

**MATERNIDAD Y TRABAJO, ¿EXPERIENCIAS ENCONTRADAS?: LAS  
MUJERES DIRECTIVAS EN LA CIUDAD DE CALI**

**ANA MARÍA CARDONA SALDARRIAGA**

**Universidad del Valle  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas  
Programa académico de Sociología  
Santiago de Cali  
2017**

**MATERNIDAD Y TRABAJO, ¿EXPERIENCIAS ENCONTRADAS?: LAS  
MUJERES DIRECTIVAS EN LA CIUDAD DE CALI**

**ANA MARÍA CARDONA SALDARRIAGA**

**Trabajo de grado para optar por el título de socióloga**

**Dirección:**

**Profesora Rosa Emilia Bermúdez Rico**

**Doctora en Estudios de Población, El Colegio de México, México**

**Universidad del Valle  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas  
Programa académico de Sociología  
Santiago de Cali  
2017**

## **Dedicatoria**

*A mi madre, porque su apoyo me permitió llegar, por fin, a escribir estas páginas.*

## **Agradecimientos**

*Esta página y las palabras consignadas aquí quiero dedicarlas a todas aquellas personas que han enriquecido mi vida universitaria de buenas experiencias, grandes aprendizajes y me han brindado parte de su apoyo. En primer lugar, agradezco a mi madre Zulima Saldarriaga Holguín, mi padre Luis Eduardo Cardona y mi Hermano Miguel Ángel Cardona, quienes me han apoyado de la manera más incondicional posible, soportando conmigo buenos y no tan buenos días pasados. En segundo lugar, quiero agradecer a mis amigos/as con quienes me he cruzado en este proceso y que hoy hacen parte indiscutible e importante de mi vida; agradezco a todos/as mis compañeros/as de semestre por los buenos ratos y en especial a Johan Andrés Parra Erazo, a Tatiana Lindo Hurtado y a Paola Melo Morales por hacer de mis días un abrazo de apoyo, una sonrisa de ánimo y miles de luces de aprendizaje. También doy gracias a Óscar Eduardo Ramírez por todas las palabras de aliento, por su confianza, por todo el amor que me ha brindado en este proceso y por ser parte de mi vida.*

*Por otro lado, agradezco a todo el cuerpo docente del programa de sociología de la Universidad del Valle y en especial, doy las gracias a las profesoras Rosa Emilia Bermúdez y María Gertrudis Roa quienes me brindaron su confianza y grandes oportunidades para crecer a nivel personal y profesional. También agradezco a la Universidad del Valle que, como institución, me brindó la oportunidad de desarrollar mi trabajo de grado con apoyo económico y agradezco a todas las mujeres entrevistadas por abrir un espacio de su agenda y compartirme una parte de su vida en sus relatos, hecho que fue crucial para realizar este ejercicio de investigación.*

*Finalmente, agradezco a todas las personas que de manera más o menos cercana hicieron parte de este bonito proceso que cambió mi forma de ver la vida. A cada uno le debo mi gratitud y gran estima.*

## **RESUMEN**

El presente ejercicio de investigación tiene como propósito analizar las trayectorias laborales y la experiencia de la maternidad de un grupo de mujeres directivas en la ciudad de Cali. En el marco de un desempeño ocupacional que implica una demanda de tiempo exigente, alto nivel de responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de sus trabajos, se reflexiona en torno a la forma en que este grupo de mujeres asume su experiencia como madres, así como las diferentes situaciones que enfrentan en la relación maternidad-trabajo. Para alcanzar el propósito anterior, se caracterizan los rasgos sociodemográficos y ocupacionales de la población de mujeres directivas de la ciudad de Cali. Además, se describen los orígenes sociales y las trayectorias laborales de un conjunto de estas mujeres y se analiza la experiencia de la maternidad y la construcción y percepción que tienen de esta esfera de su vida. Para dar cuenta de esta situación, este trabajo se desarrolla desde una mirada cuanti-cualitativa donde se analizan los datos de la Encuesta del Empleo y Calidad de vida (EECV) 2012-2013 y los resultados de entrevistas semiestructuradas que profundizan en las vivencias y los sentidos que las mujeres directivas le asignan a sus acciones.

**Palabras clave:** Maternidad, mujeres directivas, ejecutivas, maternidad y trabajo, rol de madre, mujeres en cargos directivos.

## CONTENIDO

|                                                                                                                                                                                                         |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>CAPÍTULO I. MUJERES DIRECTIVAS: APROXIMACIONES TEÓRICAS Y CONTEXTO.....</b>                                                                                                                          | <b>8</b>      |
| 1.1. INTRODUCCIÓN.....                                                                                                                                                                                  | 8             |
| 1.2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....                                                                                                                                                                | 10            |
| 1.3. APROXIMACIONES CONCEPTUALES.....                                                                                                                                                                   | 23            |
| 1.3.1. <i>Noción de género.....</i>                                                                                                                                                                     | <i>23</i>     |
| 1.3.2. <i>Noción de Mujer directiva.....</i>                                                                                                                                                            | <i>25</i>     |
| 1.3.3. <i>Noción de maternidad .....</i>                                                                                                                                                                | <i>26</i>     |
| 1.4. OBJETIVOS.....                                                                                                                                                                                     | 29            |
| 1.5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....                                                                                                                                                                        | 30            |
| <br><b>CAPÍTULO II. MUJERES DIRECTIVAS EN CALI: CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA Y LABORAL .....</b>                                                                                                    | <br><b>32</b> |
| 2.1. ELECCIÓN DE LOS CASOS A PARTIR DE LA BASE DE DATOS EECV.....                                                                                                                                       | 32            |
| 2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE MUJERES DIRECTIVAS EN LA CIUDAD DE CALI.....                                                                                                                    | 35            |
| 2.2.1. <i>La participación de las mujeres en los cargos de dirección .....</i>                                                                                                                          | <i>35</i>     |
| 2.2.2. <i>Estructura de edades de las mujeres directivas .....</i>                                                                                                                                      | <i>36</i>     |
| 2.2.3. <i>Reconocimiento étnico racial de las mujeres directivas y resto de mujeres de la ciudad.. .....</i>                                                                                            | <i>37</i>     |
| 2.2.4. <i>Situación familiar de las mujeres directivas y resto de ocupadas de la ciudad de Cali. ....</i>                                                                                               | <i>38</i>     |
| 2.2.5. <i>Las directivas: un grupo de mujeres altamente calificado. Niveles de formación para las directivas en relación al total de mujeres que trabajan en la ciudad de Cali.....</i>                 | <i>41</i>     |
| 2.2.6. <i>Tipología de mujeres directivas en la ciudad de Cali .....</i>                                                                                                                                | <i>42</i>     |
| 2.3. LAS MUJERES DIRECTIVAS EN CALI: CONDICIONES LABORALES Y PERCEPCIÓN SOBRE SU EMPLEO.....                                                                                                            | 44            |
| 2.3.1. <i>Distribución por ramas de actividad económica de las empresas o negocios donde trabajan las mujeres directivas y resto de ocupadas de la ciudad de Cali .....</i>                             | <i>44</i>     |
| 2.3.2. <i>Características de los contratos laborales de las mujeres directivas y ocupadas no directivas de la ciudad de Cali.....</i>                                                                   | <i>47</i>     |
| 2.3.3. <i>Tamaño de la empresa y días trabajados por semana .....</i>                                                                                                                                   | <i>48</i>     |
| 2.3.4. <i>Una aproximación a las percepciones sobre el empleo y su relación con las responsabilidades familiares en las mujeres directivas y el resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali.....</i> | <i>50</i>     |
| 2.4. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS Y REFLEXIONES FINALES .....                                                                                                                                             | 52            |

|                                                                                                                                                 |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>CAPÍTULO III. MUJERES DIRECTIVAS: ORÍGENES SOCIALES Y TRAYECTORIAS LABORALES .....</b>                                                       | <b>54</b>      |
| 3.1. MUJERES ENTREVISTADAS: ASPECTOS RELEVANTES.....                                                                                            | 54             |
| 3.1.1. <i>Datos sociodemográficos de mujeres directivas entrevistadas</i> .....                                                                 | 55             |
| 3.1.2. <i>Niveles educativos y cargos directivos de las entrevistadas</i> .....                                                                 | 57             |
| 3.2. ORÍGENES SOCIALES Y CONFIGURACIÓN DEL VALOR DE LA EDUCACIÓN.....                                                                           | 59             |
| 3.2.1. <i>Niveles educativos de padres y madres, condiciones económicas de los hogares de origen y motivaciones frente a la educación</i> ..... | 60             |
| 3.3. DINÁMICAS OCUPACIONALES DE LAS MUJERES DIRECTIVAS ENTREVISTADAS.....                                                                       | 66             |
| 3.3.1. <i>Comienzos, jornadas y percepción sobre su trabajo</i> .....                                                                           | 67             |
| 3.3.2. <i>El mundo directivo y las relaciones de género</i> .....                                                                               | 74             |
| 3.4. CONSIDERACIONES FINALES DEL CAPÍTULO.....                                                                                                  | 79             |
| <br><b>CAPÍTULO IV. LAS MUJERES DIRECTIVAS Y LA EXPERIENCIA DE LA MATERNIDAD .....</b>                                                          | <br><b>80</b>  |
| 4.1. EL VALOR DE LA MATERNIDAD EN LAS MUJERES DIRECTIVAS ENTREVISTADAS ....                                                                     | 81             |
| 4.1.1. <i>Socialización tradicional</i> .....                                                                                                   | 84             |
| 4.1.2. <i>Socialización en pugna</i> .....                                                                                                      | 86             |
| 4.1.3. <i>Socialización en contradicción</i> .....                                                                                              | 88             |
| 4.2. PERCEPCIONES ACERCA DE LA MATERNIDAD .....                                                                                                 | 89             |
| 4.2.1. <i>Directivas sin hijos/as: la maternidad como la cara opuesta de su trabajo</i> ....                                                    | 90             |
| 4.2.2. <i>Directivas con hijos/as: el significado de ‘ser mamás’</i> .....                                                                      | 91             |
| 4.3. MADRES DIRECTIVAS, PADRES E HIJOS/AS: OBSERVANDO LA VIDA PRÁCTICA.....                                                                     | 94             |
| 4.3.1. <i>Los/as hijos/as: transmisión de valores y tiempo compartido</i> .....                                                                 | 95             |
| 4.3.2. <i>Conciliaciones y tensiones entre la autoridad y crianza de los/as hijos/as en el hogar</i> ...                                        | 97             |
| 4.3.3. <i>Mujeres directivas: estrategias frente a la maternidad</i> .....                                                                      | 100            |
| 4.3.3.1. <i>El cuidado de los/as hijos/as</i> .....                                                                                             | 101            |
| 4.3.3.2. <i>Los dilemas de una madre directiva</i> .....                                                                                        | 107            |
| 4.4. CONSIDERACIONES FINALES DEL CAPÍTULO.....                                                                                                  | 109            |
| <br><b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>                                                                                                         | <br><b>111</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                                                                                                       | <b>116</b>     |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                                                                             | <b>122</b>     |

## CAPÍTULO I

### MUJERES DIRECTIVAS: APROXIMACIONES TEÓRICAS Y CONTEXTO

#### 1.1. Introducción

*“Son las 5:45 de la mañana. Suena el despertador. Rápidamente Cristina lo apaga y se levanta, se dirige al cuarto contiguo y despierta a sus dos hijas, Laura de 7 años y Mariana de 4. Aún somnolientas y un poco a regañadientes las dos se levantan y se meten a la ducha seguidas de su mamá, que está más apresurada que de costumbre. A las 7 a.m. debe exponer, ante todos los ejecutivos del banco para el cual trabaja como vicepresidenta financiera, cuáles serán las estrategias de inversión de los próximos cinco años. Con los temas que tratará rondando en la cabeza, Cristina organiza a las niñas para que se vistan y se arreglen. Repentinamente Mariana empieza a llorar y a llamarla “¡Mamá! ¡Mamá!”. Cuando Cristina llega la encuentra en el piso con una mejilla hinchada y una pequeña herida cerca al ojo. “Se cayó y se pegó con el borde de la mesa de noche”, le explica Laura. Cristina llama de inmediato al pediatra, quien le aconseja llevarla a urgencias sin demora. Al colgar está aún más afanada. Su esposo está de viaje y no regresará antes del fin de semana. No tiene alternativa. Rápidamente sale para la clínica y desde el carro llama a su mamá para pedirle que se encuentren allá. A las 6:45 deja a Mariana en manos de su abuela y sorteando una larga fila de carros llega finalmente a su oficina a las 7:02. El presidente del banco ya la está esperando. Cristina, administradora de empresas con máster en finanzas, piensa que lo tiene todo: dos hermosas hijas, un matrimonio estable, una carrera exitosa y unos ingresos familiares que le proporcionan una vida acomodada. Sin embargo, con 40 años recién cumplidos, no puede evitar sentirse a veces insatisfecha y con deseos de reevaluar su agitada vida” (Revista Semana, 1997).*

El anterior fragmento, si bien fue escrito veinte años atrás, ilustra de manera concisa el mundo cotidiano al que se enfrentan las mujeres directivas como madres y profesionales. Precisamente, esta investigación se refiere al estudio de la experiencia laboral y la forma en que asumen la maternidad las mujeres directivas de la ciudad de Cali. Tras el aumento progresivo de las mujeres al mercado de trabajo, muchas mujeres como Cristina han logrado posicionarse en cargos de decisión y control que históricamente han sido ocupados por hombres en mayor medida. Este grupo de mujeres se caracteriza por su alta escolaridad y por la importancia que le han dado en su vida a los proyectos profesionales y es por eso que ellas se pueden catalogar como una expresión de los cambios sociales y culturales que se han presentado en los últimos años en el rol de la mujer (Delfino, 2005).

La problemática anterior se relaciona con el aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo, que para el caso de Colombia pasó del 38,8% en 1991 al 49,5% en el 2010, de acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS). Este hecho ha tenido impacto en la manera en que se establecen las relaciones familiares donde se tiene un modelo cultural ligado a la división sexual del trabajo que ponía a las mujeres a cargo de las labores del hogar y de los/as hijos/as y a los hombres como principal fuente económica (Puyana, 2003). Sin embargo, si bien este modelo ha empezado a perder peso y cada vez más se pueden encontrar familias en donde estas tareas se reorganizan y hasta se contraponen a este modelo tradicional, presentando transformaciones importantes como el descenso del número de hijos/as por mujer, que para el caso de Colombia pasó de 3,34 hijos/as en el periodo de 1985 a 1990 a 2,45 en el periodo del 2005 al 2010 y un progresivo aumento de hogares monoparentales con jefatura femenina que pasaron de tener un porcentaje del 24,8% al año 1990 a un porcentaje del 34% para el 2010 (Martínez, 2013), aún persisten en el imaginario social la organización familiar tradicional, lo que ha hecho que los cambios presenten amplios matices desde diferentes segmentos de la sociedad. En ese sentido, las mujeres han accedido al mercado de trabajo pero de forma simultánea siguen asumiendo las responsabilidades del hogar en mayor medida que los hombres (Wainerman, 2007). Estas funciones y las situaciones prácticas que se presentan alrededor de ellas se han catalogado como una sobrecarga de funciones para las mujeres, en donde su participación en el mundo laboral no ha sido acompañada de un cambio equiparable dentro de las dinámicas del hogar. Esta situación desigual en las responsabilidades de las mujeres frente a los hombres también se vincula a situaciones de desigualdad en el mercado de trabajo en donde el empleo femenino se caracteriza principalmente por ocuparse en empleos precarios e informales y con menor remuneración salarial que los hombres (Espino, 2011).

En esta situación de permanencias y cambios, el mundo del trabajo en la vida de las mujeres directivas no se presenta como una obligación económica, como puede darse para otros grupos de mujeres, sino como una fuente de satisfacción personal y en este sentido, es un eje central en sus vidas (Parella y Solé, 2004). Entonces, es importante indagar por la experiencia laboral de las mujeres directivas y a su vez, sobre cómo llegaron a configurarse como tal. También es oportuno indagar sobre las nuevas expresiones de organización familiar desde las maternidades y las paternidades en los hogares (Puyana, 2003), y si las mujeres han sido las principales implicadas en el cuidado y crianza de los hijos/as, ¿cómo se asume la maternidad cuando las mujeres salen a trabajar?, ¿qué estrategias asumen como madres? Esta cuestión se extiende al grupo de mujeres directivas con la particularidad que presenta la experiencia laboral en ellas y surgen cuestionamientos como: ¿hasta qué punto las mujeres directivas presentan cambios frente a los modelos tradicionales de género? En este sentido, este trabajo se plantea la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cómo se presenta la experiencia laboral y la experiencia de la maternidad en un grupo de mujeres directivas vinculadas a empresas radicadas en la ciudad de Cali?*

En el marco de los estudios de género, esta investigación presenta un panorama sobre la situación sociodemográfica y laboral de las mujeres directivas en la ciudad de Cali a partir de la exploración de la base de datos de la Encuesta de empleo y Calidad de Vida (EECV) realizado en la ciudad de Cali. También, a partir de la realización de un conjunto de entrevistas semiestructuradas, se indaga sobre la experiencia laboral de este grupo de mujeres desde la forma en como ellas se configuran como mujeres directivas y el papel que juega el trabajo en sus vidas. Por su parte, también se analiza la experiencia de la maternidad desde las percepciones que este grupo de mujeres tiene de esta función en sus vidas y de la forma práctica que la asumen.

Este trabajo se divide de la siguiente manera: la primera parte se compone de los aspectos teóricos y metodológicos, así como los antecedentes de investigación que se han tenido en cuenta para esta investigación. En segundo lugar, se presentan los resultados de la exploración de la base de datos de la EECV 2012-2013 que permiten caracterizar las condiciones sociodemográficas y laborales de las mujeres directivas de la ciudad de Cali. En el capítulo siguiente se presenta una caracterización de los orígenes sociales y de las trayectorias laborales de las mujeres directivas entrevistadas. Finalmente se analiza la experiencia de la maternidad en las mujeres directivas entrevistadas mediante la forma en que han construido y asumido esta función en sus vidas. Posteriormente se presentan las conclusiones generales de la investigación.

## **1.2. Antecedentes de investigación**

La revisión de bibliografía fue realizada a partir de trabajos de investigación que tienen como ejes centrales el estudio de las mujeres en cargos de dirección y el estudio de las maternidades y paternidades. No obstante, estos se intersectan con estudios sobre la familia y el trabajo femenino que constituyen un marco situacional que influye en las formas en que las mujeres acceden a los cargos de dirección y en cómo asumen su rol de madres frente a las transformaciones sociales actuales. En este caso, los estudios con enfoque de género y desde corrientes feministas son referentes fundamentales de producción académica en los temas mencionados.

