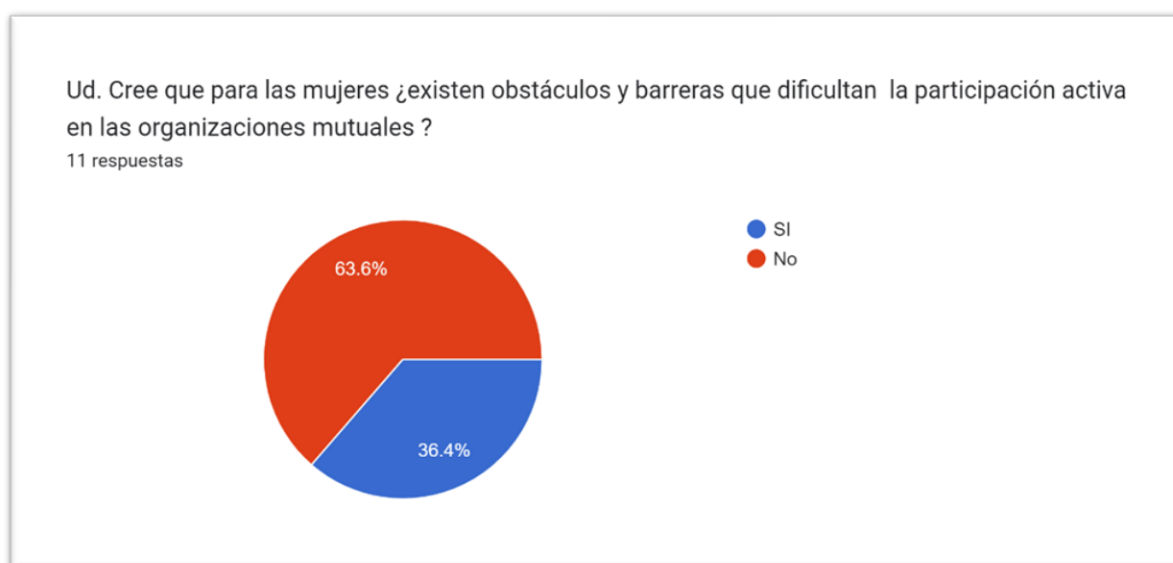
Figura 35: Desarrollo de mujeres en mutuales

Percepción de apoyo	casos
Suficiente apoyo	2
No hay apoyo	5
No sabe/ No contesta	4
	11

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo sentido y como muestra la figura 34, según las percepciones sobre mujeres y mutuales, se cuestionó acerca de la existencia de obstáculos o barreras que puedan dificultar la participación de mujeres en organizaciones mutuales. Las respuestas obtenidas también fueron concluyentes con casi 64 % de respuesta negativas.

Figura 36: Identificación de apoyo para participación de mujeres en mutuales



Fuente: Elaboración propia.

Yendo hacia preguntas relacionadas directamente sobre los requisitos que hay que cumplir para poder formar parte de órganos de gestión y conducción en mutuales, resulta indubitable por las respuestas obtenidas el desconocimiento y la poca información que poseen, y es uno de los temas necesarios a solucionar para favorecer la participación de mujeres.

Figura 37: Conocimiento sobre requisitos para ocupar posiciones de liderazgo



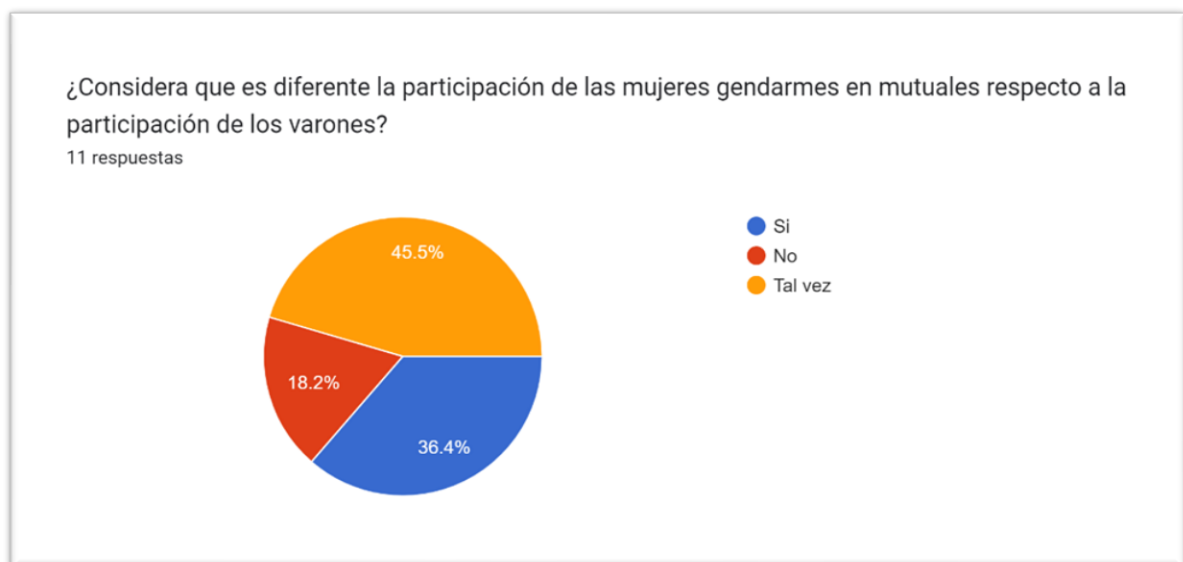
Fuente: Elaboración propia.

Al consultar sobre cuáles identifican como barreras u obstáculos que pudieran mencionar, solo algunas dan una respuesta en la que relacionan a los hombres y sus mentes cerradas y las políticas internas que no benefician a la participación de mujeres, además consideran que la forma de participación es diferente entre varones y mujeres. En este sentido se observa lo expresado por Chinchilla (2018) respecto al trabajo y las mujeres y su posición.

“Por desgracia, la sociedad en los países desarrollados da por hecho que el fracaso de la mujer en el rol personal (matrimonio y familia) es inversamente proporcional a su éxito en el trabajo: uno crece cuando el otro disminuye. Pero no deberíamos dividir a las personas en sus relaciones interpersonales entre hombres-alfa y mujeres-beta, hombres guía y mujeres conformistas sin liderazgo, puesto que la realidad no soporta esa dicotomía” (Chinchilla, 2018, p. 27)

En la siguiente pregunta se consulta sobre la forma en la que se perciben dentro de las mutuales en relación con los varones y la participación en estas organizaciones. Es evidente la existencia de diferencias resultando en un 36.4 % con respuestas que afirman la existencia de diferencias y otro 45.5 % que perciben una posibilidad solo el 18.2 % dio respuestas negativas.

Figura 38: Grado de percepción de participación de mujeres



Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron en una pregunta abierta las siguientes opciones:

- *Motivar la integración de mujeres en puestos jerárquicos
- *Permitir la expresión de ideas y darles lugar
- *Brindar más información
- *Mejorar la escucha

En la siguiente pregunta se destaca la falta de conocimiento como factor principal que obstaculiza la participación. Modificar este punto es fundamental a los fines de empezar a correr los velos que ocultan las posibilidades de mujeres para incorporarse a posiciones de liderazgo o cargos de gestión. El manejo de la información siempre ha sido manifestación de poder de quienes la manejan. En este sentido cobra importancia la falta de divulgación sobre este tema. Por esto se indaga en la siguiente pregunta.

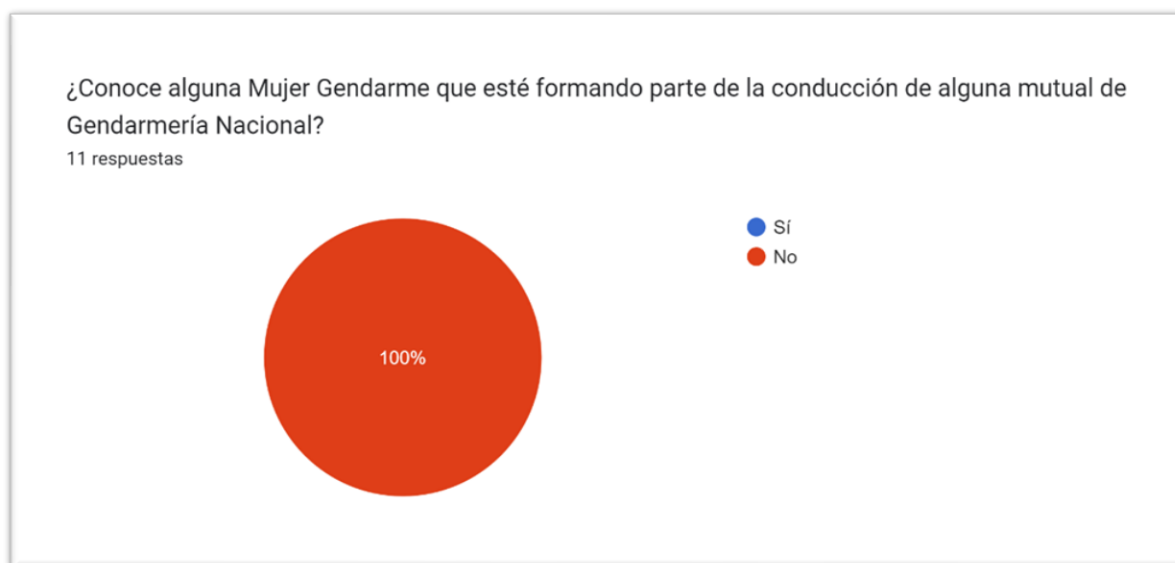
Figura 39: Conocimiento sobre cómo participar en listas políticas



Fuente: Elaboración propia.

Comenzar a pensar que existe la posibilidad de acceder a órganos de decisión es fundamental, y en este sentido aquellas mujeres que han logrado acceder a esos puestos, que son solo 2 como se expuso anteriormente, tienen que brindar sus experiencias a otras mujeres ya que el 100% contesto que desconoce que existan mujeres en alguna mutual en la conducción.

Figura 40: Conducción de mujeres en mutuales



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los roles que desempeñan las mujeres en este tipo de mutuales son diversos: desde personal de cocina, administrativas, secretaria y centro de atención telefónica. Como se expuso en otro apartado muchas de ellas no se cuestionan su posición dentro de las mutuales ya que son, en su gran mayoría, familiares de gendarmes y por lo tanto tienen internalizados ciertos rasgos de la cultura organizacional de la fuerza. En cuanto a las asociadas que he logrado contactar el desconocimiento hace que no tengan interés. Esto me parece un rasgo común en otras áreas, ya que es imposible requerir de aquello que no conocemos o de lo que se tiene la idea errónea que solo corresponden a posiciones que deben ser llevadas a cabo mediante una conducción masculina.