Las investigaciones aquí presentadas no agotan los estudios que se han hecho con referencia al tema y, más bien, este apartado muestra un panorama de los estudios previos que se han realizado a nivel de la región, a nivel nacional y local, como insumos importantes para comprender la situación actual de las mujeres, específicamente cuando se incorporan en cargos de dirección y desde la constitución de sus representaciones culturales alrededor de la maternidad.

En primer lugar, para entender la situación laboral de las mujeres en América Latina, Alma Espino (2011) realiza un recorrido sobre las condiciones generales en el trabajo entre hombres y mujeres y se centra en revisar las políticas públicas que se han adelantado desde los países de la región, así como los temas pendientes en este campo como un esfuerzo hacia equidad de género. La discusión sobre las condiciones del empleo desde una perspectiva de género se presenta como un enfoque sustancial porque permite reconocer que la situación laboral es diferencial entre hombres y mujeres. En este caso, las mujeres hacen parte de empleos precarios y del empleo informal en mayor medida que los hombres, hecho que se vincula a la división sexual del trabajo que le atribuye la responsabilidad del trabajo doméstico a las mujeres (Espino, 2011). Sin embargo, el aumento de la fuerza laboral en la región está asociada a la entrada masiva de mujeres al mercado laboral, aunque el nivel de ingresos y los niveles de remuneración son menores en las mujeres en comparación con los hombres. Además, el mercado laboral está segmentado entre hombres y mujeres a partir de los sectores económicos en que participan, siendo que las mujeres tienen mayor participación en el sector de servicios y el sector del comercio, mientras que los hombres muestran distribuciones menos concentradas por sectores, pero su participación sobresale en los sectores de la construcción y la industria. También existen disparidades entre la participación por niveles jerárquicos, en donde las mujeres acceden en menor medida a cargos de mando y dirección.<sup>1</sup> Adicionalmente, las encuestas del uso del tiempo aplicadas para los países de la región muestran que, en general, el tiempo total que las mujeres le dedican al trabajo remunerado y no remunerado es mayor en comparación al tiempo que le dedican los hombres.

Así las cosas, ¿qué esfuerzos se han realizado desde los diferentes países como paliativo a las condiciones de desigualdad de género? Desde los países con gobiernos de izquierda se han dado reconocimientos al trabajo del hogar como fuente de riqueza como en Venezuela (1999), Ecuador (2008) y Bolivia (S/A). Para el caso de Colombia, se reconoció la ley 1.413 del 11 de noviembre de 2010 conocida como la ley de la economía del cuidado<sup>2</sup> que establece el trabajo no remunerado como una contribución al desarrollo económico y social del país (Espino, 2011). Pese a lo anterior, la autora afirma que existe una baja eficacia de estas políticas, pues no se concretan planes específicos como mayor oferta pública de instituciones de cuidado para la población dependiente, o políticas de licencia de parentalidad que

---

<sup>1</sup> De acuerdo a este artículo, la segregación de género por sectores económicos se reconoce como segregación horizontal y las diferencias en la participación por los niveles jerárquicos en el mercado laboral se reconoce como segregación vertical, también llamada como “Techos de cristal”, que se explica con mayor precisión como *“la existencia de una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes, dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres esa limitación, sino que esta se encuentra construida sobre otras bases que son difíciles de detectar: normas no escritas o cultura empresarial”* (Espino, 2011).

<sup>2</sup> Sobre esta ley se puede encontrar mayor información en el siguiente documento disponible en línea: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/ley-1413-de-2010.pdf>

abarquen a todos los trabajadores. Además, Espino destaca la precariedad de la legislación para las mujeres que trabajan en el servicio doméstico.

En síntesis, el esfuerzo político hacia la creación relaciones más equitativas entre hombres y mujeres aún es pobre en la región, y se encamina principalmente al reconocimiento del trabajo no remunerado, pero presenta un corto alcance frente a medidas que fomenten un escenario más igualitario en la elección de opciones laborales entre hombres y mujeres.

Ahora bien, la mirada sobre las políticas de género en la región permite tener un contexto general sobre la situación actual del mercado laboral para hombres y mujeres y los esfuerzos que se están gestando para generar espacios de mayor equidad. Como señaló Espino, existe en la región un acceso desigual entre hombres y mujeres a cargos de dirección. Sin embargo, la literatura muestra que se está presentando un aumento de mujeres en estos cargos, lo que ha generado en los últimos años un creciente interés por el estudio de la población de mujeres que han accedido a estas posiciones en diferentes empresas u organizaciones. En este caso, se resalta la investigación sobre mujeres directivas en América Latina realizada por Sylvia Maxfield (2005), a partir de un estudio realizado por el Inter-American Dialogue y Simmons School of Management, con 120 entrevistas a mujeres que ocupan cargos directivos de 75 empresas en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Venezuela. Para la selección de las entrevistadas se tuvo en cuenta una serie de cargos específicos que se dividieron de la siguiente manera: los cargos de Presidenta y Vicepresidenta, denominados como de primer nivel, los de Directora y Gerente como de segundo nivel y los de Directora de Área, Departamento o Sección como cargos de tercer nivel. Este informe se divide en dos secciones: una parte que muestra datos generales basados en estadísticas acerca de la situación de laboral de las mujeres directivas en América Latina y otra sección que analiza los obstáculos que estas mujeres perciben para su ascenso profesional.

En primer lugar, para todos los niveles de dirección en los países estudiados, Colombia cuenta con un 29% de mujeres en estos cargos, el porcentaje más alto de todos los países estudiados, seguido de México con un 25% y Argentina con un 20%. Los países que cuentan con porcentajes más bajos son Brasil y Venezuela con un 16% y 14% respectivamente. De acuerdo a los porcentajes de participación en los cargos por los tres niveles establecidos, la participación de las mujeres es porcentualmente más bajo a medida que asciende de nivel, siendo que la participación de las mujeres en cargos de presidenta y vicepresidenta es del 10%, mientras que en los dos niveles inferiores asciende en porcentajes que oscilan entre el 14% y 27%, para los cargos de directora y gerente, y para los cargos de tercer nivel alcanza porcentajes que oscilan entre 25% y 40% aproximadamente (Maxfield, 2005).

También se resaltan diferencias en la participación de las mujeres en cargos directivos de acuerdo al sector económico del que hacen parte las empresas y a las funciones específicas dentro de los cargos. Así, las mujeres que ocupan cargos directivos en América Latina como

presidentas o vicepresidentas tienen una participación mayor en el sector financiero con un porcentaje del 16% y 15% en el sector de la energía. Para los cargos de segundo nivel, el 41% corresponde al sector financiero y los sectores de servicios de salud y telecomunicaciones presentan porcentajes del 38% y 35% respectivamente. En los cargos de tercer nivel sobresale su participación en el sector salud con un 59% de participación y un 50% en sector financiero. Por su parte, la mayor participación de las mujeres directivas en la región se presenta en cargos que se vinculan a funciones en recursos humanos, mercadeo, ventas y contabilidad. Además, no existen diferencias significativas de acuerdo al carácter público, privado o mixto de las empresas, aunque la participación de mujeres en cargos directivos en el sector privado es levemente mayor. Adicionalmente, su participación también se concentra en empresas grandes (más de 1.000 trabajadores).

A partir de los perfiles de las entrevistadas se realizó una comparación con las mujeres directivas en Estados Unidos, lo que mostró que las mujeres en cargos de dirección de la región tienen una mayor inclinación a desarrollar su carrera en una sola empresa, a contraer en mayor medida matrimonio, a tener más hijos/as que su contraparte en los Estados Unidos y a recibir un ingreso inferior al de los hombres como sus pares en los Estados Unidos (Maxfield, 2005).

Frente a los obstáculos en el ascenso, las mujeres directivas entrevistadas resaltan dos situaciones que se ponen en tensión en su trabajo. Por un lado, ellas afirman que han trabajado más que los hombres para acceder a espacios de decisión dentro de las empresas donde trabajan, y en segundo lugar, la tensión trabajo-familia es un elemento sobresaliente en la vida de las entrevistadas por el tiempo que deben repartir entre su pareja, sus hijos/as y su trabajo. Sin embargo, destacan que han podido llevar un equilibrio en estas dos esferas de sus vidas.

En la investigación de Maxfield, las características laborales de las mujeres que han accedido a cargos de responsabilidad muestran patrones similares a los rasgos que la población total de mujeres ocupadas en la región, en cuanto a la distribución por sectores de la economía en la que se insertan este grupo de mujeres, además de que acceden en un porcentaje mucho menor a los cargos más altos dentro de las jerarquía organizacional. En este caso, algunos estudios sobre mujeres directivas se han concentrado en indagar sobre las características extra laborales que las han configurado como tal. En este caso, como antecedente de investigación se destaca el libro *Mujeres ejecutivas: Dilemas comunes, alternativas individuales* (1995), que es el resultado de un proyecto de investigación dirigido por Rosa Bernal y posteriormente por Luz Gabriela Arango denominado “*La mujer en la gerencia en América latina*”. Este libro se desarrolló a partir de dos componentes: por un lado, un componente cuantitativo desde Venezuela, Chile y Colombia que indagó sobre el nivel de participación de las mujeres en cargos de dirección en grandes empresas y sobre el reconocimiento de sus perfiles sociodemográficos. Por otro lado, se desarrolló un componente cualitativo que se centró en

reconocer de manera más profunda la vida profesional y personal de las mujeres que trabajan en esas empresas (Viveros y Arango 1995).<sup>3</sup>

Es importante destacar una sección del libro que analiza las historias personales de mujeres de los países estudiados con relación a su vida profesional y familiar. Esta sección fue realizada por Mara Viveros y se titula “*Proyectos profesionales e historias de vida: Una compleja articulación*”. En ella se analiza la experiencia de vida de un grupo de mujeres ejecutivas<sup>4</sup> a partir de entrevistas a 13 mujeres y 4 hombres haciendo un contraste con la experiencia de estos últimos ocupan cargos similares. Se divide en tres partes. En la primera se analizan los orígenes sociales y la socialización secundaria que presentan las mujeres entrevistadas analizando las influencias que forjaron el desarrollo de su identidad profesional. En este caso, las imágenes de sus padres y madres y las expectativas que ellos/as tenían frente a ellas, así como la influencia de la universidad en el contexto en que ellas accedieron a la educación superior (años sesenta y setenta), fueron centrales para su posterior desarrollo profesional.

En segundo lugar, se analiza la vida personal de las mujeres entrevistadas y los conflictos que vivencian con su vida laboral en dos sentidos: por un lado, con su pareja, pues el hecho de que las mujeres accedan a puestos de liderazgo opaca la imagen del hombre como figura de autoridad. Por otro lado, el rol de la maternidad se presenta como un hecho que las obliga a redistribuir sus funciones y actividades cotidianas en términos del tiempo para poder sobrellevar la esfera laboral y familiar, lo que tiene como consecuencia un gran desgaste de energía. Además, en contraste con los testimonios de los hombres entrevistados, las mujeres siguen teniendo un papel central en el hogar más que los hombres, lo que se convierte en un obstáculo para el desarrollo de sus metas profesionales.

Finalmente, el análisis del entorno laboral muestra que el trabajo en las ejecutivas es tomado como fuente de autonomía e independencia, contrario a las posibilidades que les puede brindar el espacio del hogar. Sin embargo, así como se presentó en las investigaciones de Maxfield (2005) y Espino (2011), el trabajo de las directivas se concentra en funciones específicas, que según Viveros, implican tacto o actividades que las llevan a relacionarse con personas. Esta dinámica se relaciona con la división sexual de roles que le asigna ciertas cualidades a las mujeres. A su vez, las mujeres ejecutivas pueden estar redefiniendo los espacios ejecutivos desde sus expectativas frente al trabajo en términos del “éxito”, puesto

---

<sup>3</sup> Como producto de este proyecto se implementó un plan educativo que se centraba en el fortalecimiento de la dirección desde las mujeres ejecutivas, así como a que ellas aprendieran a sobrellevar su vida profesional con su vida personal (Viveros y Arango 1995). Este proyecto se desarrolló en cuatro países: Colombia, Venezuela, Chile y Argentina.

<sup>4</sup> De acuerdo a la literatura revisada, no se establecen diferencias entre los términos “mujeres directivas” y “mujeres ejecutivas”. Sin embargo, en esta sección se mantiene la diferencia en el término para referirse a los trabajos que asuman el uno o el otro.

que en sus testimonios se resalta una búsqueda del sentido de la vida que trasciende el éxito profesional (Viveros, 1995).

En un estudio para el caso de Brasil, Andrea Delfino (2005) realiza una investigación exploratoria sobre mujeres directivas que la autora denomina como “*históricamente únicas*”, con el objetivo de analizar sus trayectorias socio-profesionales a partir de las implicaciones culturales asociadas al rol de las mujeres y sus exigencias laborales, lo que las ha llevado a construir nuevas estrategias de identidad. Para ello se tiene en cuenta el concepto de trayectoria social, que permite observar las complejas relaciones entre la vida profesional y familiar de las mujeres entrevistadas (Delfino, 2005).

En primer lugar, las mujeres directivas entrevistadas se enmarcan en un contexto de cambio social en donde se han posibilitado relaciones de género más equitativas. Tres situaciones demográficas se unen a estos cambios: “*a. la declinación del casamiento como institución; b. la caída de la tasa de fecundidad por debajo del nivel de reproducción de una generación; y c. el surgimiento de un nuevo acuerdo familiar, caracterizado por el aumento de familias monoparentales*” (Ibíd., p. 202). Además, estos factores de cambio se refuerzan en mayor medida en ciertos sectores favorecidos de la sociedad como son las clases medias urbanas.

Las trayectorias de las mujeres directivas se basan en la educación formal y profesional (Ibíd., p. 203), hecho que se vincula al origen social de las directivas tal como también lo señalò Viveros (1995), pues en el espacio familiar se impulsan un conjunto de valores y principios que favorecen el desarrollo de su trayectoria profesional.

Las percepciones de las directivas sobre la relación trabajo-familia pueden variar de acuerdo a su edad. Para el grupo de mujeres mayores de 40 años hay una mayor proximidad a reproducir la división de roles tradicional en las tareas domésticas, mientras que las más jóvenes abogan por relaciones de género más equitativas dentro del hogar, aunque los proyectos familiares en estas últimas se perciben como una interferencia en el desarrollo de sus trayectorias profesionales. Sin embargo, quienes tienen hijos/as y esposo asumen una serie de estrategias que le permiten conciliar el tiempo de su trabajo y el tiempo familiar, hecho que también se evidenció en la investigación de Viveros (1995). Las principales estrategias utilizadas son las instituciones de educación temprana para sus hijos/as como el jardín, la contratación de empleada domésticas para que asuman la administración del hogar y relaciones entre padres y e hijos/as más activas (Delfino, 2005).

El mundo laboral de estas directivas se caracteriza por tempranas incorporaciones al mercado laboral y redes sociales que les permiten acceder a otros empleos. Además, si bien perciben relaciones de discriminación de género, estas se convierten en un factor positivo que las impulsa a mejorar en su trabajo como fuente de realización personal. En síntesis, de las anteriores situaciones de la vida profesional y la vida privada de las mujeres directivas,

Delfino propone un nuevo “*estatuto femenino*” situado en una transición entre prácticas emancipadas del rol tradicional de la mujer y otras más tradicionales.

Por otro lado, para el caso de México, Norma Garrido, Adriana Gallegos y Hortensia Hernández (2015) realizan una investigación comparativa con los trabajos de Griselda Martínez Vázquez (1997), Adriana Gallegos (2004) y María del Carmen Bernal y Enrique Taracena (2012) y se encargan de analizar los principales conflictos presentes en la relación trabajo-familia en las ejecutivas mexicanas. Para ello, emplearon una guía integrada por 15 preguntas con las siguientes variables: a) presencia de hijos/as, b) importancia de la maternidad frente al empleo, c) grado de dificultad para conciliar trabajo y vida familiar, d) la influencia familiar en pro de la carrera profesional y percepción de la co-responsabilidad de su pareja en el cuidado de los hijos, y e) las labores domésticas y del respaldo de su pareja para desarrollar su carrera profesional (Garrido, Gallegos y Hernández, 2015:91). Con estas variables se midió la interacción trabajo-familia.

De las investigaciones de Martínez Vázquez (1995) las autoras destacaron que las principales limitaciones que enfrentan las ejecutivas en el mundo laboral son:

- ❖ La percepción del tiempo laboral: que incrementa la dedicación en el trabajo a medida que se presentan mayores responsabilidades en él.
- ❖ Tener hijos/as pequeños/as ya que:
  1. El imaginario responsabiliza a las mujeres como principales cuidadoras de los/as hijos/as.
  2. Para las mujeres ejecutivas es más difícil conciliar el trabajo y maternidad gracias a su intensa carga laboral, pese a tener distintas redes sociales en que se apoyan.
  3. La mayor limitación que encuentran las mujeres en la organización es que en ocasiones no se da la oportunidad para que ellas elijan si están o no dispuestas a dedicar el tiempo que requiere la empresa (Garrido, Gallegos y Hernández, 2015:7).

Una de las principales conclusiones de este trabajo muestra que la relación actual de trabajo-familia trae como consecuencias cambios en la organización y concepción de los roles de género tradicionales, así como una resignificación de las identidades genéricas. También se destaca que la eficacia simbólica de la identidad de las mujeres como “*mujer-esposa*” sigue vigente y fuertemente arraigada en la cultura occidental y entre las mujeres ejecutivas se dan contradicciones en su identidad. A pesar de que se han abierto otras opciones de vida para las mujeres, el “*deber ser*” femenino sigue pesando en la conformación de la identidad subjetiva de cada persona: “*la lucha es interna, contra sí misma*” (Garrido, Gallegos y Hernández, 2015:17).

Para ilustrar el caso de las mujeres directivas en Colombia, María Consuelo Cárdenas de Santamaría y Verónica Durana Ángel realizan una investigación de carácter exploratorio en donde analizan las variables que les permiten a las mujeres directivas colombianas acceder a puestos de dirección, teniendo como referencia el estudio de Maxfield (2005) que destaca a Colombia con el mayor porcentaje de mujeres en cargos de dirección de la región. Para esta investigación se realizaron 29 entrevistas semiestructuradas y 69 encuestas electrónicas y se divide en dos partes. En la primera se hace una revisión de literatura sobre las variables a nivel país, a nivel institucional y a nivel individual que han permitido que las mujeres accedan a cargos de dirección. En la segunda parte se presentan los resultados de las encuestas y las entrevistas realizadas tomando como referencia las mismas tres variables.