Tuvimos la oportunidad de hablar con dos mujeres que no son gendarmes pero que trabajan en mutuales en la función de secretarías, quienes dejan muy en claro que tienen que responder a los requerimientos del jefe y asistirlos en todo momento. Al solicitarles que cuenten cómo es un día de ellas, quizás sin darse cuenta, comentan que una función principal del día es ocuparse de preparar el mate para el jefe, o ir a realizar compras que no tienen injerencia en cuestiones laborales sino personales, por lo que su rol es diferente, pasando a ser tomadas como asistentes personales en lugar de secretarías. Otro rasgo interesante es que dentro de estas organizaciones tienen mucha influencia las secretarías

por sobre otras empleadas, es como que ellas perciben que pertenecen a una escala superior al resto. “Llegar a ser secretaria del jefe” tiene sus beneficios según dicen. Diversas investigaciones dan cuenta sobre la existencia de asociación entre los roles de liderazgo y determinadas características de género (Lupano & Castro, 2013).

El desafío que deben enfrentar es modificar esos arquetipos que están arraigados en este tipo de organizaciones, reconocer los abusos de autoridad y no justificarlos. En cuanto a los roles de liderazgo, se tiende a creer que para lograr un desempeño efectivo es necesario desplegar cualidades masculinas, especialmente en roles definidos de modo más agéntico (roles militares) (Lupano y Castro, 2013). A nuestro criterio estos cambios se van a producir cuando se involucren las mujeres y logren estar en los puestos de decisión, además de implementar circuitos mediante los cuales cualquier mujer pueda hacer denuncias sobre los distintos tipos de abuso que pudieran existir. La no existencia del sistema de relevamiento no significa que no sea necesario o que no exista. No se visualizan políticas que tengan como objetivo la equidad de género, luego del relevamiento no se han ubicado en ninguna de las mutuales.

“Los techos de cemento arrastran dos consecuencias: la primera, el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de los problemas que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral; y, en segundo lugar, una fuga de talento femenino de las empresas al comprobar la dificultad de equilibrar esos ámbitos. En muchos casos, estas percepciones y decisiones son automáticas y las propias mujeres no tienen consciencia de estar autoimponiéndose alguna de estas barreras” (Chinchilla, 2018, p. 29).

Dentro del análisis de datos se define como variable independiente (X) la que se considera para conocer cómo afectan a las variables dependientes (Y). Como variables dependientes se definen aquellas que se han observado las cuales se miden para conocer su efecto sobre la variable independiente, representando los resultados o respuestas que se pretendió entender.

Respecto a las variables bajo estudio se toma como variable dependiente a la participación de mujeres gendarmes en mutuales. Se indagó sobre cómo es afectada la participación con relación a factores individuales, organizacionales o externos. Se trabajó bajo la hipótesis de que las políticas de igualdad de género implementadas en una organización aumentan la participación de las mujeres.

Variable Y: la participación de mujeres gendarmes en mutuales de GN

Variable X: X1 factores individuales, X2 factores organizacionales y X3 factores contextuales.

De los relevamientos efectuados mediante encuestas y entrevistas han puesto de manifiesto que la percepción de las mujeres en relación con la existencia de limitaciones a la participación tuvo como respuestas las que refieren a dos variables identificadas como organizacionales e individuales. En la siguiente tabla se exponen los resultados que fueron identificados.

Figura 41: Limitaciones a la participación de mujeres

Limitante	Organizacional	Individual
Desconocimiento		5
Falta de motivación		1
Falta de escucha		2
Políticas internas de promoción	2	
Falta de políticas de inclusión	1	
	3	8

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de las encuestas se agruparon cinco ítems de los cuales dos se relacionan con problemas organizacionales y tres a individuales. Estos se refieren a:

- 1) *Desconocimiento*: no tienen idea de cómo formar parte de una lista para luego participar en las elecciones,
 - 2) *Falta de motivación*: al desconocer que existe la posibilidad no se plantean como posibilidad por lo que no es algo que las motiva porque perciben que es algo que no pueden hacer,
 - 3) *Falta de escucha*: indican que no son escuchadas en las mutuales cuando quieren realizar propuestas
-

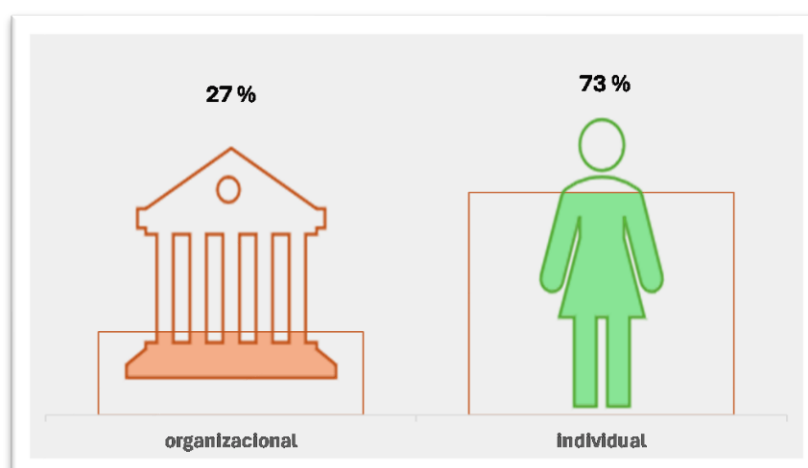
4) *Políticas internas de promoción*: quienes trabajan en mutuales refieren la falta de promoción existente para mujeres dentro de la organización,

5) *Falta de políticas de inclusión*: conocen la existencia de políticas de género en otros ámbitos, pero no en este tipo de mutuales, no es un tema que se difunda.

De las entrevistas realizadas tanto a varones como mujeres que trabajan en mutuales, surge la falta de existencia de políticas de inclusión y el desinterés por incorporarlo. Aquellos/as que accedieron a la entrevista manifiestan la importancia de las mujeres dentro de las organizaciones, y al ser consultados/as sobre la posibilidad de incorporar políticas con perspectiva de género solo aluden a cursos de la Ley Micaela, pero sin tener conocimiento ni intenciones de conocerla. Paralelamente, hacen referencia a la ley de cupo femenino para el armado de las listas y comentan que en las últimas elecciones se incluyeron mujeres en las fórmulas o armados de listas, pero para puestos de suplentes no titulares (salvo en una de ellas que sí tuvo a una mujer para un cargo de gestión obteniéndolo por un período de mandato, pero curiosamente la nueva lista ganadora ocupó todos los cargos exclusivamente con personal masculino).

En cuanto al porcentaje resulta que un 73 % identifica limitantes individuales y un 27% organizacionales. Los individuales hacen referencia al desconocimiento sobre la posibilidad de acceder a cargos de gestión, otro punto es la falta de motivación individual y la identificación de la falta de escucha que poseen dentro de las mutuales. En cuanto a las limitaciones organizacionales se identifican dos que hace referencia a las políticas internas implementadas que no ayudan a la promoción de cargos para mujeres y la falta de políticas de inclusión, todo ello en menor porcentaje.

Figura 42: Influencias organizacionales e individuales



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados.

Para acceder a cargos directivos o posiciones de liderazgo se identificaron barreras relacionadas con quienes ocupan los cargos porque no favorecen la inclusión de mujeres. Esta situación se manifiesta de forma cíclica donde las oportunidades son, por lo tanto, limitadas, y por lo que las dinámicas de poder tienden a favorecer el statu quo. Por ello resulta imperante promover políticas y prácticas que sean inclusivas, que permitan romper las barreras mejorando los procesos de armados de listas para ocupar cargos y llegar a los actos eleccionarios con fórmulas que incluyan mujeres.

IMPACTOS Y PERSPECTIVAS

En el año 2016, Argentina adhirió al compromiso con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con ello a la agenda 2030. A partir de enero de ese año nuestro país comenzó a priorizar las metas globales. La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó en el año 2015 la Resolución “Transformar nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” la cual contiene objetivos bien definidos basados en tres pilares: económico, social y ambiental. En total se establecieron 17 objetivos uno de ellos se centra en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

“Si bien las mujeres están rompiendo estereotipos de género dentro de la fuerza resta mucho por hacer en las mutuales que pertenecen a GN, esto es importante comenzar a reflexionar por que se reproducen dichas prácticas y también sería interesante indagar si sucede lo mismo en las mutuales de las otras fuerzas. Esto puede guardar relación con respecto a la institución GN siendo que fue la más resistente al ingreso de mujeres” (Calandrón, 2021, p. 124).

Desde una perspectiva sociológica se puede comprender de manera más completa y contextualizada cómo las características organizativas y las dinámicas internas pueden afectar la participación en mutuales. En ese sentido los factores analizados tienen clara influencia en la participación debido a la cultura de las mutuales, que reproduce elementos propios de GN. En cuanto a las políticas internas se visualizan indicios de políticas tendientes a incorporar al menos en los listados de candidatos/as a ser elegidos/as como miembros de organismos de administración, aunque a nuestro criterio se está cumpliendo con la normativa relacionada a la ley de cupo, aunque actualmente este tema se esté cuestionando desde el poder ejecutivo, o mediante las medidas adoptadas como la disolución del Ministerio de la Mujer⁴⁰ que con la asunción del actual presidente comenzó con una nueva política en la cual al menos por el momento parece atender con ciertos derechos adquiridos por las mujeres. Esto por supuesto dificultaría aún más que en organizaciones como las mutuales que fueron analizadas en esta tesis den paso a participación de mujeres en roles o funciones de dirección y liderazgo.

Los datos obtenidos mediante entrevistas y encuestas nos muestran que la principal causa de la escasa participación en puestos de liderazgos y decisión en mutuales por parte de mujeres o “personal femenino” es la falta de información que hay al respecto. Se da por sobreentendido que los asociados conocen la forma de participación y que poseen libertad para hacerlo, pero esto no es así, ya que un gran porcentaje de los/as encuestados/as no conocen cómo participar en listas para poder ser elegidos/as. Se puede inferir que los procesos de armado de listas y su oficialización son manejados por pequeños grupos en su mayoría por hombres, los cuales pueden ceder algún puesto a mujeres solo para cumplir con la normativa vigente. Todo ello se puede entender como parte de las dinámicas de poder que existen en las mutuales las cuales pueden intervenir en la asignación de recursos, en la toma de decisiones y también en lo referente a la distribución

⁴⁰ El 10 de diciembre 2023, fue disuelto mediante Ley de Ministerios. Decreto 8/2023

de roles y responsabilidades siendo implícitas o explícitas, tal como se manifestó anteriormente.