De las variables a nivel país se presenta, en primer lugar, el aumento de la participación femenina en el mercado laboral, que de acuerdo a las cifras de la Encuesta de Hogares del DANE, el incremento de la población de mujeres económicamente activa pasó del 37,2% en 1976, al 38,6% en 1980, y para 1990 al 40,3% y al 2005 fue del 48% (Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009:25). En segundo lugar, el acceso a la educación en las mujeres se muestra como una variable que amplía las posibilidades para acceder a cargos de dirección, aunque persisten divergencias entre las carreras que estudian las mujeres y los hombres.

De acuerdo a las variables a nivel institucional, las autoras destacan que en las empresas no existen muchas políticas que fortalezcan el acceso a las mujeres a los cargos de dirección, tal como lo afirma Espino (2011), y también, como se destacó en estudios anteriores, las responsabilidades familiares se presentan como un obstáculo que les impide acceder a cargos directivos. Por su parte, dentro de las variables a nivel individual, que se establecen a partir de la opinión de las mujeres directivas, ellas atribuyen su ascenso a condiciones externas como Dios, la suerte o un mentor (Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009).

De los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas por las autoras, a partir de las variables a nivel país, existe una participación segregada de las mujeres directivas de acuerdo a los sectores económicos, principalmente en el sector servicios, como ya ha sido resaltado. Además, de acuerdo a la educación recibida, se resaltan instituciones educativas de carácter femenino y en determinadas carreras, lo que puede condicionar los tipos de cargo al que pueden acceder<sup>5</sup>. En tercer lugar, se destaca la ayuda doméstica como un complemento importante para sobrellevar sus responsabilidades laborales.

---

<sup>5</sup> Para el caso de esta investigación, también se hace referencia a las mujeres directivas a partir de los cargos que ocupan en diferentes organizaciones y se divide en tres niveles de acuerdo a la posición en jerarquía de poder y decisión dentro de la empresa: de primer nivel son las presidentas y las vicepresidentas, las de segundo nivel corresponde a cargos de gerentes, y el tercer nivel a jefes de departamento o de área (Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009).

Como variables institucionales se resalta que el ascenso a cargos directivos puede estar condicionado por el tipo de función específica que realizan, siendo que si se trabaja en el área de recursos humanos, es poco probable que las mujeres accedan a puestos directivos de primer nivel, pero el sector financiero y operativo parece que sí presenta mayor probabilidad de ascenso para ellas. Como variables a nivel individual, se muestra principalmente una relación directa entre la edad y el nivel del cargo en donde, los cargos de primer nivel son alcanzado en edades mayores (Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009).

Los anteriores trabajos ilustran, por un lado, algunas de las formas en que está investigado sobre el ascenso de las mujeres a los cargos de dirección y por otro, devela cómo son las dinámicas que se entretienen alrededor de la vida de estas mujeres en términos laborales y familiares. Los trabajos de corte cuantitativo muestran las características del empleo de las mujeres directivas y destacan patrones de segregación vertical y horizontal. Además, los trabajos de corte cualitativo se han centrado en reconocer las experiencias de las mujeres directivas en torno las asignaciones culturales sobre ser mujer. En ellas se percibe la permanencia del estereotipo cultural que vincula a las mujeres como principales responsables del cuidado de los/as hijos/as y de las labores domésticas, si bien, logran conciliar sus cargas a partir de una serie de estrategias. Por su parte, las investigaciones presentadas afirman que la incorporación de mujeres en cargos de dirección puede estar generando transformaciones desde los entornos ejecutivos, en términos de los valores y principios de estos micro-espacios de socialización, y también cambios frente a lo que Delfino denomina “estatuto femenino” en términos del rol femenino socialmente construido.

Ahora bien, con la incorporación de la mujer al mundo laboral, se han generado una serie de cambios en los roles familiares, y el papel de las mujeres en el hogar se transforma en términos de las responsabilidades prácticas que asumen, lo que supone un cambio en las relaciones de poder. Así lo ilustra Catalina Wainerman, quien realiza una investigación que analiza las relaciones entre familia y trabajo productivo en familias nucleares donde padre y madre son proveedores (Wainerman, 2000-2003). Este trabajo es realizado para Argentina en una etapa de crisis económica y a partir de estadísticas recopiladas del Censo de población de 1991 y la encuesta de hogares de este país, hace un recorrido de 20 años (entre 1980 y 2000) sobre las transformaciones familiares con relación al ingreso de la mujer al mundo laboral. Se centra en analizar las relaciones de conyugalidad en términos de autoridad, el papel de la mujer como proveedora económica introduciendo variables diferenciales como la etapa de formación familiar en la que se encuentran, las edades y la pertenencia a diversos niveles socioeconómicos. Como principal conclusión se muestra que, aunque las relaciones de poder se han modificado, es preciso analizar la división de las actividades cotidianas en la casa que no ha tenido una distribución igualitaria entre los cónyuges, afectando negativamente a las mujeres.

Adicionalmente, Wainerman realiza una investigación sobre la división de las actividades cotidianas en la casa con 200 entrevistas a mujeres esposas-madres de 200 familias residentes en el área metropolitana de Buenos Aires, preguntándose en qué medida la incorporación del doble rol productivo por un número creciente de mujeres está siendo acompañada por la asunción del doble rol reproductivo por parte de sus cónyuges en el hogar. Sobre la redefinición del lugar de las mujeres en el afuera (mercado laboral) que se ha acompañado por una redefinición equivalente del lugar de los hombres en el adentro (la familia), la autora concluye que los hombres, compañeros de estas mujeres, no han tenido una participación equiparable en la casa como la que realizaron las mujeres en el mundo laboral y la casa sigue siendo una empresa de mujeres un poco más compartida cuando se juega un segundo rol productivo en la esfera laboral (Wainerman, 2007:213).

En el marco de este ejercicio de investigación es preciso preguntarse entonces: ¿cómo se asume la maternidad en las mujeres trabajadoras? ¿Qué tanto ha variado el significado de la maternidad a la luz de las nuevas transformaciones en el rol femenino y a partir de su incorporación en el mercado laboral? Una investigación a nivel nacional que se ha centrado en analizar estos cuestionamientos es realizada en el libro denominado *Padres y madres en cinco ciudades colombianas, cambios y permanencias*, compilado por Yolanda Puyana en el año 2003, como una investigación para Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Cartagena, donde indaga sobre los cambios en la maternidad y la paternidad desde una perspectiva comparativa y generacional entre los años sesenta y noventa. Se realizaron 400 entrevistas a profundidad y 80 historias de vida a personas que han vivido por más de 20 años en las ciudades mencionadas. Además, se incorpora una visión comparativa de acuerdo a la clase social a partir del estrato socioeconómico en donde se hace una división en dos grupos: el grupo A, del que hacen parte los estratos 4, 5 y 6 y el grupo B con los estratos 1, 2 y 3. A su vez, se tienen en cuenta los diferentes tipos de hogares como el nuclear con hijos/as, el extenso, el monoparental y el superpuesto o poligenético. Adicionalmente, para este estudio se hace referencia a temas como la repartición del trabajo doméstico, el sostenimiento económico de la unidad familiar, el ejercicio de la autoridad y la expresión de los afectos en la estructura familiar (Puyana, 2003).

De acuerdo a los resultados generales para las cinco ciudades, se muestran ligeros cambios sobre el ideal materno y paterno que se aleja a las formas familiares y las representaciones de la generación de los años sesenta que sigue un modelo de padre proveedor, autoritario y poco comunicativo de afectos, y una imagen de madre entregada a las labores del hogar y a la crianza de sus hijos/as, abnegada y sacrificada.

En este libro se proponen tres tipos de tendencias en las relaciones familiares, en el ejercicio de la autoridad entre padres, madres e hijos/as, la proveeduría del hogar y las relaciones afectivas. En primer lugar, se resaltan *padres y madres con rasgos tradicionales* que sostienen relaciones similares a los modelos tradicionales que prevalecieron en los años

sesenta. La autoridad está mediada por regaños y castigos físicos, y el padre es poco expresivo en sus afectos hacia sus hijos/as. La segunda tendencia es denominada como *de transición* en donde las representaciones de los modelos tradicionales y nuevas prácticas más democráticas entran en conflicto y contradicción. Se caracteriza principalmente por la vinculación de la mujer al mercado laboral y una fuerte contradicción entre las formas de autoridad con los/as hijos/as, que oscilan entre el castigo físico y el diálogo. En la tercera tendencia se encuentran los *padres y madres en ruptura*, quienes se caracterizan por mantener relaciones horizontales entre los miembros de la familia, en la responsabilidad de las labores domésticas y en una autoridad compartida, que se vincula con una coherencia entre los discursos y las prácticas de los sujetos. Además, las madres proyectan su vida personal en metas profesionales y persisten las expresiones de afecto entre padres, madres e hijos/as.

Si bien los cambios no se presentan de manera homogénea y existen variaciones y oscilaciones por ciudades, por tipo de hogar y de acuerdo al estrato socioeconómico, la principal conclusión es que existe una tendencia a la homogenización de las prácticas paternas y maternas en las 5 ciudades estudiadas, hecho contrario a la investigación llevada a cabo por Virginia Gutiérrez de Pineda para la década del sesenta sobre la familia en el contexto nacional, que mostraba diferencias por regiones. Estos cambios muestran mayor co-proveeduría en los hogares ya que la mujer se convierte en una fuente económica en el hogar, mayor participación -aunque no equitativa- de los padres en el cuidado de los/as hijos/as y prácticas autoritarias que usan en menor frecuencia el castigo físico. Finalmente, la autora afirma que una de las permanencias más fuertes en las cinco ciudades es el ideal materno que pone en el centro del cuidado de los/as hijos/as a la madre como figura fundamental.

Por otro lado, investigaciones a nivel local han analizado la forma en que diferentes grupos de población de mujeres asumen la maternidad. Por ejemplo, Jeanny Posso (2010) ofrece un panorama sobre las transformaciones de la maternidad a partir del análisis de las vivencias que tienen de ella un grupo de mujeres indígenas, negras y mestizas pertenecientes a dos cohortes generacionales: un grupo de mujeres mayores de 40 años y otro entre 15 y 25 años. Para la selección de las entrevistadas, se tuvieron en cuenta características étnico-raciales como indígena, afrodescendiente y blanco-mestizo. En este estudio también se tuvo en cuenta la variable de clase social incluyendo personas de sectores de clases medias, clases populares y obreras, sectores campesinos indígenas, de resguardo y migrantes indígenas urbanos. Las entrevistas se realizaron en la ciudad de Cali, Buenaventura, en el norte del Cauca (Villarrica y Puerto Tejada) y en la subregión de municipios de resguardos indígenas Nasa y Guambiano: Toribío, Jambaló, Inzá, Páez, Caldono y Silvia.

De acuerdo con Posso, existen diferencias en las concepciones de la maternidad entre los dos grupos etarios analizados y en los significados que se le atribuyen a la maternidad en las mujeres, variando, en unas ocasiones, de acuerdo al nivel educativo y la clase social, y en

otras, de acuerdo a las diferencias étnico-raciales. Si bien estas transformaciones se han dado a largo plazo, se muestra mayor dinamismo sobre la experiencia de la sexualidad y la maternidad en las parejas menores de 30 años, en la población indígena que ha accedido a la educación superior y en los grupos subalternos que han tenido relaciones con grupos o movimientos sociales urbanos. A su vez, la población joven, como agente de cambio en las comunidades, puede introducir transformaciones al interior de sus comunidades, en términos de nuevos comportamientos sexuales y reproductivos.

Diferentes investigaciones se han concentrado en el estudio del significado que adquiere la maternidad para distintos grupos de población de mujeres. Por ejemplo, Claudia Toro (2015) realiza una investigación sobre el significado que adquiere la maternidad para un grupo de mujeres, madres solteras en la ciudad de Buga. Realizó una serie de entrevistas a mujeres que estuviesen trabajando y que asumieran la responsabilidad del cuidado y la crianza de su hijo/a sin la figura del padre en el hogar. El análisis se centró en tres categorías: los significados y experiencia de la maternidad, las prácticas de cuidado y crianza y compatibilidad entre el ejercicio de la maternidad e intereses personales (Toro, 2015). En este grupo de mujeres se detonan prácticas maternas relacionadas a la idealización tradicional de ser madres como un hecho innato y esencial en la vida de las mujeres. La maternidad se convierte en un motor que le da sentido a su existencia y las impulsa a mejorar o a seguir trabajando por y para sus hijos/as. Además, la experiencia de ser madres solteras presenta dos características principales: por un lado, las mujeres se sienten orgullosas de asumir el papel de únicas proveedoras sin el apoyo del padre, pero, a su vez, se presenta una sobrecarga de responsabilidades entre ser madres y sus trabajos.

Por otro lado, Melissa Rojas (2016) realiza un ejercicio de investigación sobre ocho madres que se denominan feministas, y muestra que el feminismo, como un marco de referencia reflexivo y combativo sobre la posición social hegemónica de las mujeres y los hombres en la sociedad, busca desligarse de las formas más tradicionales ejercicio de la maternidad, pues pone en cuestión el rol de las mujeres frente a la maternidad como un asunto natural de su existencia. La maternidad se asume como una práctica que las lleva a asumir relaciones más horizontales con sus hijos/as, además de que les permite promover principios como la libertad y el respeto por la diferencia en ellos/as. A su vez, estas prácticas las lleva a tener enfrentamientos o tensiones entre la forma que ellas asumen la maternidad y algunas personas o grupos sociales cercanos, hecho que no las aleja de su posición que han optado frente a la crianza de sus hijos/as.

Finalmente, la investigación que realiza Carlota Solé y Sònia Parella (2004) sobre la construcción del significado de la maternidad en un grupo de mujeres con trayectorias profesionales “exitosas” se aproxima a los objetivos que presenta este trabajo. Esta investigación se realiza en el Área Metropolitana de Barcelona, España, a partir de la aplicación de la técnica del grupo focal y tiene como marco contextual las transformaciones

de las relaciones familiares y del rol de la mujer en la sociedad, lo que las autoras denominan como “*emancipación del colectivo femenino*”, lo que ha incidido sobre la forma en que las mujeres asumen la maternidad. Para este caso, las autoras conciben la maternidad como una “*relación cultural e históricamente variable, en la que un individuo, del sexo que sea, proporciona cuidado afectivo y material a su hijo*” (Parella y Solé, 2004).

Las mujeres que le han dado prioridad a sus proyectos profesionales presentan gran satisfacción personal gracias a los buenos ingresos y cierto estatus social que adquieren (pautas masculinizadas), aunque esto les ocupe gran parte de su tiempo y esfuerzo. Sin embargo, Las autoras muestran que las mujeres que ha tenido hijos/as experimentan una fuerte tensión en sus vidas –quizá mucho mayor que otros grupos de mujeres trabajadoras, ya que el tiempo laboral les impide tener una participación satisfactoria frente a la crianza de sus hijos/as, lo que se relaciona con la idealización cultural del rol de la madre como principal figura de cuidado, o como se denomina en el texto, una “*maternidad intensiva*”, que se refiere a la maternidad como una entrega total de una madre hacia el cuidado de sus hijos/as.

Actualmente no solo se le exige a las mujeres ser madres, sino que también deben abogar por su realización personal, lo que resulta contradictorio ya que la imagen de la maternidad tradicional y el modelo de la división sexual del trabajo siguen vigentes en el imaginario social, lo que se traduce en desigualdades de género hacia las mujeres, tanto en el campo laboral como en plano más privado de la familia.

Las mujeres con trayectorias profesionales “exitosas” si bien logran sobrellevar las cargas de la vida profesional y su rol de madres con un gran gasto de energía (lo que se considera como una doble presencia), y no pueden dedicar tanto tiempo a sus hijos/as como quisieran, en ellas sí se pueden evidenciar pautas más democratizadoras con respecto a la crianza de sus hijos/as a partir de una participación más activa del padre, aunque aún no totalmente equitativa.

En síntesis, este grupo de mujeres con trayectorias laborales exitosas son agentes de cambio frente a la forma en como las mujeres asumen actualmente la maternidad ya que han incorporado los valores de la individualización y la emancipación. Sin embargo, aún persisten fuertes desigualdades de género, principalmente frente al ejercicio de la maternidad, puesto que aún se les imponen modelos culturales que constriñen su realización personal que las obliga a asumir el rol del cuidado de sus hijos/as en mayor medida que sus parejas. Además, estas valoraciones todavía pesan en el mercado laboral, pues dentro de las exigencias en el trabajo no se consideran la responsabilidad doméstica que asumen principalmente las mujeres.

Las investigaciones presentadas señalan que la incorporación de la mujer en el trabajo remunerado ha traído como consecuencia redefiniciones en las relaciones familiares y en el

rol femenino consiguiendo mayor autonomía y libertad para trazar proyectos personales. Esta dinámica se ha traducido en cambios en las formas en que las mujeres asumen la maternidad, que es una dimensión nodal en el imaginario social sobre el deber ser femenino. Sin embargo, como bien lo muestran las investigaciones presentadas, pese a que las prácticas de la maternidad muestran nuevas formas, aún sigue pesando en las subjetividades de las mujeres el ideal de maternidad tradicional y los cambios producidos en este ámbito aún siguen siendo menores, variando de acuerdo a los diferentes segmentos de la sociedad y sus características específicas, como la edad, la clase social y el reconocimiento étnico racial. A excepción del grupo de madres feministas, una de las mayores persistencias en las investigaciones aquí expuestas es que la maternidad aún sigue jugando un papel central en el rol social de las mujeres.

Finalmente, los estudios sobre mujeres directivas analizan principalmente las dinámicas personales en el marco de la familia y de forma subyacente de la maternidad, pero está última no se trabaja de forma central. La investigación más cercana al estudio de la maternidad de mujeres directivas es la de Parella y Solé (2004) ya que su población de estudio son mujeres con trayectorias laborales “exitosas”, categoría en donde se pueden inscribir también las mujeres que asumen cargos de dirección. De esta investigación surgen algunas preguntas para el presente trabajo: ¿cómo son las dinámicas laborales que vivencian las mujeres en cargos de dirección en relación al ejercicio de su maternidad?; ¿qué tipo de estrategias adoptan las mujeres?; ¿cómo se configura una mujer directiva?; ¿qué elementos de sus vidas las lleva a ser madres cuando existen proyectos profesionales de por medio? Algunas de estas preguntas serán respondidas en el presente ejercicio de investigación.

### **1.3. Aproximaciones conceptuales**

Para esta investigación es necesario establecer algunas nociones conceptuales bajo las cuales se realiza el estudio sobre la experiencia laboral y el ejercicio de la maternidad en la población de mujeres en cargos de dirección en la ciudad de Cali. De acuerdo al problema de investigación abordado, la noción de género, de mujer directiva y de maternidad son términos que aclaran las coordenadas analíticas de este trabajo. Estas nociones se discuten a continuación.