El manejo de la información es en teoría abierta al público en general pero cuando se indaga se concluye que no se da así en cuestiones relacionadas al manejo del poder. Por el contrario, la información es una herramienta de poder dentro de las organizaciones, como sucede en cualquier tipo de organización. En dos de las organizaciones investigadas hay mujeres en algún puesto actualmente, no he podido hacer contacto con ellas para obtener su testimonio sobre el proceso eleccionario al que fueron sometidas. Esto debe llamarnos a reflexionar y comenzar a indagar sobre el tema para que las mujeres tomen conciencia de que pueden intervenir en esas organizaciones y no solamente adherirse para contar con algunos beneficios. Pero este será un camino por recorrer que, en apariencia, no se ve como próximo.

Para iniciar un camino de cambio es necesario que las mujeres comiencen a manifestar su interés. Para ello nuestra recomendación es que aquellas que poseen actualmente mujeres en el consejo directo o junta fiscalizadora tomen la iniciativa de contar a otras mujeres de la fuerza su experiencia, que se muestren como un modelo a seguir. Además, es necesario contar con capacitación y, a nivel institucional, compromiso con la causa. Modificar la cultura organizacional hacia una nueva con perspectiva de género, mejorar la comunicación hacia los/as asociados/as para que se involucren en la conducción de las organizaciones de manera activa. En este sentido haber mencionado barreras, no es un término que describe el suceso, ya que no se cuestionan la necesidad o no manifiestan interés en participar activamente del proceso de elecciones por desconocimiento. Hay que tirar dicha barrera invisible. Un primer paso es poder tener un registro de asociados/as diferenciado por género, un dato que no está disponible en las mutuales consultadas.

Por lo expuesto, y en coincidencia con lo expresado en el informe del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades (2021) que hacía referencia a la importancia de abordar a las organizaciones desde una perspectiva de género como herramienta indispensable para repensar roles y dinámicas de poder, resaltamos que

“La perspectiva de géneros y diversidad es una herramienta teórica y metodológica que permite analizar las desigualdades entre los géneros, y las relaciones de poder existentes para poder intervenir y modificarlas, teniendo en cuenta aquellas maneras de existir y ser parte del mundo que no se clasifican en la binariedad. Esta perspectiva busca sacar del

terreno de lo natural e inmodificable los géneros y las sexualidades, para entenderlos desde una mirada social y relacional, donde hay jerarquías de poder construidas. Se trata de una perspectiva habilitadora y contenedora de la diversidad que busca despatologizar las diferencias” (MMGyD, 2021, p. 20).

Las mujeres pueden aportar una nueva mirada en cuanto a los beneficios que pudieran obtener los/as asociados/as, iniciando el proceso de conversión de mutuales en organizaciones más inclusivas que permitan el desarrollo de las mujeres en órganos de decisión o posiciones de liderazgo.

CONCLUSIONES

Realizamos la tesis cumpliendo un doble rol: por un lado, como investigadora y, por el otro, como personal de una de las mutuales bajo estudio. El formar parte de una mutual ayudó a comprender sus particularidades, pudiendo acceder a información por parte de quienes dirigen algunas de las mutuales, con mujeres que trabajan en mutuales y mujeres gendarmes que son socias de mutuales. Como investigadora tener conexión directa con el objeto de estudio fue enriquecedor y un desafío para evitar un posicionamiento sesgado, siendo además una oportunidad de re-conocer a las mutuales desde el rol de investigadora. Aún en estas condiciones, el acceso a la información fue dificultoso, ya que no está disponible de manera accesible, y lo que se encuentra accesible no está sistematizado.

La pertenencia a una mutual me permitió un acercamiento y una mayor comprensión a las dinámicas internas, lo que sería dificultoso para un investigador externo. La experiencia como investigadora me permitió una comprensión del fenómeno desde sus diferentes aspectos. Es decir, que logré abordarlo en su complejidad.

Durante el desarrollo de la tesis se visibilizaron las características que posee el personal de Gendarmería Nacional, sus valores y percepciones, así como también se expusieron las principales causas por las que se dificulta la participación de mujeres en organizaciones mutuales. Se argumentó sobre el mercado laboral y las inequidades de género que dificultan el desempeño laboral de las mujeres, tema que ha sido abordado en varias investigaciones y sigue siendo motivo de análisis debido a que no se logra avanzar de manera sustancial.

Particularmente en esta investigación, se observaron los desequilibrios de poder existentes en organizaciones mutuales que pertenecen a una fuerza de seguridad (GN). Esto se vio reflejado en la distribución de roles de decisión y posiciones de liderazgo, además de la identificación del poder de influencia ejercido por los miembros que integran el consejo directivo. Luego de haber realizado un análisis organizacional se pueden caracterizar como organizaciones endogámicas y androcéntricas, que reproducen formas de actuar y sentir similar a las incorporadas en la fuerza.

Quedó demostrada la baja participación de mujeres en órganos de decisión y espacios de liderazgo en organizaciones mutuales del personal de Gendarmería Nacional de la Ciudad de Buenos Aires durante el período 2016 a 2021. Resulta crucial la necesidad de

educar a las personas sobre el tema del rol de la mujer en la sociedad para fomentar su participación e involucramiento en distintas organizaciones. Se infiere que justamente la falta de conocimiento es una de las causales que impiden una participación.

Es necesario seguir trabajando en tirar barreras a la participación, porque tal como expresara Calandrón, la historia de las mujeres siempre fue relegada, y no solo en el contexto de las fuerzas del orden. Lo expuesto no es algo anecdótico o atemporal, se siguen reproduciendo desigualdades. Coincidiendo con Fraser (2006) en que la reparación de la injusticia de género exige cambiar tanto la estructura económica como el orden de estatus de la sociedad.

Un camino posible para promover la participación de mujeres es mediante el alineamiento de las estrategias organizacionales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales marcan tendencia a nivel internacional en todo tipo de organizaciones. Su cumplimiento está relacionado con el ODS N° 05 “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”. En Argentina, durante la presidencia del Dr. Alberto Fernández se creó el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad mediante el cual hubo una manifestación política clara de dar visibilidad al tema y apoyar a políticas públicas con perspectivas de género. Sin embargo, al momento de escribir esta tesis ese hito fundamental con el cambio de gobierno, y la asunción del nuevo presidente Javier Milei, el Ministerio fue desmantelado. Esto en principio es un signo que particularmente preocupa ya que toda la lucha llevada a cabo por diversos movimientos feministas y de diversidad están ahora siendo relegados.

Esta investigación posee limitaciones por la falta de bases de datos a las cuales poder acceder: no se disponen de datos diferenciados por género en mutuales sino a nivel general. No se ubican registros de la constitución de fórmulas para formar listas de diversos años o gestiones, por lo que no se pudo comprobar si existieron o no mujeres en las fórmulas. Este aspecto puede ser valioso para el diseño de políticas de transparencia en el futuro.

Se debe poner en consideración, a modo de cierre y reflexión, la necesidad de promover la participación de mujeres en mutuales en general y, en particular, en las pertenecientes a las fuerzas de seguridad, las cuales reproducen ciertos estereotipos de género arraigados. Esto debe superarse para lograr el desarrollo sostenible y la equidad de género en todas

las organizaciones. Se espera, por lo tanto, que esta tesis sea un insumo para trabajar en esta dirección.

BIBLIOGRAFIA

- ABEIGON, A. (1946). El Mutualismo en la República Argentina. *El Mutualismo en la República Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- ACEVERO, M., & BOSIO, M. T. (21 de JUNIO de 2019). La participación de las jóvenes en la Marea Verde. 9-28. Córdoba, Córdoba, Argentina.
- ALBERTTI, P. P., DENDA, & GILLI, J. J. (1999). Naturaleza y tipos de organizaciones. En D. G. Albertti, *Administración, conceptos y procesos claves* (págs. 115-132). Buenos Aires: Docencia.
- ALBERTTI, P., & DENDA, J. G. (1999). Evolución del pensamiento administrativo. En D. G. Albertti, *Administración: conceptos y procesos claves* (págs. 55-83). Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Docencia.
- ALIONI, A. (2016). Reflexiones a cerca del carácter de incorporación de mujeres a la institución militar en Argentina. *Mujeres, política y disciplina militar. Una mirada de aproximación a las experiencias de mujeres miembros activos de la Gendarmería Nacional*. Ciudad de Córdoba, Córdoba, Argentina: Tesis de Maestría.
- ARGENTINA, M. D. (2010). *Informe sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa República Argentina.
- BLUMER, H. (1982). *EL INTERACCIONISMO SIMBOLICO: Perspectiva y método*. BARCELONA: HORA, S.A.
- BORDERIAS MONDEJAR, C. (1994). *LAS MUJERES Y EL TRABAJO*. BARCELONA - ESPAÑA: ICARIA.
- BORDERÍAS MONDEJAR, C., CARRASCO BENGUA, C., & ALEMANY, C. (1994). Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales. *Revista de Sociología*, 503-514.
- BOURDIEU, P. (1991). Estructuras, Habitus, Prácticas. En P. BOURDIEU, *El sentido práctico* (págs. 38-50). Madrid: Taurus.
- BUTLER, J. (1999). Sujetos de sexo/género/deseo. En B. JUDITH, *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad* (págs. 33-67). MEXICO: PAIDOS.
- BUTLER, J. (2001). *EL GENERO EN DISPUTA. El feminismo y la subversión de la identidad*. MEXICO: PAIDOS.
- BUTLER, J. (2006). *Deshacer el género*. Barcelona. España: Paidós Studio.
- CALANDRON, S. (2019). MINITAS LUCHADORAS: género y políticas públicas en estudios empíricos sobre las fuerzas policiales argentinas. *Revista Sudamericana ISSN 2314-1174 N° 11*, 17-33.
- CALANDRÓN, S. (2021). *MUJERES ARMADAS*. Ciudad de Buenos Aires: PAIDÓS.
- CASTELLS, M. (2005). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid-España: Alianza Editorial.
- CEPAL. (2020). *Transversalización de género en el seguimiento estadístico de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. CEPAL: CEPAL. Obtenido de <https://oig.cepal.org/es/infografias/transversalizacion-genero-seguimiento-estadistico-objetivosdesarrollo-sostenible>