#### **1.3.1. Noción de género**

En primer lugar, dentro de la definición de Joan W. Scott (1986) sobre la categoría de género se destacan dos elementos: por una parte, se reconoce el género como un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en diferencias que distinguen los sexos; por otro lado, Scott reconoce el género como una forma primaria de relaciones significantes de poder. Lo que se pone en juego en esta definición es que persisten un conjunto

representaciones sociales que definen condiciones de jerarquía entre hombres y mujeres, y que en términos simbólicos y prácticos ha significado una oposición binaria entre los sexos. Esta definición presenta, a su vez, cuatro elementos: En primer lugar, se encuentran los *símbolos culturalmente disponibles que evocan representaciones múltiples*. En segundo lugar, *los conceptos normativos que manifiestan las interpretaciones de los significados de los símbolos, en un intento de limitar y contener sus posibilidades metafóricas*. En tercer lugar, se encuentra la inclusión de *nociones políticas y referencias a las instituciones y organizaciones sociales*, y en cuarto lugar, se encuentra la *identidad subjetiva* en términos de su construcción histórica a partir de las actividades, organizaciones sociales y representaciones culturales históricamente específicas (Scott, 1986).

De acuerdo con la definición anterior, María Luisa Tarrés (2013) pone de manifiesto la importancia de los postulados conceptuales de Scott pues le dan centralidad a la influencia de las significaciones tanto individuales como colectivas, y desde un nivel personal hasta institucional que configuran históricamente las relaciones de género. Además, muestra cómo la condición sexual se inscribe en los cuerpos, la subjetividad y la cultura en la sociedad contemporánea generando malestares en las diferencias impuestas y asumidas por los sujetos.

Definiciones más recientes sobre género aún ponen en función los aportes de Scott pero también las de otros autores como Lamas (1986,1996) y De Barbieri, (1992, 1996). Marina Ariza y Orlandina de Oliveira (2000) conciben el género como:

*“Un sistema de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores en torno a la diferencia sexual entre los seres humanos, que organiza las relaciones entre las mujeres y los varones de manera jerárquica, asegurando la reproducción humana y social. Como construcción social, el género deviene tanto una realidad objetiva como subjetiva, un orden que se impone a los individuos, y que ellos a su vez recrean continuamente con base en los significados que proporcionan el lenguaje, la historia y la cultura”* (Ariza y de Oliveira, 2000).

En este sentido, el concepto de género como perspectiva analítica es central en las investigaciones sobre maternidades y paternidades y sobre la incorporación de la mujer en el ámbito laboral ya que pone en juego el papel y la situación divergente entre hombres y mujeres, a partir de las valoraciones y representaciones sociales atribuidas a ellos como a ellas. En este sentido, la perspectiva teórica de los estudios de género es útil para abordar el tema de la presente investigación puesto que permite analizar, en este caso, la posición que ocupa la mujer en el trabajo, así como el ejercicio de su maternidad a través de los cambios en el tiempo. De esta manera, de acuerdo con Ariza y de Oliveira (2000), la incorporación de la categoría de género en las investigaciones no se acoge puramente a utilizar la variable sexo, sino que el género, en términos metodológicos, adquiere un carácter multidimensional en donde se engloban las *desigualdades económicas, socioculturales y de poder, entre*

*hombres y mujeres, por un lado; y entre las propias mujeres y los propios hombres, por otro* (Ariza y de Oliveira, 2000). De acuerdo a lo anterior, señalar las particularidades que presentan las mujeres directivas dentro del mercado de trabajo, además de las imposiciones culturales sobre la maternidad, es reconocer que existe una problemática de género.

### **1.3.2. Noción de Mujer directiva**

Es importante establecer qué se entiende por mujer directiva en la medida que también permite acercarse al sujeto de estudio que se aborda este ejercicio de investigación.

En primer lugar, las investigaciones sobre mujeres directivas o ejecutivas definen su población de estudio a partir del cargo específico que ocupan en determinado trabajo y desde la posición jerárquica que se les asigna. De acuerdo a la noción de establecida en el proyecto MEPLA<sup>6</sup>, las mujeres directivas son *“personas que tienen responsabilidades, que toman decisiones estratégicas, manejan recursos, gestionan equipos de trabajo, dentro de corporaciones multinacionales”* (Heller, 2011). Esta misma autora con el fin de establecer la proporción de mujeres con cargos directivos en su país, advierte que la terminología sobre lo que se define como ejecutivas (o en nuestro caso, directivas) es difícil de establecer, puesto que: *“puede variar según el contexto y el sector de actividad. Además, las comparaciones entre los empleos del más alto nivel se ven deformadas de acuerdo con que los relevamientos apunten a grandes corporaciones o que engloben a toda clase de empresas”* (Heller, 2011:3).

Por otro lado, Guadalupe Serna (2016), propone la siguiente definición de mujeres directivas para su investigación de mujeres directivas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México:

*“Trabajadoras asalariadas con una elevada escolaridad, cuyas condiciones de ejercicio son de orden profesional y de competencia y no están estrictamente delimitadas por ellas, sino por la demanda de los propietarios y accionistas de las empresas donde prestan sus servicios profesionales. Lo que significa que las decisiones últimas sobre la administración y el desarrollo de la empresa, son ejecutadas por ellas, en razón de las decisiones que tome el consejo de administración y los accionistas (citado de Serna, 2003:81-82). Se trata de un grupo de profesionales asalariadas que se insertan dentro de una estructura corporativa jerárquica y que son por tanto diferentes de las mujeres empresarias y de las profesionales libres”* (Serna, 2016).

Por su parte, dentro de los cargos de dirección también se establecen diferencias jerárquicas a partir del poder de decisión que se tenga en el lugar de trabajo. María Beatriz Moine (2001)

---

<sup>6</sup> Mujeres Directivas en América Latina, citado en los trabajos de Heller y Cortés (2010) y Heller (2011). Este proyecto es una investigación comparativa realizada en 17 países de la región latinoamericana dentro de los que se encuentra Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Contempló la realización de 162 entrevistas a mujeres directivas.

considera que la alta dirección se refiere a los directivos con cargos más altos en una organización, es decir, el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas con poder de decisión y personal a cargo. Como se puede ver, se percibe una distinción jerárquica que difiere en tres diferentes tipos de directivos. Al respecto Cárdenas de Santamaría y Durana (2009) sugieren que los tres primeros niveles jerárquicos en una organización privada son: los de primer nivel que se refiere a presidentes y vicepresidentes, de segundo nivel del que hacen parte los gerentes y de tercer nivel que corresponde a jefes de departamento o de área.

En tercer lugar, algunas investigaciones han considerado otros rasgos para definir a la población de mujeres directivas. Por ejemplo, Bermúdez y Unás (2008), consideran a las mujeres directivas como quienes “*se desempeñan laboralmente en los niveles medios y altos de organizaciones*”, pero además plantean que “*este grupo poblacional, constituye una minoría y puede ser considerado como élite social, dado su rol, posición ocupacional y estatus en la sociedad*”. Por su parte, Sònia Parella y Carlota Solé (2004), si bien en su estudio no definen a la población de mujeres a partir del tipo de cargo que tiene en el trabajo, ellas distinguen a un grupo de mujeres que le ha dado prioridad a sus carreras profesionales y que poseen trayectorias laborales que denominan “*exitosas*”, que se refiere a mujeres que se han formado profesionalmente, y siguen pautas valorativas masculinizadas en términos de ingresos y estatus social. Además, asumen responsabilidades laborales altamente exigentes que se basan, de acuerdo con las autoras, en la competencia profesional, la eficacia y la disponibilidad de tiempo. Y añaden: “*Su profesión les resulta gratificante y la han escogido conscientes de sus requerimientos y atraídas por el estilo de vida que va asociado a ellas (viajes frecuentes, reciclaje continuo, un elevado estatus social, ausencia de rutina...)*”. El carácter de tener carreras profesionales “*exitosas*” bien se puede asociar a las mujeres directivas, que de acuerdo a planteamientos anteriores, son mujeres que definen el trabajo como un valor central en sus vidas y además han logrado ascender a posiciones laborales que le brindan estatus social.

En suma, de las anteriores nociones sobre mujeres que ocupan cargos directivos, este trabajo reconoce a las mujeres directivas como mujeres que ocupan cargos de dirección y control en términos de Heller (2011) desde el poder de decisión que se les adjudica en el trabajo. Además, se conciben diferencias jerárquicas dentro de este mismo grupo de cargos, en términos de Cárdenas de Santamaría y Durana (2009) puesto que estas últimas autoras realizan su clasificación para el contexto de las directivas colombianas.

### **1.3.3. Noción de maternidad**

Ahora bien, ¿qué es la maternidad?, ¿cómo se ha teorizado esta noción? Eugenia Zicavo (2012) apunta que los debates sobre la maternidad tuvieron importantes aportes desde las corrientes feministas de la segunda ola, entre la década del sesenta y el ochenta. En primer

lugar, Simone De Beauvoir (1949) se convirtió en un referente importante en las discusiones sobre el papel de las mujeres en la sociedad. Esta autora, a través de sus ensayos, deslegitima la maternidad como un destino fisiológico de la mujer, mostrando que en el acto de convertirse en madres ellas atraviesan por una serie de contradicciones que varían de acuerdo a las realidades que viven. Estas contradicciones pueden evidenciarse en el importante número de abortos que se presentan (para la sociedad francesa de la época), en los malestares que las mujeres atraviesan durante el embarazo y posteriormente con el cuidado de los/as hijos/as, en donde se entretejen una serie de frustraciones, dramas y querellas que ponen en entredicho la suposición del instinto natural en donde, más bien, se presentan una serie de imposiciones desde una moral social de carácter artificial. De acuerdo los postulados de la autora, se destacan dos prejuicios falsos sobre la maternidad: El primero consiste en la idea de que *“la maternidad basta, en todo caso, para colmar a una mujer”* (Beauvoir, 1949:507), hecho inexistente cuando se presentan un significativo número de casos de madres frustradas que han rechazado su compromiso como cuidadoras de sus hijos/as. El segundo prejuicio se trata de que el/a niño/a encuentra felicidad segura en los cuidados de su madre. Esta falsa afirmación se relaciona con el primer prejuicio, ya que muchas veces las madres que cargan con las culpas pasadas y deseos contradictorios se pueden convertir en la compañía menos deseable para un/a niño/a, situación que desencadena el calificativo para algunas de *“malas madres”*. De acuerdo con Tubert (1996) la propuesta de de Beauvoir se enmarca en la posibilidad de rechazar la maternidad en conexión a la esencia femenina en las mujeres.

Por otro lado, Adrienne Rich (1978) concibe la maternidad como una institución que apoya y reproduce el sistema patriarcal<sup>7</sup>, es decir, que sirve a los intereses masculinos y posiciona a las mujeres en estado de subordinación. Según la autora, esta institución les exige a las mujeres un conjunto de “instintos” que se asocian a actitudes de entrega hacia los otros alejándose del interés propio, en donde la razón de la existencia de las mujeres se materializa en los/as hijos/as: *“Para la madre, la única satisfacción sin límites es... su hijo; es la más perfecta y la menos equívoca de todas las relaciones humanas”* (Rich, 1978:45). Es así que la institución de la maternidad y a su vez, de la heterosexualidad, se convierten en axiomas o verdades naturales que ayudan a reproducir todas las demás instituciones sociales.

Rich muestra que la experiencia de la maternidad se aleja de una visión romántica en donde se supone la persistencia de relaciones armoniosas entre madres e hijos/as y más bien, establece que se trata de una experiencia bastante conflictiva, externalizada en la construcción psíquica y emocional de las mujeres.

---

<sup>7</sup> El patriarcado para Rich *“consiste en el poder de los padres: un sistema familiar y social, ideológico y político con el que los hombres –a través de la fuerza, la presión directa, los rituales, la tradición, la ley o el lenguaje, las costumbres, la etiqueta, la educación, y la división del trabajo- determinan cuál es o no es el papel que las mujeres debe interpretar con el fin de estar en toda circunstancia sometidas al varón”*. (Rich, 1978:58-59).

A partir de los aportes de Silvia Tubert (1996), desde una mirada constructivista, la maternidad es concebida como el producto de una operación simbólica en donde se generan una serie de figuras de madre a través del tiempo y de la cultura. En el orden simbólico persisten representaciones atravesadas por relaciones de poder que imponen un conjunto de discursos y prácticas a sujetos subordinados, que en este caso son las mujeres, bajo el orden de patriarcal, en donde el monopolio de producción de sentido reduce los deseos de las mujeres exclusivamente al de tener hijos/as, aunque estos deseos son producto de unas relaciones intersubjetivas de carácter histórico. Así, las prácticas discursivas alrededor de la maternidad se ligan a la ecuación mujer = madre.

Por su parte, Tubert muestra que la maternidad es un hecho de gran complejidad que encierra tanto al acto biológico de la reproducción como a la organización de discursos sobre la misma, puesto que *“compromete tanto lo corporal, como lo psíquico, consciente e inconsciente y participa de los registros, real, imaginario y simbólico”* (Tubert, 1996). La apuesta teórica de la autora sobre las figuras de madre articula los deseos inconscientes de las mujeres, las relaciones de parentesco y las condiciones histórico-sociales desde la cultura patriarcal en relación al ejercicio de la maternidad.

Como bien se ha mostrado a partir de los postulados de las autoras, la maternidad se sustenta bajo premisas naturalistas que les asignan un papel central a las mujeres en el cuidado de los hijos/as que le asigna una conducta innata. Sin embargo, Elisabeth Badinter (1980), a partir de un recorrido sobre la historia del amor maternal desde el siglo XVII al siglo XX destaca que el amor innato y natural que se le asigna a la madre hacia su hijo/a no ha sido una constante a través de la historia. La autora constata que las relaciones entre la madre y su hijo/a o hijos/as en alguna época estuvieron mediadas por indiferencia y frialdad y a partir de una serie de construcciones discursivas, centradas en la importancia del niño/a en las sociedades, se empiezan a sostener nuevas representaciones sobre el cuidado y la relación de dependencia de esta función en la mujer. Badinter también alude a la noción de madre como un término relativo y tridimensional, es decir, que no se puede entender sin relacionarlo al padre y a los hijos/as y también con el ser mujer como un ser específico con aspiraciones propias (Badinter, 1980).

Robledo & Puyana (2000) también asumen la maternidad como una representación social producto de una operación simbólica, basada en los valores culturales que determinan la forma como la sociedad interpreta la capacidad de la mujer para procrear hijos/as, siendo que esta se reconstruye desde cada subjetividad en particular. A su vez, destacan que la maternidad se entiende en relación a los valores vigentes en una sociedad sobre la forma de concebir la niñez. Estas dos últimas autoras mencionan la importancia del estudio de la maternidad desde una perspectiva de género pues las relaciones de género se construyen desde relaciones de poder entre el ser hombre y la paternidad y ser el mujer y la maternidad.

Nuevas corrientes de pensamiento feminista ponen en cuestión las posturas previas sobre la maternidad y debaten que las ideas configuradas hacen parte de un pensamiento individualista liberal formado por un grupo de mujeres blancas burguesas. Desde esta perspectiva, cobra importancia la postura de Peralta (2013), quien destaca que la teoría de la interseccionalidad abre un espacio para emprender un estudio más profundo sobre la maternidad que a su vez la complejiza, pues se retoma la interrelación entre estructuras sociales de raza, clase y género a partir de las diferencias culturales entre grupos sociales. De este modo, Peralta expone que:

*“Los encuentros entre las posturas feministas sobre la(s) maternidad(es) señalan que existen dispositivos sociales que organizan la maternidad y aparece con ellos el instinto maternal (indestructible, incondicional, etc.) y formas de socialización donde las mujeres son las legítimas encargadas de educar y criar su descendencia”* (Peralta, 2013:15).

Así las cosas, si bien la maternidad se vincula a un hecho biológico, los trabajos desde las ciencias sociales y el feminismo han logrado mostrar que esta no se agota en la esfera puramente fisiológica de la reproducción que se muestra como esencial en la vida de las mujeres. Por su parte, la maternidad se asocia a la construcción de un conjunto de representaciones socioculturales configuradas por relaciones de poder que constituyen la interpretación sobre la capacidad de las mujeres de procrear hijos/as (Robledo y Puyana, 2000). En este sentido, este trabajo aborda la noción de maternidad como una representación social, en términos de Robledo y Puyana (2000), instituida a partir de imágenes, percepciones, y sentimientos que orientan las prácticas cotidianas de los sujetos. Esta perspectiva condensa los aportes de otros/as autores/as a esta noción.

#### **1.4. Objetivos**

##### *Objetivo General*

Analizar las trayectorias laborales y la experiencia de la maternidad de un grupo de mujeres directivas en la ciudad de Cali

##### *Objetivos Específicos*

- ❖ Caracterizar la población de mujeres directivas de la ciudad de Cali a partir de sus rasgos sociodemográficos y ocupacionales.
- ❖ Caracterizar los orígenes sociales y las trayectorias laborales de un conjunto de mujeres directivas que trabajan en empresas radicadas en la ciudad de Cali.

- ❖ Analizar la experiencia de la maternidad y la construcción y percepción que tienen de esta esfera de su vida un grupo de mujeres directivas que trabajan en empresas radicadas en la ciudad de Cali.

### **1.5. Aspectos metodológicos**

Con el fin de plantear una metodología que responda a los objetivos propuestos, esta investigación se desarrolla a partir de dos componentes. En primer lugar, desde un enfoque cuantitativo en donde se realiza una exploración de la base de datos de la EECV 2012-2013 para conocer las características sociodemográficas y laborales de las mujeres directivas de la ciudad de Cali. Se ponen en juego principalmente la ocupación y el sexo de los/as encuestado/as a partir de las consideraciones teóricas y metodológicas de Fresneda (2014). Para el análisis de las variables y su tratamiento se utilizó el programa estadístico SPSS.

En segundo lugar, se desarrolla un componente cualitativo con el fin de indagar sobre la experiencia laboral y de la maternidad en un grupo de mujeres directivas que se encuentran vinculadas a empresas radicadas en la ciudad de Cali. La técnica seleccionada para la recolección de la información es la entrevista semiestructurada que permite acercarse a las experiencias y situaciones que rodean a un grupo de directivas desde la esfera del trabajo y de la maternidad y a la interpretación de su realidad social, conociendo los sentidos que existen detrás de las acciones de los sujetos y el punto de vista de estos mismos sobre los contextos en donde aparecen involucrados a partir de la narración de sus experiencias.

Esta investigación tiene como sujeto de estudio a un grupo de mujeres directivas que se encuentren vinculadas a empresas radicadas en la ciudad de Cali. Actualmente, Cali es una de las principales ciudades del país, y es uno de los polos de desarrollo más importantes del suroccidente colombiano gracias a que desde las primeras décadas del siglo XX, la conexión de la ciudad con el Puerto de Buenaventura, la autonomía política, administrativa y religiosa que logró, el desarrollo de la agroindustria azucarera y las multinacionales que se instalaron en la región le proveyeron las condiciones para su desarrollo (Maca, 2012). Adicionalmente, se destacan los intensos procesos migratorios que sufrió la ciudad desde otras regiones del país y especialmente de otras áreas del suroccidente colombiano (Urrea Giraldo, 2012), siendo que la participación de las mujeres en este proceso adquirió gran importancia a mediados del siglo pasado (Bermúdez, 2007).