- CHAMORRO, M. J. (2014). *OIT. Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Guía para la acción*. Costa Rica: OIT.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mac Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos- El capital humano en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CHINCHILLA, N. (2018). El nuevo liderazgo. Ayudando a la mujer a romper barreras. *Nuestro Tiempo. Universidad de Navarra*, 24-35.
- CRAGNOLINO, E. (2003). Género, trabajo y familia. Trayectorias laborales de mujeres de origen campesino en el norte de Córdoba. *Estudios del hombre* , 121-143.
- DURKHEIM, E. (1997). *LAS REGLAS DEL MÉTODO SOCIOLÓGICO* . MEXICO: FONDO DE CULTURA ECONÓMICA MÉXICO.
- DURKHEIM, É. (s.f.). Las reglas del método sociológico. En D. ÉMILE, *Las reglas del método sociológico* (págs. 6-10). Madrid: ORBIS S.A.
- FAWAZ, Y., & SOTO VILLAGRAN, P. (2012). Mujer, Trabajo y Familia: tensiones, rupturas y continuidades en sectores rurales de Chile central. *Revista de estudios de género* , 218-254.
- FONTENLA, E. (2020). *LA VIRTUOSA COMPLEMENTACIÓN ENTRE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y ODS*. Buenos Aires: CGYM EDICIONES.
- FORUM, W. E. (2022). *Global Gender Gap Report*. Geneve- Switzerland: World Economic Forum.
- FRASER, N. &. (2006). *¿REDISTRIBUCIÓN O RECONOCIMIENTO? Un debate político-filosófico*. MADRID: EDICIONES MORATA.
- FREDERIC, S. (2015). ¿Militares, asalariados o trabajadores? Moral y emoción en un conflicto gremial de la Gendarmería Nacional Argentina. *DILEMAS: Revistas de Estudios de Conflicto e Controle Social. Vol 8 n° 3 -Julio-agosto-septiembre* , 529-557.
- FREDERIC, S. (2016). *De la desmilitarización a la profesionalización: un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina*. Obtenido de <https://ridaa.unq.edu.ar>: <https://ridaa.unq.edu.ar>
- GAMBA, S. (2005). Estudios de género- Perspectiva de género. *Agenda de mujeres. El portal de las mujeres argentinas, iberoamericanas y del mercosur.*, 1-2.
- GAMBA, S. (2005). Perspectiva de género. ¿Qué es la perspectiva de género y los estudios de género? *Agenda de las mujeres -Mujeres en red - El periódico feminista*, 1-2.
- GANCA CONTRERAS, F., BUROTTI, J. F., & ANTONIOLETTI, M. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio abierto cuaderno Venezolano de Sociología*, 51-77.
- GOMEZ, M., ESCALANTE, A., RODRIGUEZ, K., & CHAMORRO, M. J. (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres - Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género*. Costa Rica: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.
- HALL, R. (1983). *ORGANIZACIONES. Estructuras y procesos*. COLOMBIA: CARAVAJAL SA.

- ICART, I., & ALARCON, A. (2005). Mercado de trabajo y familia. *RIPS . REVISTA DE INVESTIGACIONES POLÍTICAS Y SOCIOLÓGICAS*, 115-129.
- INAES. (2021). *Aspectos básicos Mutuales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Productivo Argentino.
- LAZARINI MUTUBERRÍA, V. (2021). Mutualismo, cooperativismo y la integración regional de la economía social-solidaria desde el feminismo. *Revista Idelcoop* N° 234, 30-42.
- LUPANO PERUGINI, M. L., & CASTRO SOLANO, A. (2013). Estereotipos de género, sexto del lider y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. *Revista de Psicología*, 87-104.
- MASSON, L. (2020). ¿Militares mujeres, Mujeres militares o simplemente Militares? Relaciones de género en el Cuerpo Comando. Ministerio de Defensa. Universidad de la Defensa Nacional.
- MASSON, L. (2020). *Militares Argentinas. Evaluación de Políticas de Género en el ámbito de la Defensa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : UNDEF LIBROS .
- MELOTTO, M. (2016). Ingresando a la fuerza. *Un estudio antropológico sobre las escuelas de formación básica de la gendarmería nacional Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Filodigital - Repositorio institucional de la facultad de Filosofía y Letras. UBA.
- Ministerio de las Mujeres, G. y.-C. (2021). *La perspectiva de género y diversidad en la implementación de la Agenda 2030 en la Argentina 2020-2021*. Ciudad de Buenos Aires: Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/07/la_perspectiva_de_genero_y_diversidad_en_el_marco_de_la_agenda_2030.pdf
- MUJERES, O. (2019). *El progreso de las mujeres en la Ciudad de Buenos Aires: derecho y empoderamiento económico*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- MÜNCH, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- OIT. (2014). *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Guía para la acción*. Costa Rica: OIT.
- PORTANTIERO, J. C. (1986). *La sociología Clásica: Durkheim y Weber*. Buenos Aires: Centro Editor América Latina.
- Ragazzo Martinez, M. R. (2018). ENTRE EL TECHO DE CRISTAL Y EL SUELO PEGAJOSO. LA PERSISTENCIA DE LA CULTURA ANDROCÉNTRICA AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES. *Red Iberoamericana de Academias de Investigación*, 57-70.
- Robbins y Coulter, S. &. (2010). *ADMINISTRACIÓN*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona- España: PLAZA & IANES EDITORES S.A.
- SCHEIN, E. (1988). *LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO. Una visión dinámica*. Barcelona. ESPAÑA: HUROPÉ S.A.
- SCHLEMENSON, A. (1988). *Análisis Organizacional y empresa unipersonal*. Buenos aires: PAIDOS.

- Schmukler, R., & Blanco, P. (2013). Teoría y sociología de las organizaciones públicas. En M. Krieguer, A. Azcorra, P. Blanco, G. Blutman, J. Bonifacio, A. Dellasanta, . . . y. o. Herrera, *Estado y administración pública: perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión pública* (págs. 167-185). Buenos Aires : ERREPAR.
- Seguridad-Argentina, M. d. (2023). *Brecha de género en las Fuerzas Policiales y de Seguridad Federales: un estudio de base sobre las trayectorias de las mujeres en las fuerzas (2010-2020)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Seguridad Argentina.
- SOCIAL, I. N. (2023). Aspectos básicos mutuales . *Aspectos básicos mutuales* . Ciudad de Buenos Aires, CABA, Argentina: Ministerio de Desarrollo Productivo .
- SOCIALES, C. N. (2020). *II Informe Voluntario Nacional*. Buenos Aires- Argentina: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- TILLY, C. (1998). *La Desigualdad Persistente*. Buenos Aires: Manantial.
- Toffler, A. (1993). *La tercera ola*. BARCELONA: PLAZA & JANES EDITORES S.A.
- TRABAJO, O. I. (2008). Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa. OIT.
- Trabajo, S. -S. (2021). *Desigualdades de género en el mercado laboral argentino*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo.
- UNIDAS, N. (2017). *Planes de igualdad de género de América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo*. SANTIAGO DE CHILE: CEPAL.
- Vazquez, A., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 159-189.
- WEBER, M. (2000). *¿QUÉ ES LA BUROCRACIA?* Buenos Aires. Argentina: LEVIATAN.
- WIRHT, L. (2002). *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*. Madrid. ESPAÑA: ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Documentos citados:

- CEPAL (2017) Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: Mapas de Ruta para el desarrollo, Naciones Unidas, Santiago.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2020) II Informe Voluntario Nacional. Buenos Aires, Argentina. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (2018) Informe de País sobre los ODS. Buenos Aires, Argentina. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
- FORUM, W. E. (2022). *Global Gender Gap Report*. Geneve- Switzerland: World Economic Forum.
- FORUM, W. E. (2023). *Global Gender Gap Report*. Geneve- Switzerland: World Economic Forum.

- Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo (2021). *Desigualdades de género en el mercado laboral argentino*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (2008). Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa.
- OIT. (2015). Conferencia internacional del trabajo, 104º Edición.
- OIT. (2022). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2022
- OIT. (2024). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2024
- ONU Mujeres, ECOSOC. (1997) ECOSOC AC 1997, 2.DOC (un.org)
- ONU Mujeres (2018) Hacer las promesas realidad: la igualdad de género en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Nueva York. Organización de las Naciones Unidas.
- ONU Mujeres (2018). Informe anual 2018. <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2019/07/MEMORIA-ONU-MUJERES-2018-compressed.pdf>
- ONU Mujeres (2019). Informe anual 2018-2019. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Annual%20Report/Attachments/Sections/Library/2019/UN-Women-annual-report-2018-2019-es.pdf>
- ONU Mujeres. (2023). El progreso en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible: Panorama de género 2023.
- Ministerio de las Mujeres, G. y.-C. (2021). *La perspectiva de género y diversidad en la implementación de la Agenda 2030 en la Argentina 2020-2021*. Ciudad de Buenos Aires: Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/07/la_perspectiva_de_genero_y_diversidad_en_el_marco_de_la_agenda_2030.pdf
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2021) Informe de implementación de la Ley 27.499 Ley Micaela, 10 de enero 2021 Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/210108-mmgyd-leymicaela-v3.pdf>
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. (2020). Plan Nacional de Acción contra las violencias por motivos de género (2020-2022). Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_nacional_de_accion_2020_2022.pdf
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. (2020). (Re) Nombrar. Guía para una comunicación con perspectiva de género. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/generos/renombrar-guia-comunic-con-perspde-genero>
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. (2020). Informe de Gestión 2020 210128-mgdinformegestion2020-maquetaweb_simples.pdf (argentina.gob.ar)

Ministerio de Seguridad. Gendarmería Nacional Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/gendarmeria>

SRT (2021). Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Estadísticas.

UN Women – DESA (2000) Progress on the sustainable development goals. The gender snapshot 2020. New York. UN Women. United Nations.

The Economist. (5 de mayo de 2009). Recuperado el 4 de octubre de 2018, de <https://www.economist.com/news/2009/05/05/the-glass-ceiling>

Wirth, L. (2002). Romper el Techo de Cristal: Las mujeres en puestos de dirección. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, Informes OTI.

Normas:

Decreto N° 680/2020. Gabinete Nacional para la Transversalización de las Políticas de Género. (2020). Publicado en Boletín Oficial, 17 de agosto de 2020. Argentina.

Decreto N° 7/2019. Ley de Ministerios. Créase Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad. (2019). Publicado en Boletín Oficial, 11 de diciembre de 2019. Argentina.

Decreto N° 698/17. Créase el Instituto Nacional de las Mujeres -INAM- (2017). Publicado en Boletín Oficial, 05 de septiembre de 2017. Argentina.

Decreto N° 326/2010. Consejo Nacional de la Mujer. Nueva denominación. (2010). Publicado en Boletín Oficial, 08 de marzo de 2010. Argentina.

Ley N° 27.499. Ley de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que integran los tres poderes del Estado (2018). Publicada en Boletín Oficial, 19 de diciembre de 2018. Argentina.

Ley N° 27.452. Ley Régimen de reparación económica para las niñas, niños y adolescentes (2018). Publicada en Boletín Oficial, 01 de octubre de 2018. Argentina.

Ley N° 27.412. Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política. (2017). Publicada en Boletín Oficial, 15 de diciembre de 2017. Argentina.

Ley N° 26.743. Ley de Identidad de Género. (2012). Publicada en Boletín Oficial, 9 de mayo de 2012. Argentina.

Ley N° 26.485. Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. (2009). Publicada en Boletín Oficial, 14 de abril 2009. Argentina.

Ley N° 26.171. Protocolo. Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (2006). Publicada en el Boletín Nacional, 11 de diciembre del 2006. Argentina.