Para la selección de las mujeres directivas de esta investigación se tienen en cuenta los siguientes criterios de inclusión. Se consideran: 1) a mujeres profesionales incorporadas en el mercado laboral, que se desempeñen en labores de dirección en empresas públicas o privadas y 2) en su mayoría deben ser madres pero también se tienen en cuenta, en menor

grado, algunos casos de directivas sin hijos/as.<sup>8</sup> El estudio se concentra para mujeres que se encuentren vinculadas a empresas radicadas en la ciudad de Cali y su área metropolitana y por razones de accesibilidad por parte de la investigadora y de tiempo para el desarrollo de la investigación. No obstante, no necesariamente tienen que ser nacidas en la ciudad.

El contacto con las mujeres entrevistadas se realizó por medio método bola de nieve y el número de entrevistas a partir de una muestra significativa en términos de Rosana Guber (2004). Para la delimitación de la cantidad de entrevistas se realizó mediante el criterio de saturación de datos. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas en su totalidad con el ánimo de tener la información en documentos escritos y facilitar su análisis. Con el fin de mantener el anonimato de las entrevistadas, se omitieron sus nombres y algunos nombres de sus lugares de trabajo.

Para el plan de análisis de la información recolectada se plantearon una serie de dimensiones parciales previas a las entrevistas, es decir, una aproximación deductiva, que se complementaron posteriormente con categorías que surgieron de las entrevistas (ver anexo), para así, en términos de Bonilla y Rodríguez (1997), hacer una oportuna primera aproximación a la guía de entrevistas y, cuando ya se encuentre la información de la entrevistas finales, construir deductivamente categorías que emerjan de la información recolectada para tener un panorama más completo del tema por el que se indaga.

---

<sup>8</sup> No se considerará un criterio estricto sobre una edad determinada de los/as hijos/as de las entrevistadas. En la medida de lo posible, se intentará que tengan edades variadas.

## **CAPÍTULO II**

### **MUJERES DIRECTIVAS EN CALI: CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA Y LABORAL**

A pesar de que Colombia tiene el mayor porcentaje de mujeres en posiciones de dirección en relación a otros países en América Latina (Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009; Maxfield, 2008) y que no es un tema nuevo de estudio, son limitados los trabajos que muestren una caracterización sociodemográfica detallada de esta población en Colombia y, particularmente, los estudios son de tipo exploratorio y no se tiene conocimiento de trabajos de este tipo para la ciudad de Cali. De acuerdo a lo anterior, en este capítulo se presentan algunos rasgos sociodemográficos y ocupacionales de las mujeres directivas de la ciudad de Cali, así como un acercamiento a la percepción que ellas tienen sobre su empleo en relación con sus responsabilidades familiares. A partir del análisis de estos rasgos se presenta una propuesta de tipología de las mujeres directivas en la ciudad. Esta caracterización se realizará a partir de la información disponible en la Encuesta del Empleo y Calidad de Vida (EECV) aplicada en el año 2012-2013.<sup>9</sup>

Este capítulo se divide de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una presentación de las consideraciones metodológicas para la elección y tratamiento de los casos seleccionados de la base de datos de la EECV. Posteriormente, se describen las condiciones sociodemográficas de las mujeres directivas en la ciudad de Cali. Luego se hace una descripción sobre las principales características laborales de la población de directivas seleccionada y finalmente se recogerán las principales conclusiones de los resultados expuestos.

#### **2.1. Elección de los casos a partir de la base de datos EECV**

De acuerdo a la delimitación conceptual establecida en este ejercicio investigativo, los cargos de dirección se caracterizan por otorgar un alto grado de responsabilidad en un trabajo, lo que se traduce en la delegación de poder para la toma de decisiones dentro de una organización o empresa. Para el caso de esta investigación, se sigue la línea de Heller (2011) y Cárdenas de Santamaría y Durana (2009) en términos de los niveles dentro de los cargos directivos. Por su parte, como se ha mencionado anteriormente, las mujeres directivas son un grupo minoritario por la preeminencia masculina en estos cargos.

---

<sup>9</sup> Esta encuesta estuvo a cargo del Ministerio del Trabajo de Colombia en colaboración con la Alcaldía de Cali. Tenía como fin hacer un acercamiento más fino a las condiciones del empleo en la ciudad que permitiera concebir políticas públicas eficaces para promover el empleo. La base de datos de personas producto de esta encuesta cuenta con un total de 30.458 casos.

Dadas las anteriores aclaraciones, la delimitación de los casos de mujeres directivas debe abarcar varias dimensiones, entre los que se pueden destacar, su cargo, la posición en la jerarquía de poder en el del lugar de trabajo y además se deben tener en cuenta las características de la empresa, negocio o institución. En este sentido, Fresneda (2009) presenta una la división socio-ocupacional de clases en donde define ocho posiciones de clases sociales<sup>10</sup> entre las cuales se destaca la posición de directivos como una posición social de clase que define como:

*“Los trabajadores que desempeñan funciones de dirección y control en las empresas, ya sea como patronos, trabajadores independientes o como asalariados. Son identificados con base en la ocupación desempeñada. (...) Se distinguen, como fracciones del grupo a los directivos patronos y a los directivos asalariados”* (Fresneda, 2009).

La presentación de la clasificación de clases propuesta por Fresneda es realizada para Colombia de acuerdo a las consideraciones teóricas clásicas de la discusión sobre las clases sociales y sus nuevas postulaciones, desde la perspectiva del debate de la teoría sociológica de la estratificación social, en donde el autor pone en juego las concepciones teóricas de Erick Olin Wright con enfoque neomarxista y John Goldthorpe desde una mirada neoweberiana, siendo que se tiene como eje de discusión las relaciones laborales en términos de la propiedad de los medios de producción que apela a la distribución de los ingresos y a las oportunidades de las personas, aspectos que permiten esbozar diferentes posiciones de clases para la sociedad colombiana, teniendo en cuenta las particularidades propias del contexto socio-histórico del país.

El aporte de Fresneda sobre la clasificación de clases, es un recurso útil para reconocer a la población directiva a partir de los casos registrados en la base de datos de la EECV en términos de las personas que ocupan cargos de dirección como una clase social, que se corresponden con las características que los definen y que se establecen en la literatura. En este sentido, de acuerdo con este autor, en términos operativos, en su propuesta de estructura de clases se tienen en cuenta cuatro variables:

---

<sup>10</sup> Dentro de dichas posiciones también se encuentran: *los profesionales y técnicos* que se dividen entre profesionales y técnicos independientes y profesionales y técnicos asalariados; *la pequeña burguesía “tradicional”* (trabajadores independientes de la industria, el comercio y los servicios), entre los que se encuentran la pequeña burguesía (trabajadores independientes de la industria, el comercio y los servicios) en empresas con más de 5 trabajadores y la pequeña burguesía (trabajadores independientes de la industria, el comercio y los servicios) en empresas con hasta 5 trabajadores; *los campesinos* considerados entre los campesinos en explotaciones de más de 5 trabajadores y los campesinos en explotaciones de hasta 5 trabajadores; *los empleados* (administrativos, del comercio y los servicios), que se subdividen entre empleados de dirección y control (administrativos, del comercio y los servicios) y empleados (administrativos, del comercio y los servicios) sin funciones de dirección y control; también están *los obreros industriales*, que se dividen en supervisores y obreros industriales calificados y semicalificados, y obreros industriales no calificados que son los obreros en ocupaciones de baja calificación y en tareas manuales y repetitivas; *los obreros agropecuarios*; *los empleados domésticos*; y *otros trabajadores*.

- ❖ *Ocupación*: como el tipo concreto de trabajo realizado dentro de la división técnica del trabajo en la empresa, lo que permite acercarse a discernir entre trabajadores manuales y no manuales, así como del nivel de control y autoridad que presentan. En consonancia, esta variable se relaciona con los cargos que distingue Cárdenas de Santamaría & Durana (2009) en donde se ubican los cargos de dirección como son los cargos de presidentes, vicepresidentes, gerencia y jefes de departamento o de área.
- ❖ *Posición ocupacional*: como una variable que identifica la relación del trabajo realizado con respecto a los medios de producción, diferenciando entre patrones, trabajadores independientes, trabajadores familiares sin remuneración y asalariados (empleados, obreros, empleados domésticos) (Fresneda, 2009).
- ❖ *Rama de actividad*: Se refiere al sector económico en el que se cataloga la empresa, en el cual se pueden ver diferenciaciones frente a los entornos laborales.
- ❖ *Número de trabajadores en las empresas donde se desarrolla la actividad laboral para los trabajadores no asalariados* (Ibíd., p. 65).

Para las consideraciones anteriores Fresneda distinguió puntos nodales entre la estructura de las posiciones de clase propuesta por algunos autores dedicados al tema (Olin Wright, 1979, 1995; Goldthorpe, 1995) y para el caso latinoamericano, tuvo en cuenta los estudios de Germani, 1942, 1955 y 1970, Di Tella, 1961, Portes, 1985, Filgueira, 2001, Portes y Hoffman, 2003, Do Valle Silva, 2004, y destaca tres variables de peso para la configuración de su propuesta de posiciones sociales de clase: la primera es la diferencia entre no asalariados propietarios y asalariados, que en palabras del autor se refiere a la ubicación frente los medios de producción; en segundo lugar, tiene en cuenta el tamaño de la empresa y el sector económico; y en tercer lugar distingue la posición en la jerarquía laboral y el nivel de calificación que se requiere.

En síntesis, para la selección de casos del grupo poblacional de las mujeres directivas en la ciudad de Cali se tendrán en cuenta las delimitaciones de Fresneda (2009), para la selección operativa de los casos. Es importante aclarar que un camino posible para escoger a la población directiva era mediante la variable de posición ocupacional, en donde se presenta la categoría de “*empleador o patrono*”, pero resulta más rigurosa o específica la delimitación del grupo de mujeres directivas como posición ocupacional de clase, ya que articula distintas variables además de su posición como dueñas de una empresa, teniendo en cuenta las diferentes posiciones ocupacionales que pueden presentar.

Por otro lado, el análisis y selección del grupo de directivas se basa en la información disponible en la EECV realizada en Cali entre el 2012 y el 2013.<sup>11</sup> La estrategia muestral que se establece en este estudio es probabilístico y se divide en dos etapas, la primera para la selección de manzanas y la segunda para la de los hogares dentro de las manzanas seleccionadas, teniendo en cuenta la elección de las mismas por muestreo aleatorio simple.<sup>12</sup>

Para la delimitación de los casos de acuerdo a los objetivos de este trabajo que se centra principalmente en las mujeres directivas que ejercen cargos que le exigen una alta demanda de tiempo, además de contar con condiciones privilegiadas en términos económicos, educativos y sociales, es decir, tienen estilos de vida más elevados al promedio de la población, como variable aproximativa se acoge el estrato, en donde se seleccionaron los casos de directivas que se ubican entre los estratos 4, 5 y 6, como población que se puede definir como de clase media alta y alta. En total se trabaja con un total de 96 casos

Por su parte, con el esfuerzo de realizar un acercamiento más amplio sobre la situación de las mujeres directivas para la ciudad de Cali, se presentará un análisis comparativo con mujeres caleñas no directivas que se encuentren incorporadas en el mercado laboral a partir de la información suministrada por la misma EECV.

## **2.2. Caracterización de la población de mujeres directivas en la ciudad de Cali**

En este apartado se describirán las principales características sociodemográficas de las mujeres directivas que se identificaron en la ciudad de Cali a partir de la EECV. Las variables que se escogieron para esta caracterización se vinculan a la disponibilidad de la información suministrada por esta base de datos, así como de las variables que permiten hacer una identificación y descripción de sus principales rasgos sociodemográficos y condiciones laborales.

### **2.2.1. La participación de las mujeres en los cargos de dirección**

El panorama sobre las posiciones sociales de clase para la ciudad de Cali, de acuerdo a la división por posición social de clase establecida por Fresneda (2009) la población de directivos/as corresponde a un porcentaje del 4% sobre el total de posiciones sociales de clase en la ciudad. Se resalta que Cali cuenta con un porcentaje trabajadores por cuenta propia con

---

<sup>11</sup> La exploración de la base de datos de la EECV y el procesamiento de la variable de posición de clase social se obtuvo del proyecto denominado “*Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado*” a cargo de la docente Rosa Emilia Bermúdez en la Universidad del Valle, Cali.

<sup>12</sup> Para ampliación de esta información se puede revisar la ficha de resumen de esta encuesta visitando el siguiente link: [http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc\\_download/1045-ficha-resumen-de-la-encuesta.html](http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/1045-ficha-resumen-de-la-encuesta.html).

un porcentaje del 35,7% que se puede relacionar con las políticas de flexibilización laboral y precarización del empleo que se han presentado en los últimos años en el país, lo que conllevado a una expansión de esta forma de trabajo y una disminución del trabajo asalariado (Urrea y Rodríguez, 2011).

Por otro lado, Si bien la participación de las mujeres en los cargos directivos es menor al de los hombres para la ciudad de Cali, las diferencias entre los sexos no son muy altas. De acuerdo con el total de los directivos, el 52,5% corresponde a hombres y el 47,5% son mujeres (gráfica 1). En contraste con los resultados anteriores, se puede observar que para el total de población ocupada, la participación diferencial entre hombres y mujeres es más amplia, con 41,9% correspondiente a las mujeres y 58,1% a los hombres (gráfica 2).

**Gráfico 1 y 2: Porcentaje de directivos y resto de ocupados según el sexo para la ciudad de Cali, 2012**



*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto “Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado”. Cali, 2012-2013.*

Los resultados anteriores muestran que hay una participación importante de las mujeres en los cargos de dirección en la ciudad de Cali, siendo que sobrepasa la participación porcentual que presentan el resto de las mujeres ocupadas.

## 2.2.2. Estructura de edades de las mujeres directivas

De acuerdo a la estructura general de edades, tanto para las mujeres directivas como para el resto de mujeres ocupadas de la ciudad, su mayor participación porcentual se presenta entre las edades de 24 a 44 años (tabla 1). El porcentaje de participación de las mujeres directivas es del 46,9% y para el resto de mujeres ocupadas es del 53,2%. El segundo lugar es ocupado por las edades entre 45 y 64 años para ambos grupos de mujeres con un porcentaje de 45,8% para las directivas y 32,4% para el resto de ocupadas. En tercer lugar, las directivas cuentan con un porcentaje de participación del 7,3% en edades mayores a los 65 años, mientras que el resto de mujeres ocupadas en la ciudad cuenta con 2,8% de participación en este rango de edad. Por último, las mujeres directivas no presentan participación en edades menores a 24

años y el resto de mujeres de la ciudad presentan un porcentaje de 11,6% de participación en este rango de edad.

**Tabla 1: Características de la población de mujeres directivas y resto de mujeres ocupadas con relación a la edad y su reconocimiento étnico racial para la ciudad de Cali, 2012**

|                                     | <b>Mujeres directivas</b> | <b>Resto mujeres ocupadas</b> |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
|                                     | %                         | %                             |
| <b>Rangos de edad</b>               |                           |                               |
| Menos de 24 años de edad            | 0                         | 11,6                          |
| 24-44 años de edad                  | 46,9                      | 53,2                          |
| 45-64 años de edad                  | 45,8                      | 32,4                          |
| 65 y más años de edad               | 7,3                       | 2,8                           |
| Total                               | 100                       | 100                           |
| Edad media                          | 46                        | 39                            |
| <b>Reconocimiento étnico racial</b> |                           |                               |
| Indígena                            | 7,6                       | 8,2                           |
| ROM o gitana, Raizal y Palenquera   | 2,5                       | 3,6                           |
| Negra/ Mulata/ Afrocolombiana       | 19                        | 26,8                          |
| Ninguno de los anteriores           | 70,9                      | 61,4                          |
| Total                               | 100                       | 100                           |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto "Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado". Cali, 2012-2013.*

Si bien la participación en la estructura de edades de los dos grupos de mujeres es similar de acuerdo a la distribución por rangos, se puede observar que las mujeres no directivas ocupadas son más jóvenes, siendo que su participación en edades entre 24 años y menos es porcentualmente más alta con respecto a las mujeres directivas, y en las edades de 45 y más años es menor. Ahora, se puede denotar que el margen de diferencia entre los rangos 24-44 años de edad y 45-64 años de edad entre las directivas es poco significativo, mientras que para el resto de ocupadas de Cali sí hay una diferencia mayor. En línea con lo anterior, la edad promedio para las directivas es de 46 años, mientras que para el resto de ocupadas es de 39 años. La participación de las directivas de acuerdo a las edades se puede vincular a las trayectorias que respaldan los cargos directivos, es decir, llegar a ser directiva en una empresa o negocio requiere de cierto recorrido o experiencia en el campo de trabajo, lo que se asocia a que la participación de mujeres jóvenes en los cargos de dirección sea mínima, como se resalta en la tabla 1.

### **2.2.3. Reconocimiento étnico racial de las mujeres directivas y resto de mujeres de la ciudad**

De acuerdo a la distribución porcentual sobre el reconocimiento étnico racial, la comparación entre mujeres directivas de la ciudad y el resto de mujeres ocupadas presenta una similitud en relación a los niveles de participación en cada una de las categorías étnicas, aunque la

distribución de los porcentajes varía entre estos dos grupos. En primer lugar, tanto para la población directiva como para el resto de ocupadas, el mayor porcentaje se concentra en la categoría de quienes no se reconocieron en ningún grupo étnico racial, contando con un 71% para el caso de las directivas y 61,4% para el resto de ocupadas (tabla 1). El segundo lugar en peso porcentual lo presentan las mujeres que se auto reconocieron como Negras, Mulatas y Afrocolombianas, con un porcentaje de 19% para las directivas y 26,8% para el resto de ocupadas. En tercer lugar, quienes se reconocieron como indígenas cuentan con un 7,6% de mujeres directivas y 8,2% del resto de ocupadas. El peso porcentual más bajo lo reúnen las mujeres que se reconocieron como ROM o gitanas, Raizales o Palenqueras, con porcentajes de 2,5% para las directivas y 3,6% para el resto de mujeres ocupadas en la ciudad de Cali.

Los datos anteriores muestran que la participación de las mujeres de acuerdo a la categoría étnico racial es menor dentro del grupo de las mujeres directivas en comparación con la participación laboral del resto de mujeres ocupadas en la ciudad, lo que se traduce en una participación porcentualmente mayor para las mujeres sin ningún reconocimiento étnico en los cargos directivos, en relación al porcentaje de mujeres no directivas ocupadas en la ciudad. En este sentido, los porcentajes de participación de las mujeres con algún tipo de reconocimiento étnico-racial para las mujeres directivas es del 29,1% y para el resto de mujeres es del 38,6%, lo que muestra un grado pequeño de primacía de las mujeres sin autorreconocimiento étnico a ocupar cargos directivos.

#### **2.2.4. Situación familiar de las mujeres directivas y resto de ocupadas de la ciudad de Cali**

Una aproximación a la situación familiar de las mujeres directivas se realizará principalmente a partir de las variables de estado civil y número hijos/as. En primer lugar, para el caso de las mujeres directivas, el 35,4% están casadas, un 30,2% dijeron estar soltera y un 19,8% están separadas o divorciadas (tabla 2). En cuarto lugar están quienes se encontraban viudas con un porcentaje del 8,3%, y un 6,3% dijo no estar casada pero tener una pareja con quien vive por dos años o más, sin presentarse casos de mujeres que viviesen por menos de dos años en pareja.

Por el lado del grupo de las mujeres no directivas ocupadas de la ciudad, la distribución de los porcentajes difiere en relación a las mujeres directivas, siendo que el 37,3% dijo estar solteras (tabla 2), seguido de las mujeres casadas con un porcentaje de 19,2%; en tercer lugar con 18,6%, aparecen quienes dijeron no estar casadas pero que vivir en pareja hace dos años o más, que se traduce en el estado conyugal denominado unión libre. En cuarto lugar se encuentran las separadas o divorciadas con un porcentaje del 17,2% y finalmente, están las mujeres viudas y quienes viven en pareja por menos de dos años con porcentajes de 4,6% y 3,15% respectivamente.

Los datos sobre el estado civil de estos dos grupos de mujeres de Cali muestran que las mujeres directivas son en mayor medida casadas, mientras que en el resto de mujeres no directivas, predominan las mujeres solteras. Cuando se agrupan los valores porcentuales de acuerdo a la tenencia o no de pareja, los porcentajes entre los dos grupos de mujeres estudiados no distan mucho, siendo que las mujeres directivas con pareja (es decir, las mujeres en unión libre y casadas), presentan un porcentaje de 41,7%, y quienes no tienen pareja (es decir, las viudas, separadas, divorciadas y solteras), un 58,3%. Para el caso de las mujeres no directivas ocupadas, quienes tienen pareja se agrupan en un porcentaje de 40,9%, y quienes no la tienen en un 59,1%. Estos datos pueden estar asociados a las edades que presentan los dos grupos de mujeres, en donde las directivas alcanzan una edad mínima de 24 años, mientras que en el segundo grupo existen mujeres con edades menores. No obstante, cabe resaltar que observando cada categoría del estado civil por separado, las directivas presentan porcentajes menores en unión libre (6,3%) en relación al resto de mujeres ocupadas de la ciudad (21,7%). Por su parte, las directivas presentan un porcentaje bastante superior de casadas en relación al resto de mujeres en la ciudad, aunque también presentan un porcentaje importante de solteras. Por otro lado, en relación al divorcio o separación, se muestra que las mujeres directivas presentan un porcentaje mayor que el resto de mujeres de la ciudad aunque la diferencia no es tan significativa.

**Tabla 2: Conyugalidad y número de hijos/as de la población de mujeres directivas y el resto de mujeres ocupadas para la ciudad de Cali, 2012**

| Características                                        | Mujeres directivas | Resto mujeres ocupadas |
|--------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|
|                                                        | %                  | %                      |
| <b>Estado civil</b>                                    |                    |                        |
| No está casada y vive en pareja hace menos de dos años | 0                  | 3,1                    |
| No está casada y vive en pareja hace dos años          | 6,3                | 18,6                   |
| Está viuda                                             | 8,3                | 4,6                    |
| Está separada o divorciada                             | 19,8               | 17,2                   |
| Está soltera                                           | 30,2               | 37,3                   |
| Está casada                                            | 35,4               | 19,2                   |
| Total                                                  | 100                | 100                    |
| <b>Número de hijos/as</b>                              |                    |                        |
| Sin hijos/as                                           | 26                 | 26,5                   |
| 1 o 2 hijos/as                                         | 55,2               | 51,5                   |
| 3 o más hijos/as                                       | 18,8               | 22                     |
| Total                                                  | 100                | 100                    |
| Número promedio de hijos/as                            | 2,08               | 2,18                   |
| Edad promedio en que tuvieron hijos/as                 | 25,3               | 18,8                   |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto “Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado”. Cali, 2012-2013.*

En segundo lugar, de acuerdo con el número de hijos/as que presentan las mujeres, tanto directivas como no directivas de la ciudad de Cali, se puede observar que existen similitudes en la distribución de los porcentajes. En primer lugar, las mujeres directivas sin hijos/as presentan un porcentaje de 26%, es decir, que el 74% son madres, y para el resto de mujeres ocupadas de la ciudad, el 26,5% no tiene hijos/as siendo que el 73,5% sí los/as tienen (tabla 2). En segundo lugar, para los dos grupos de mujeres sobresalen quienes tienen 1 o 2 hijos/as, con un porcentaje de 55,2% para las directivas y 51,5% para el resto de ocupadas, cifras que se asocian con el número promedio de hijos/as para los dos grupos de mujeres, siendo que para las directivas es de 2,08 hijos/as y para el resto de mujeres es de 2,18, valores que muestran gran similitud en los patrones de fecundidad entre los dos grupos de mujeres estudiados. En tercer lugar, para los dos grupos de mujeres, están las madres que tuvieron 3 o más hijos/as, con un porcentaje de 18,8% para las directivas y 22% para el resto de ocupadas de la ciudad de Cali. Ahora bien, las edades medias en que estos dos grupos de mujeres tuvieron su primer hijo/a sí varían, contando, para el caso de las mujeres directivas, con un promedio de edad de 25,3 años y para el resto de mujeres de la ciudad de 18,8 años.

En resumen, en relación a los datos anteriores se puede decir que, por un lado, las mujeres directivas se caracterizan por haber contraído matrimonio en mayor medida que el resto de mujeres de la ciudad que se encuentran insertas en el mercado laboral. Por su parte, dentro del grupo de mujeres no directivas trabajadoras hay una preponderancia mayor a la soltería, y se destaca el alto porcentaje de mujeres en unión libre en comparación con las directivas de la ciudad. Se advierte que, si bien hay un porcentaje mayor de mujeres directivas separadas o divorciadas en relación a las no directivas, parece que existe entre las primeras una disposición mayor a contraer vínculos maritales.

También se puede observar que los porcentajes sobre el número de hijos/as entre los dos grupos de mujeres son equiparables, aunque existe un pequeño margen porcentual donde las mujeres directivas tienen menos hijos/as y una tendencia mayor a tener menos de 3 hijos/as, en comparación con las mujeres no directivas. Sin embargo, se ha de resaltar que para los dos grupos prima el ejercicio de la maternidad, patrón que también ha sido señalado por Cárdenas de Santamaría & Durana Ángel (2009). Aun así, es importante resaltar las diferencias entre las edades en que estas mujeres ejercen su maternidad por primera vez, postergándose para el caso de las directivas. Dicho esto, se puede señalar que las expectativas sobre su trayectoria educativa y éxito profesional pueden ser variables explicativas de estos resultados en el sentido de que el proyecto maternal puede estar en contradicción con las expectativas profesionales como la literatura ampliamente ha señalado (Sanhueza, 2005; Zicavo, 2013; PNUD, 2014). Por su parte, estas similitudes en los porcentajes de los dos grupos pueden estar asociadas a los valores culturales en torno a la maternidad, en donde priman el deber de ser madres por ser mujeres, hecho que cumple un papel fundamental dentro de la feminidad. Finalmente, dada las pocas diferencias entre las directivas y las no

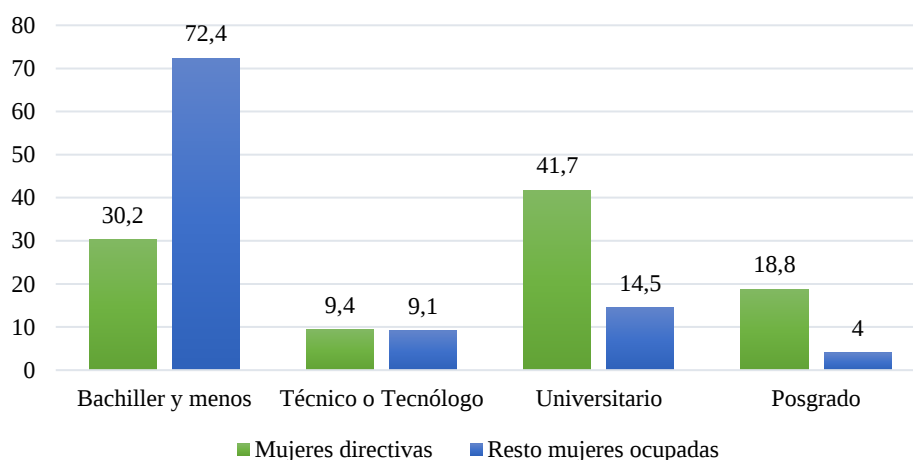
directivas, parece que características de ser directivas no se asocia a una alteración sobre el rol de la mujer asociado con la maternidad en las variables estudiadas.

### 2.2.5. Las directivas: un grupo de mujeres altamente calificado. Niveles de formación para las directivas en relación al total de mujeres que trabajan en la ciudad de Cali

Los datos sobre los niveles de formación educativa entre las mujeres directivas y el resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali presentan diferencias notorias entre estos dos grupos de mujeres. Las cifras permiten observar que las mujeres directivas presentan niveles de calificación más altos que el resto de mujeres de la ciudad.

En primer lugar, entre las mujeres directivas sobresale el nivel de formación universitaria con 41,7%, seguido de un 30% que alcanzó niveles de formación media y menos. En tercer lugar, el porcentaje para las directivas que presentan estudios de posgrado es del 18,8% y finalmente, las directivas con estudios técnicos y tecnológicos presentan un porcentaje del 9,4%.

**Gráfico 3: Título más alto alcanzado para las mujeres directivas y resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali, 2012**



*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto “Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado”. Cali, 2012-2013.*

Por el lado del resto de mujeres ocupadas, los datos muestran que la calificación más alta alcanzada es la de bachiller y menos un porcentaje del 72,4%, seguido de un 14,5% de mujeres que alcanzaron los niveles de formación universitaria. Enseguida, de este grupo de mujeres, el 9,1% alcanzó niveles de formación técnica o tecnológica y, en último lugar, el 4% alcanzó estudios de posgrado.

Los datos muestran que entre los dos grupos de mujeres hay una diferencia sustancial, en donde casi el 70% de las mujeres directivas cuenta con más de los estudios medios, mientras que para el resto de ocupadas más del 70% cuenta con estudios medios y menos. En contraste con lo anterior, de acuerdo los datos presentado por Martínez (2013:44), la participación laboral de las mujeres con educación superior en Colombia pasó del 24,8% para el 2005 al 31,4% en el 2010,<sup>13</sup> datos que demuestran que la participación de las directivas caleñas en la educación superior es más alta que para el total de colombianas para el año 2010, lo que permite destacar que este grupo se caracteriza por tener niveles de formación educativos elevados. También se debe resaltar el alto porcentaje de mujeres directivas que cuentan con estudios de posgrado que, en relación con el resto de mujeres ocupadas de la ciudad, presenta un porcentaje bastante elevado, lo que se puede contrastar con la importante valoración que le dan este grupo de mujeres a la educación señalado en algunas investigaciones (Viveros, 1995; Delfino, 2005; Cárdenas de Santamaría & Durana, 2009).

#### **2.2.6. Tipología de mujeres directivas en la ciudad de Cali**

La construcción de esta tipología de mujeres directivas se realiza con el ánimo de presentar en conjunto algunas de sus características sociodemográficas. Se delimitan una serie de perfiles a partir de la reunión de un grupo de variables, que permiten observar rasgos diferenciales dentro de este grupo de mujeres. Para este caso, y en línea con los objetivos de la investigación se trabajarán con tres variables: 1) número de hijos/as, bajo el criterio de la tenencia o no de hijos/as; 2) estado civil, teniendo en cuenta la tenencia o no pareja; y 3) la edad de las directivas, que se diferencia entre quienes tienen una edad igual o menor a 34 años y quienes tienen 35 años y más. A partir de la reunión de las anteriores variables, se obtuvieron como resultado 8 tipos o clases de directivas (tabla 3). A continuación se describirán las categorías propuestas.

1. Al primer subgrupo corresponden las directivas entre 24 y 44 años de edad, que presentan algún tipo de unión conyugal y tienen hijos/as. Dentro de las directivas caleñas estudiadas presentan con un porcentaje del 13,5%. Estas mujeres pueden ser vistas como mujeres que han establecido relaciones familiares con hijos/as y conyugalidad estable.
2. En segundo lugar, están las directivas caleñas con pareja, entre 24 y 44 años de edad que no han tenido hijos/as con un porcentaje del 3,1%, grupo que se presenta como minoritario dentro del conjunto de tipos establecido en donde se resalta el no ejercicio de la maternidad.

---

<sup>13</sup> Se resalta que estos porcentajes son los segundos en la jerarquía de participación siendo que son levemente más altos los porcentajes cuando se presenta un nivel educativo de secundaria incompleta con un del 33,4% para el 2005 y 34,4% para el año 2010 (Martínez, 2013:44).

**Tabla 3: Tipología de mujeres directivas en la ciudad de Cali, 2012**

| <b>Tipos</b>                                                    | <b>%</b> |
|-----------------------------------------------------------------|----------|
| 1. Directivas con pareja, de 24 a 44 años de edad con hijos/as  | 13,5     |
| 2. Directivas con pareja, de 24 a 44 años de edad sin hijos/as  | 3,1      |
| 3. Directivas con pareja, de 45 y más años de edad con hijos/as | 17,7     |
| 4. Directivas con pareja, de 45 y más años de edad sin hijos/as | 1        |
| 5. Directivas sin pareja, de 24 a 44 años de edad con hijos/as  | 15,6     |
| 6. Directivas sin pareja, de 24 a 44 años de edad sin hijos/as  | 14,6     |
| 7. Directivas sin pareja, de 45 y más años de edad con hijos/as | 27,1     |
| 8. Directivas sin pareja, de 45 y más años de edad sin hijos/as | 7,3      |
| Total                                                           | 100      |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto  
“Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un  
estudio comparado”. Cali, 2012-2013.*

3. En tercer lugar están las directivas con pareja con edades superiores a los 45 años que son madres, con un porcentaje del 17,7% del total de directivas de la ciudad. Este grupo se caracteriza por tener relaciones conyugales después de los 45 años de edad.
4. Se presentan las directivas con pareja, mayores a 45 años que no tienen hijos/as con un porcentaje tal solo del 1%, presentando el porcentaje más bajo del total de tipos establecido.
5. Mujeres directivas que no presentan unión conyugal de algún tipo, con edades entre los 24 y 44 años que son madres. Este grupo de directivas presenta un porcentaje del 15,6%.
6. Mujeres directivas sin ningún vínculo conyugal, en edades entre los 24 y 44 años de edad y sin hijos/as, con un porcentaje del 14,6%.
7. El séptimo lugar es para las directivas sin pareja, mayores a 44 años, con hijos/as, con un porcentaje del 27,1%. Se resalta que esta categoría presenta el porcentaje más alto del total.
8. Por último están las directivas sin pareja conyugal, de 45 y más años que no son madres, con un porcentaje del 7,3%. Es posible que a esta categoría pertenezcan directivas solteras.

Se resalta el alto porcentaje de directivas que no cuentan con pareja, y además del sobresaliente porcentaje de mujeres con hijos/as, que no tiene pareja y con edades mayores a 45 años. Este resultado supone que existen condiciones que pueden llevar a las directivas a no contraer o terminar sus relaciones conyugales. Este comportamiento se puede asociar a al

presupuesto de que el matrimonio y los/as hijos/as pueden presentarse como una interferencia en el desarrollo profesional de las mujeres (Delfino, 2005).

### **2.3. Las mujeres directivas en Cali: condiciones laborales y percepción sobre su empleo**

Como bien apunta Luz Gabriela Arango (1995), las mujeres profesionales que han alcanzado puestos de dirección en empresas privadas o en el Estado son mujeres que se ubican en la “*punta del iceberg*” ya que, si bien la segregación vertical y horizontal en el mercado de trabajo las desfavorece a ellas, la población de mujeres directivas ha logrado superar algunas de las barreras que se les imponen a las mujeres en el mercado de trabajo.

De acuerdo con los datos sobre las características del mercado laboral en donde incursionan mujeres directivas, se muestra que si bien han alcanzado a establecer cargos que le posibilitan tener dirección y control en el lugar de trabajo, también se ha demostrado que los campos laborales se restringen a ciertos sectores de la economía y a ciertas secciones de las empresas (Maxfield, 2005; Cárdenas de Santamaría & Durana, 2009; OIT, 2015). Las explicaciones sobre estos obstáculos han sido diversas, entre las que se destacan obstáculos culturales y estereotipos sobre las capacidades de las mujeres en diferentes sectores así como la estructura organizativa de las empresas y las exigencias laborales que limitan la participación de las mujeres puesto que sus responsabilidades en el hogar y el cuidado de los hijos/as no se complementan (Moine, 2010; Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012; Garrido, Gallegos, & Hernández, 2015). Es por ello que resulta importante aproximarse a las principales características laborales de las mujeres directivas, así como un acercamiento a las percepciones que ellas tienen sobre el mismo. Para realizar esta tarea se trabajarán con la información suministrada por la EECV, 2012.

#### **2.3.1. Distribución por ramas de actividad económica de las empresas o negocios donde trabajan las mujeres directivas y resto de ocupadas de la ciudad de Cali**

La OIT (2015) señala que en el panorama mundial las mujeres en cargos directivos en todos sus niveles se concentran en funciones de gestión como los recursos humanos, las relaciones públicas y la gestión de las comunicaciones y las finanzas y la administración. Por su parte, años atrás Maxfield (2005) mostró que para América Latina la presencia de mujeres directivas se concentraba en los sectores de servicios de salud y farmacéuticos con un porcentaje de participación del 52% y en el sector de banca y finanzas en un porcentaje del 46%. En contraparte, su menor participación se presentaba para los sectores de energía, telecomunicación y distribución con un porcentaje del 25%, 29% y 29% respectivamente.

Para el caso de Cali, los datos muestran que las mujeres, tanto directivas como no directivas vinculadas al mercado laboral presentan una importante participación en los sectores de la industria manufacturera y el comercio principalmente (tabla 4). En primer lugar, la participación total de las mujeres directivas por los sectores económicos muestra que los sectores predominantes son la industria manufacturera y el comercio con un porcentaje de 21,9% y 21,9% respectivamente. Enseguida, el sector denominado como otras actividades de Servicios Comunitarios Sociales y Personales presenta un porcentaje del 14,6%, seguido del sector de actividades inmobiliarias o empresariales y de alquiler con un 11,5%. Con la menor participación de mujeres se encuentra las actividades en hogares privados con servicio domésticos, en la construcción y en las actividades que se encargan del suministro de electricidad, gas y/o agua, dentro de los cuales presentan porcentajes iguales o menores al 1%. Las directivas también presentan poca participación en los sectores de la intermediación financiera, el sector de la administración pública y defensa y seguridad social con un porcentaje del 3,1% y 3,1% respectivamente.

En segundo lugar, para el resto de mujeres ocupadas de la ciudad su participación en el comercio presenta un porcentaje del 31%, seguido de una participación en la industria y manufactura del 14,7%. En tercer lugar, esta población de mujeres presenta un porcentaje de participación en las actividades de servicios comunitarios, sociales y personales del 13%. Por su parte, su menor participación se presenta para los sectores de suministro de electricidad, gas y/o agua, el sector de la construcción, el sector agropecuario y minero y en las actividades de intermediación financiera que en total no alcanzan una participación superior al 4%.

**Tabla 4: Actividad económica de las empresas o negocios en donde las mujeres directivas y el resto de mujeres ocupadas realizan su trabajo, Cali, 2012**

| Rama de actividad                                                  | Directivas | Resto mujeres ocupadas |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|
|                                                                    | %          | %                      |
| Agropecuario y minero                                              | 6,3        | 0,6                    |
| Industria Manufacturera                                            | 21,9       | 14,7                   |
| Suministro de Electricidad / Gas / Agua                            | 1          | 0,4                    |
| Construcción                                                       | 0          | 0,5                    |
| Comercio                                                           | 21,9       | 31                     |
| Hoteles y Restaurantes                                             | 5,2        | 6                      |
| Transporte / almacenamiento / Comunicaciones                       | 4,2        | 2,9                    |
| Intermediación Financiera                                          | 3,1        | 2,1                    |
| Actividades inmobiliarias / empresariales y de alquiler            | 11,5       | 5,2                    |
| Administración Pública y Defensa / Seguridad Social                | 3,1        | 2                      |
| Educación                                                          | 3,1        | 6,4                    |
| Servicios sociales y de Salud                                      | 4,2        | 7,6                    |
| Otras actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales | 14,6       | 12,9                   |
| Hogares Privados con Servicio Domésticos                           | 0          | 7,6                    |
| Total                                                              | 100        | 100                    |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto "Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado". Cali, 2012-2013.*

En comparación a los dos grupos de mujeres estudiados, entre la población de mujeres directivas y el resto de mujeres ocupadas de la ciudad, se puede observar que para ambos casos hay una preeminencia en su participación en los sectores del comercio y la industria manufacturera, no obstante, la participación de las mujeres no directivas en el comercio es porcentualmente más alto que en las directivas, mientras que estas última presentan un porcentaje mayor de participación casi del 22% en la industria manufacturera.

Por otro lado, dentro de los valores porcentualmente más bajos para los dos grupos de mujeres se puede observar que solo en los sectores de suministro de electricidad, gas y/o agua y en la construcción hay similitudes entre los dos grupos de mujeres siendo que, para el caso de las directivas en comparación con el resto de ocupadas, su participación en el sector agropecuario y minero es más representativo que en segundo grupo de mujeres con 6,3% de participación, y contraste, las mujeres no directivas de la ciudad presentan un 7,6% de participación en las actividades en hogares privados con servicio domésticos mientras que las directivas presentan una participación nula.

En resumen, se puede observar que si bien cambian las distribuciones porcentuales para los dos grupos de mujeres estudiados, aparece una cierta similitud en la preeminencia de unos sectores sobre otros, en este caso, en la industria manufacturera y el comercio. Sin embargo, no existen diferencias sustanciales en la participación de estas mujeres de acuerdo a los sectores de actividad de la empresa o negocio donde ejercen su trabajo.

Por otro lado, En comparación con los datos anteriores, las 69 encuestas realizadas por Cárdenas de Santamaría y Durana Ángel en el 2009, de carácter exploratorio sobre la particularidad de las ejecutivas colombianas muestran que el sector predominante fue el sector servicios con un porcentaje del 27,1%, seguido de la industria con un 22,9%, el sector del comercio con un 18,6%, el sector financiero con un 14,3%, el sector público con un 11,4% y el sector de las organizaciones no gubernamentales contó con el 5,7% (Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009). Como se puede observar, en relación a los resultados de las autoras mencionadas y los resultados aquí expuestos, aparece una regularidad dentro de los sectores de la economía en donde las mujeres directivas tienen mayor participación, destacándose la industria manufacturera y el sector del comercio.

En relación a los datos anteriores, Urrea y Rodríguez (2011) muestran que la distribución de las mujeres ocupadas de acuerdo a los sectores económicos para Colombia en el año 2011, presenta un porcentaje de 32,7% para el sector del comercio, hoteles y restaurantes, seguido de 32,4% de participación en el sector de servicios comunales, sociales y personales y un 14% de participación dentro de la Industria manufacturera. Estos datos son similares al patrón que se presenta en la ciudad de Cali para el 2012 para el grupo de mujeres no directivas de la ciudad, aunque se destaca el importante porcentaje de mujeres en Colombia que participa en actividades de servicios comunales, sociales y personales, siendo que en Cali no presenta

un peso tan importante. No obstante, se destaca la preeminencia de participación de las mujeres no directivas dentro del sector del comercio tanto a nivel nacional como a nivel local.

Los datos presentados dejan observar que se destacan tres sectores de la economía donde las mujeres, directivas y no directivas, presentan mayor participación, que son: el comercio, las actividades de servicios comunales, sociales y personales y la industria. Por su parte, en la investigación de Cárdenas de Santamaría y Durana Ángel (2009), sobresale para Colombia la participación de directivas en el sector servicios y para Cali, los datos muestran una predominancia en el sector de la industria manufacturera y comercio con valores equivalentes, aunque para la investigación de las autoras mencionadas anteriormente, también sobresale la participación de directivas en estos dos sectores.

De acuerdo a la participación segregada de las mujeres en los diferentes sectores económicos Thelma (2001) explica que este fenómeno se asocia a atribuciones de habilidades y limitaciones de acuerdo al sexo, lo que afecta a la demanda de trabajadores y además influye en la elección de carreras y capacitaciones que hombres y mujeres escogen (Thelma, 2001). Esto explicaría la baja participación de las mujeres en sectores como de suministro de electricidad, gas agua y la construcción que son sectores en donde la participación masculina es mucho mayor.

### **2.3.2. Características de los contratos laborales de las mujeres directivas y ocupadas no directivas de la ciudad de Cali**

La identificación de las condiciones laborales puede servir para comprender las ventajas y las desventajas que le ofrece el empleo a los individuos entre su vida externa a su trabajo. En el caso de las mujeres directivas, mediante estos aspectos se pueden visibilizar algunas de las situaciones laborales que pueden tener repercusiones en los ámbitos fuera del trabajo. En este sentido, las formas de contrato laboral son un indicador de las condiciones que se acuerdan entre los trabajadores y los empleadores y en cierto sentido brinda un escenario de cumplimiento y prueba de los acuerdos establecidos entre las dos partes.<sup>14</sup>

Para el 2012, los datos de la EECV registraron que para la población de mujeres directivas, el 50% tenía contrato laboral y el otro 50% no lo tenía (tabla 5). Para el caso de las primeras, el 91,3% contaba con contrato escrito y el 8,7% restante dijo contar con contrato verbal. Por su parte, dentro de los contratos escritos sobresale el contrato a término indefinido con un 78,6%, siendo que el contrato a término fijo presenta un porcentaje del 21,4%.

---

<sup>14</sup> Sobre los contratos laborales en Colombia se puede visitar el siguiente link del Ministerio del Trabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/contrato-de-trabajo.html>

Para el caso de las mujeres no directivas trabajadoras de la ciudad, el 53,5% presenta un contrato de trabajo, mientras que el 46,5% no lo tiene. De las que presentan un contrato, el 77% mencionó que era un contrato escrito, mientras que el 23% dijo que era verbal. Dentro de los términos de los contratos, el 70,6% presenta un contrato a término indefinido y el 29,3% contrato a término fijo.

**Tabla 5: Características de los contratos laborales para las mujeres directivas y resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali, 2012**

| Tenencia de algún tipo de contrato en su trabajo |            |                | Tipos de contratos |            |                | Términos de los contratos |            |                |
|--------------------------------------------------|------------|----------------|--------------------|------------|----------------|---------------------------|------------|----------------|
|                                                  | Directivas | Resto ocupadas |                    | Directivas | Resto ocupadas |                           | Directivas | Resto ocupadas |
|                                                  | %          | %              |                    | %          | %              |                           | %          | %              |
| Sí                                               | 50         | 53,5           | Verbal             | 8,7        | 23             | Indefinido                | 78,6       | 70,7           |
| No                                               | 50         | 46,5           | Escrito            | 91,3       | 77             | Fijo                      | 21,4       | 29,3           |
| Total                                            | 100        | 100            | Total              | 100        | 100            | Total                     | 100        | 100            |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto "Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado". Cali, 2012-2013.*

En términos comparativos, se puede observar que si bien las mujeres directivas presentan un porcentaje un poco menor de contratos de trabajo en relación al resto de mujeres ocupadas, las primeras presentan porcentajes más altos de contratos escritos. Estos resultados pueden estar vinculados a la presencia mujeres directivas cuentapropistas. Por su parte, para los dos grupos de mujeres sobresalen los contratos a término indefinido y, de nuevo, las directivas presentan un valor porcentual más alto en comparación con las mujeres no directivas. Este factor puede estar asociado a la estabilidad laboral que presentan en los trabajos de estas mujeres respaldado por su alta formación educativa y por trayectorias laborales que les ha permitido alcanzar esta. Sin embargo, si bien se puede asumir que las mujeres directivas tienen condiciones de trabajo un poco más favorables que el resto de las mujeres ocupadas de la ciudad, en términos del tipo de contrato laboral, tampoco existen diferencias significativas en los porcentajes entre los dos grupos de mujeres lo que supone que las condiciones laborales para los cargos de dirección en las mujeres no mejoran de manera significativa.

### **2.3.3. Tamaño de la empresa y días trabajados por semana**

Diversos estudios que caracterizan el mercado de trabajo en donde incursionan las mujeres directivas han analizado el nivel de participación de este grupo de mujeres de acuerdo al tamaño de la empresa (Maxfield, 2005; Cárdenas de Santamaría y Durana Ángel, 2009; OIT, 2015). Sin embargo, los resultados no son homogéneos. Maxfield (2005) señaló que para el caso de las mujeres en cargos directivos en América Latina presentan mayor participación en empresas grandes (más de 1.000 trabajadores). Por su parte, de acuerdo a los estudios de la

OIT para el 2015 se presenta una concentración de mujeres en microempresas y las pequeñas empresas lo que se traduce en mayores oportunidades de ascenso en empresas locales que en las grandes empresas internacionales (OIT, 2015). Para el caso de la ciudad de Cali se puede observar que de los sitios donde trabajan las mujeres directivas, el 18,8% dijeron trabajar solas y sobresalen lugares de trabajo que cuentan con un personal de 2 a 5 personas con un porcentaje del 36,5% (tabla 6). Enseguida, un 19,8% trabajan en lugares que cuentan de 6 a 50 personas, 3,1% trabajaban en sitios de trabajo que cuentan con 51 a 100 personas y 21,9% trabaja en lugares que cuentan con 101 o más personas.

**Tabla 6: Características de la empresa y cantidad de tiempo de trabajo de las mujeres directivas y resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali, 2012**

|                                                                                                         | <b>Directivas</b> | <b>Resto mujeres ocupadas</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| <b>Total de personas de la empresa, negocio, industria, oficina, firma, finca o sitio donde trabaja</b> |                   |                               |
|                                                                                                         | %                 | %                             |
| Trabaja sola                                                                                            | 18,8              | 31,8                          |
| De 2 a 5 personas                                                                                       | 36,5              | 24,4                          |
| De 6 a 50 personas                                                                                      | 19,8              | 24,3                          |
| De 51 a 100 personas                                                                                    | 3,1               | 4,8                           |
| De 101 o más personas                                                                                   | 21,9              | 14,7                          |
| Total                                                                                                   | 100               | 100                           |
| <b>Días trabajados por semana</b>                                                                       |                   |                               |
|                                                                                                         | %                 | %                             |
| 2 y menos días a la semana                                                                              | 2,1               | 2,1                           |
| De 3 a 5 días a la semana                                                                               | 40,6              | 28,1                          |
| 6 días a la semana                                                                                      | 40,6              | 42,8                          |
| Los 7 días de la semana                                                                                 | 16,7              | 27                            |
| Total                                                                                                   | 100               | 100                           |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto "Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado". Cali, 2012-2013.*

Mientras tanto, para el caso del resto de mujeres no directivas, sobresalen las mujeres que trabajan solas con porcentaje del 31,8% y 24,4% trabajan en sitios que cuentan con 2 a 5 personas (tabla 6). Enseguida, 24,3% trabajan en sitios que cuentan con 6 a 50 personas y 14,7% en sitios con más de 100 personas. Finalmente, entre quienes trabajan en empresas con un número de personal entre 51 y 100 personas y 31 a 50 personas se presentan porcentajes del 4,8% y 4,7% respectivamente.

De acuerdo con los resultados anteriores, se destaca que se presenta una concentración de trabajos en sitios de mediana y pequeña envergadura, aunque se destaca un porcentaje importante de directivas que trabajan en empresas de más de 100 trabajadores. También es importante resaltar que el alto porcentaje de mujeres que trabajan solas, que se puede vincular con los porcentajes de trabajo por cuenta propia que alcanzan estos dos grupos de mujeres.

Cabe preguntarse, entonces, qué factores inciden para que las mujeres caleñas participen en mayor grado en pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, de acuerdo a la intensidad de trabajo por semana, de las mujeres directivas, solo el 2% trabaja 2 o menos días a la semana, el 40,6% trabaja 6 días a la semana, y otro 40,6% trabaja de 3 a 5 días a la semana. Por su parte, el 16,7% trabaja los 7 días de la semana.

Para el resto de mujeres ocupadas en la ciudad, un 2,1% trabaja menos de tres días a la semana, el 28,1% lo hace 3 a 5 días a la semana, el 42,6% trabaja 6 días a la semana y el 27% dijo que trabajaba los 7 días a la semana

Estos resultados muestran que hay un patrón de trabajo que se vincula a los días hábiles de la semana, en donde prima, para los dos grupos de mujeres estudiados, el trabajo de lunes sábado. Sin embargo, al comparar la intensidad por días de trabajo entre las directivas y el resto de mujeres de la ciudad, se puede asumir que el primer grupo de mujeres presenta una intensidad de trabajo menor en términos de días trabajados, de acuerdo a los porcentajes entre quienes trabajan los 7 días a la semana y quienes trabajan 5 o menos días a la semana. Sin embargo este tipo de variable puede resultar inexacta para valorar la intensidad del trabajo diario.

#### **2.3.4. Una aproximación a las percepciones sobre el empleo y su relación con las responsabilidades familiares en las mujeres directivas y el resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali**

Las aproximaciones a las percepciones que tienen las mujeres directivas y no directivas de la ciudad de Cali sobre su trabajo son un asunto que merece un detenimiento especial, y más en su relación con las responsabilidades en la esfera privada que es central dentro de esta investigación. Sin embargo, los datos de la EECV permiten hacer un acercamiento global a las percepciones que estas mujeres tienen sobre el tema.

En primer lugar, a la pregunta sobre el nivel de estabilidad que las mujeres piensan que tienen en su trabajo, tanto las mujeres directivas como el resto de mujeres estudiadas están de acuerdo en considerar que su empleo es estable (tabla 7). Para el caso de las mujeres directivas, el 5,2% consideró su trabajo muy inestable, el 14,6% consideró sus trabajos como inestables, otro 70,8% lo consideró estable y 9,4% lo consideró muy estable, un 25,2% lo consideró inestable. Por su parte, el 66,1% lo consideró estable y un 4,4% consideraron su empleo como muy estable

La distribución de los porcentajes anteriores entre los dos grupos de mujeres muestra que las mujeres directivas presentan una tendencia a considerar sus trabajos un poco más estables que el resto de población de mujeres ocupadas de la ciudad, teniendo en cuenta que, al

agrupar las dos categorías de poca estabilidad, las respuestas de las mujeres en estas categorías es mayor para el caso de las mujeres no directivas ocupadas, y para el caso contrario, sobre las categorías de mayor estabilidad, las directivas presentan valores más altos que el otro grupo de mujeres. De cualquier forma, se debe precisar que la noción de estabilidad no es clara y puede llegar a variar su comprensión a partir de las consideraciones de las encuestadas, hecho que advierte las limitaciones de esta medida.

**Tabla 7: percepciones sobre el nivel de estabilidad del trabajo y compatibilidad del horario de trabajo y responsabilidades familiares en mujeres directivas y resto de mujeres ocupadas de la ciudad de Cali, 2012**

|                                                                      | Directivas | Resto mujeres ocupadas |
|----------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|
| <b>Consideración sobre el empleo o trabajo actual</b>                |            |                        |
|                                                                      | %          | %                      |
| Muy inestable                                                        | 5,2        | 4,2                    |
| Inestable                                                            | 14,6       | 25,2                   |
| Estable                                                              | 70,8       | 66,1                   |
| Muy estable                                                          | 9,4        | 4,4                    |
| Total                                                                | 100        | 100                    |
| <b>El horario de trabajo y las responsabilidades familiares son:</b> |            |                        |
|                                                                      | %          | %                      |
| Muy incompatibles                                                    | 1          | 2,8                    |
| Incompatibles                                                        | 7,3        | 12,5                   |
| Compatibles                                                          | 77,1       | 79,5                   |
| Muy compatibles                                                      | 14,6       | 5,2                    |
| Total                                                                | 100        | 100                    |

*Fuente: Elaboración propia a partir de EECV procesada del proyecto "Caracterización de las clases medias y movilidad social en espacios urbanos, un estudio comparado". Cali, 2012-2013.*

Por otro lado, de acuerdo a la relación entre los horarios laborales y las responsabilidades familiares, se evaluaron los niveles de compatibilidad que percibían los caleños y las caleñas ocupados/as en relación a estas dos esferas de su vida. Para el caso de las mujeres directivas de la ciudad, solo el 1% consideró que sus horarios laborales y sus responsabilidades familiares eran muy incompatibles, un 7,3% los consideró incompatibles, 77,1% consideró que sus horarios laborales y sus responsabilidades familiares eran compatibles y un 14,6% los consideró muy compatibles (tabla 7). Para el caso de las mujeres ocupadas no directivas de la ciudad, 2,8% consideraron que los horarios laborales y sus responsabilidades familiares eran muy incompatibles, seguido de un 12,5% que las consideró incompatibles. En tercer lugar, 79,5% de las mujeres directivas consideró que sus horarios laborales y sus responsabilidades familiares eran compatibles y 5,2% consideró que eran muy compatibles.

Si bien existe un porcentaje mayor de mujeres no directivas que encuentran compatibles sus responsabilidades familiares y sus horarios de trabajo, sobresale un patrón de percepción de

mayor compatibilidad en relación a estas dos esferas para el grupo de las directivas, teniendo en cuenta que los porcentajes de compatibilidad negativa (incompatible y muy incompatible) son menores para estas mujeres. Estos resultados pueden estar relacionados con la intensidad de trabajo por semana, que, como ya se señaló, es mayor para las no directivas que para el grupo de directivas. También pueden estar relacionados con las políticas que presentan las empresas o negocios sobre el trabajo de las mujeres y a su vez, con el tipo de configuraciones familiares que presentan estas mujeres. En este caso, se ha de recordar el porcentaje de mayor de mujeres directivas sin unión conyugal en comparación con el resto de las mujeres ocupadas de la ciudad, aunque se debe resaltar que en los dos casos el ejercicio de la maternidad presenta porcentajes equiparables. De igual manera, esta percepción sobre su trabajo en relación a la esfera familiar puede estar vinculado a los arreglos domésticos y las estrategias en el cuidado de los hijos/as que implementan para equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.

Recapitulando, los resultados de este último apartado muestran que las mujeres directivas tienen una percepción positiva sobre su empleo, que también se complementa con una visión de mayor compatibilidad con sus responsabilidades familiares en comparación con el resto de mujeres de la ciudad. Este hecho puede vincularse también a la intensidad de los horarios de trabajo que cada uno de los grupos de mujeres estudiado presenta, donde las directivas presentan una intensidad menor. En síntesis, las directivas parecen estar en mayor medida conformes con su trabajo y tienen una perspectiva un poco más positiva sobre la su relación entre sus trabajos y sus responsabilidades familiares.

#### **2.4. Síntesis de los resultados y reflexiones finales**

En primer lugar, los anteriores resultados muestran que dentro de la población directiva existe un porcentaje sobresaliente de mujeres, si bien es mayor el porcentaje de directivos hombres, se resalta que la participación de este grupo de mujeres es porcentualmente más elevado en relación a la participación del resto de mujeres dentro del mercado laboral en Cali.

Las características sociodemográficas de las mujeres directivas muestran patrones de comportamiento diferentes al resto de mujeres ocupadas de la ciudad. Si bien las mujeres directivas presentan un patrón de fecundidad similar al del resto de mujeres ocupadas de la ciudad en términos de la tenencia de hijos/as y el número de hijos/as por mujer, las primeras presentan una edad al tener el/la primer/a hijo/a mayor que las segundas. A su vez, las directivas presentan niveles educativos por encima del promedio local y nacional, característica que se puede asociar a la importancia que ellas le otorgan a sus proyectos educativos y profesionales que las llevan a postergar o abandonar proyectos familiares. Igualmente, estas mujeres presentan porcentajes mayores de unión conyugal en relación al resto de mujeres de la ciudad. Estos resultados muestran que las mujeres directivas caleñas

pertenecen a un sector de la población de mujeres que se diferencia de los patrones promedio de comportamiento sociodemográfico femenino en la ciudad. Si bien tienen patrones de conyugalidad similares al resto de mujeres de la ciudad, las directivas postergan sus años para tener su primer hijo/a y además, que han alcanzado altos niveles de formación educativa. En este caso, estos patrones sociodemográficos se pueden asociar a la favorabilidad que le dan estas mujeres a sus proyectos de personales en términos de sus trayectorias laborales y educativas.

También debe destacarse que las directivas presentan porcentajes superiores de mujeres sin autorreconocimiento étnico racial en relación al total de la población femenina ocupada en Cali, que se puede asociar a pautas de vulnerabilidad presentes dentro de las poblaciones reconocidas como minorías étnicas, y a un proceso de selectividad dentro de los cargos de dirección, teniendo en cuenta que las directivas son un grupo que se puede caracterizar como un sector privilegiado dentro de la estructura laboral dada su participación minoritaria y la delegación de responsabilidad que conllevan sus cargos.

De acuerdo a las características laborales que presentan las mujeres directivas, se resalta que este grupo de mujeres comparte la participación en ramas de actividad de manera similar –si bien con variaciones porcentuales-, al resto de población ocupada de mujeres en la ciudad, en donde sobresalen los sectores de la industria manufacturera, el comercio y los servicios. Por su parte, se destaca también su participación dentro de pequeñas y medianas empresas. En este punto son importantes los tipos y términos de los contratos en donde solo la mitad de estas mujeres presentan contratos laborales.

Por otro lado, los días trabajados por semana de las mujeres directivas presentan porcentajes más bajos en relación al resto de mujeres que trabajan en la ciudad que, finalmente, pueden tener una correspondencia con las percepciones sobre su trabajo que presenta una connotación positiva en términos de su estabilidad y de la compatibilidad entre sus responsabilidades familiares y horarios laborales en comparación con el grupo de mujeres no directivas ocupadas de la ciudad.

## CAPÍTULO III

### MUJERES DIRECTIVAS: ORÍGENES SOCIALES Y TRAYECTORIAS LABORALES

*“Mediante el trabajo ha sido como la mujer ha podido  
franquear la distancia que la separa del hombre. El trabajo  
es lo único que puede garantizarle una libertad completa”*

Simone de Beauvoir

El propósito central de este capítulo es describir los orígenes sociales y las trayectorias laborales de un conjunto de mujeres que ocupan cargos de dirección y se configuran como mujeres directivas. En particular, interesa describir el papel que juega el trabajo en sus vidas e identificar algunos principios que han estructurado sus valores sobre la educación y el trabajo. Como punto de análisis se tendrá en cuenta la experiencia laboral que estas mujeres presentan en relación a sus trayectorias de trabajo y las valoraciones que describen acerca de ser una mujer en cargos de liderazgo y decisión. También se discute sobre la inserción de las mujeres en el mercado laboral, específicamente en cargos de dirección, en donde, tal como se ha sido señalado anteriormente, son ámbitos mayormente masculinos.

Este capítulo se divide de la siguiente manera: en primer lugar, se hace una presentación de las mujeres directivas entrevistadas y se muestran algunos patrones que se pueden considerar características importantes a resaltar. En segundo lugar, se analizan los orígenes sociales de las mujeres entrevistadas y se exploran algunos de los ejes que, en tempranas edades constituyeron sus valores sobre la educación. A renglón seguido, se hace una presentación sobre sus trayectorias laborales, se analiza, desde la perspectiva de las mujeres, las situaciones determinantes para acceder a puestos de dirección, las jornadas laborales y la percepción y ética que tienen sobre su trabajo. En este punto también se hace referencia a las relaciones de género que ellas percibieron en sus entornos laborales en términos de discriminación laboral. Finalmente, se presentan una serie de conclusiones y reflexiones del capítulo con respecto a las dinámicas ocupacionales de las mujeres entrevistadas.

#### **3.1. Mujeres entrevistadas: aspectos relevantes**

En primer lugar, se tuvo en cuenta dos criterios de selección: primero, a mujeres que ocuparan cargos de dirección y control, es decir, que el desarrollo de su actividad laboral implicara la toma de decisiones estratégicas y segundo que tuviesen personal a bajo su responsabilidad (ver página 26). Para el acercamiento a las mujeres entrevistadas se acudió a estrategias como redes de amigos se hizo una indagación a través de medios de comunicación como revistas para reconocer algunas de las mujeres directivas destacadas en la ciudad de Cali y finalmente, se le dio prioridad al método bola de nieve teniendo como criterio hasta dos mujeres

contactadas por cada ego. Se resalta entonces que los perfiles del grupo de mujeres entrevistadas son producto de un margen de aleatoriedad importante en donde se mantuvo el criterio de ocupar cargo directivo en una empresa u organización, es decir que tuvieran una condición de empleadas del sector privado o público como característica principal. Se realizaron en total 14 entrevistas.

Este apartado tiene como finalidad mostrar un conjunto de rasgos característicos de las mujeres directivas entrevistadas en términos sociodemográficos en aras de hacer una presentación inicial de este grupo de mujeres. De acuerdo a la información mostrada en el capítulo anterior, la categoría de personas que se clasifican como personas directivas pertenece a un reducido sector de la población ocupada en Cali, hecho que es un patrón recurrente para Bogotá (Fresneda, 2009) y en otros países como México en su capital y zona metropolitana (Serna, 2016:7)

### **3.1.1. Datos sociodemográficos de mujeres directivas entrevistadas**

En primer lugar, se pueden observar al menos dos generaciones dentro de este grupo, siendo que las más jóvenes corresponden a mujeres directivas que oscilan entre edades de 32 y 45 años, y otro grupo corresponde a las directivas que presentan edades mayores de 45 años hasta la edad más alta que es 60 años (tabla 8).

Por su parte, de este grupo de mujeres se destaca que sus lugares de nacimiento se concentran principalmente en la ciudad de Cali y dentro de ciudades aledañas a este municipio. De las mujeres que no nacieron en Cali propiamente, ellas mencionaron que migraron a esta ciudad por razones de estudio, puntualmente cuando empezaron sus estudios universitarios. En el caso de Andrea, su lugar de nacimiento y residencia es Palmira pero su lugar de trabajo se encuentra en Cali y, en el caso de Piedad, nacida en Tuluá, adelantó sus estudios universitarios en Popayán y su trabajo la llevó a vivir en Cali.

De acuerdo al estado civil, se trata de un grupo de mujeres casadas, a excepción de Fernanda que se encuentra separada. Las más jóvenes como Laura y Camila se encuentran solteras y Vanessa en unión libre. En este mismo sentido, en el grupo de entrevistadas prima el tipo de hogar nuclear biparental, es decir que sus hogares se conforman por la madre, el padre y los/as hijos/as. Para las directivas sin hijos/as todas conforman hogares unipersonales y las directivas con mayor edad viven solo con su cónyuge puesto que sus hijos/as ya conforman nuevos hogares. Esther conforma un hogar nuclear monoparental femenino ya que vive solo con su hijo e hija y Andrea vive con su esposo e hijos/as y su madre.

Se trata principalmente de un grupo de mujeres casadas. Sus hogares prima el tipo de hogar biparental conformado por madre...

**Tabla 8: Datos sociodemográficos de mujeres directivas entrevistadas**

| Nombre   | Edad | Lugar de nacimiento | Estado civil | Tipo de hogar actual*   | Hijos/as            | Edad primer hijo/a | Edad hijos/as                                           |
|----------|------|---------------------|--------------|-------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------------------------------|
| Andrea   | 37   | Palmira             | Casada       | Extenso                 | 2                   | 31 años            | 6 y 4 años                                              |
| Victoria | 36   | Cali                | Casada       | Nuclear biparental      | 1                   | 31 años            | 5 años                                                  |
| Piedad   | 50   | Tuluá               | Casada       | Nuclear biparental      | 1                   | 34 años            | 16 años                                                 |
| María    | 46   | Cali                | Casada       | Nuclear biparental      | 2                   | 28 años            | 18 y 12 años                                            |
| Cecilia  | 43   | Cali                | Casada       | Nuclear biparental      | 2                   | 28 años            | 15 y 7 años                                             |
| Consuelo | 56   | Palmira             | Casada       | Nuclear biparental      | 2                   | 29 años            | 26 y 20 años                                            |
| Esther   | 60   | Cali                | Casada       | Nuclear sin hijos/as    | 5<br>(2 biológicos) | 20 años            | Biológicos: 40 y 32 años<br>Adoptivas: 50, 46 y 39 años |
| Laura    | 33   | Chinchiná, Caldas   | Soltera      | Unipersonal             | 0                   | N.A**              | N.A                                                     |
| Mercedes | 44   | Cali                | Casada       | Nuclear biparental      | 2                   | 37 años            | 7 y 5 años                                              |
| Vanessa  | 33   | Cartago             | Unión libre  | Unipersonal             | 0                   | N.A                | N.A                                                     |
| Fernanda | 50   | Cali                | Separada     | Nuclear monoparental    | 2                   | 27 años            | 23 y 20 años                                            |
| Ángela   | 56   | Palmira             | Casada       | Nuclear sin hijos/as    | 2                   | 21 años            | 37 y 33 años                                            |
| Estela   | 59   | Cali                | Casada       | Nuclear sin hijos/as    | 2                   | 20 años            | 38 y 36 años                                            |
| Camila   | 32   | Cali                | Soltera      | Vive sola (Unipersonal) | 0                   | N.A                | N.A                                                     |

\*La tipología de hogares presentada se establece a partir de la propuesta de Irma Arriagada (2002).

\*\*No Aplica

Fuente: Entrevistas realizadas durante noviembre del 2016 y febrero del 2017, Cali.

Las tres mujeres más jóvenes son quienes no tienen hijos/as, mientras que el resto de mujeres si los tienen. El número de hijos/as para casi todos los casos no supera los 2 hijos/as, exceptuando a Esther, quien hizo parte de un hogar compuesto con su esposo actual que tiene 3 hijas de una unión anterior.

Con relación a las edades en que estas mujeres tuvieron su primer/a hijo/a, se destaca que las mujeres de mayor edad tuvieron sus hijos/as a edades más tempranas que las directivas entrevistadas más jóvenes, como en el caso de Esther y Estela que tuvieron su primer hijo/a a los 20 años y en el caso de Ángela a los 21 años. Esta descripción muestra que dentro de este grupo de mujeres se puede encontrar un patrón demográfico de las población de mujeres en general que se relaciona con el aumento de la edad de las mujeres más jóvenes en tener hijos/as asociado a cambios en aspectos políticos, sociales y económicos de la estructura social que le posibilitaron a las mujeres construir proyectos personales en torno a la

participación en el mercado laboral y en el sistema educativo y las llevaron a postergar sus proyectos maternales.

A partir de las edades de los hijos/as se pueden reconocer tres tipos de hogares: primero se destacan hogares en donde las mujeres no han optado por tener hijos/as, las más jóvenes. En segundo lugar están las mujeres que tienen hijos/as en edades que se catalogan como población dependiente, es decir, hijos/as menores de 15 años, y en tercer lugar, están los hogares con hijos/as mayores 15 años.

En síntesis, entre las mujeres directivas entrevistadas se identifican dos generaciones de mujeres, unas, en edades entre los 30 y los 45 años y otra, entre los 45 a los 60 años. También son mujeres nacidas en Cali, casadas, que hacen parte de hogares nucleares biparentales y con hijos/as.

### **3.1.2. Niveles educativos y cargos directivos de las entrevistadas**

Las directivas entrevistadas se mueven en diversos puestos de mando en variadas empresas y organizaciones (tabla 9). En este sentido, al tomar los niveles jerárquicos que Cárdenas de Santamaría y Durana (2009) establecen dentro de los cargos directivos en organizaciones privadas<sup>15</sup> (es decir, los de primer nivel que se refieren a presidentas y vicepresidentas, de segundo nivel del que hacen parte las gerentes y de tercer nivel que corresponde a jefas de departamento o de área), se presentan dos mujeres en cargos de primer nivel que son el caso de Ángela y Vanessa (tabla 9), pero se debe señalar que para el caso de la primera, se trata de una compañía internacional, mientras que Vanessa es la cabeza al mando de una seccional que se conforma de 10 empleados y que hace parte de una organización sin ánimo de lucro que trabaja a nivel nacional.

Por otro lado, están las mujeres que hacen parte del segundo nivel en la jerarquía de mando entre las que se encuentran 5 mujeres: Andrea, María, Cecilia, Consuelo y Mercedes. En este caso, se tiene en cuenta a María en un cargo de segundo nivel porque ella es la jefa a nivel nacional de un programa dentro de una organización cooperativa muy importante en el país. En el tercer nivel de la jerarquía están 6 directivas, entre las que se encuentran el resto de mujeres entrevistadas. Para este grupo existe una cierta heterogeneidad de cargos que van

---

<sup>15</sup> Puede ser discutible la pertinencia de esta categorización para todo tipo de empresas, sean organizaciones públicas o empresas privadas. Sin embargo, en este trabajo no se ahonda en las formas organizativas de las empresas puesto que para esto sería necesario profundizar en la diversidad de estructuras existentes, teniendo en cuenta también las observaciones de Heller (2011) expuestas más arriba (pág. 14). Sin embargo, se considera que estos tres niveles se ajustan a los tipos de cargos que presentan las entrevistadas y resulta útil para analizar las jerarquías entre sus puestos con independencia del tipo de empresa (pública o privada). Esta diferenciación se realiza con el ánimo de mostrar que si bien se tuvieron en cuenta para la entrevistas a mujeres que ocuparan cargos de dirección, no todos los cargos de dirección dentro del grupo de entrevistadas corresponde el mismo nivel dentro de la jerarquía de mando.

desde un cargo directivo en una universidad pública, coordinadoras de área y una jefe, donde 5 de ellas están incorporadas dentro del sector público a excepción de Laura que trabaja en una empresa del sector privado.

**Tabla 9: Cargos, actividad económica de la empresa y niveles educativos de las entrevistadas**

| Nombre   | Cargo                                               | Nivel cargo   | Profesión                                                     | Posgrados                             |
|----------|-----------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Ángela   | Vicepresidente de mercadeo y ventas                 | Primer nivel  | Licenciada en educación especial y administradora de empresas | Dos especializaciones                 |
| Vanessa  | Directora ejecutiva                                 |               | Ingeniera sanitaria y ambiental                               | Maestría                              |
| Andrea   | Gerente de fondo de empleados                       | Segundo nivel | Contadora e ingeniera comercial                               | Especialización                       |
| María    | Jefe nacional de productos y alianzas               |               | Licenciada en Educación física y salud                        | Tres especializaciones y una maestría |
| Cecilia  | Gerente del departamento de diseño                  |               | Ingeniera civil                                               | Dos especializaciones y PMP**         |
| Consuelo | Gerente de gestión integral                         |               | Ingeniera química                                             | Dos especializaciones y una maestría  |
| Mercedes | Gerente de unidad de transporte y equipos           |               | Comunicadora social                                           | No                                    |
| Victoria | Jefe de asuntos laborales                           | Tercer nivel  | Abogada                                                       | Dos especializaciones                 |
| Esther   | Coordinadora de gestión humana y administración     |               | 9 semestres de derecho                                        | N.A                                   |
| Laura    | Coordinadora de oficina de capacitaciones y eventos |               | Ingeniera sanitaria y ambiental                               | Maestría con doble titulación         |
| Fernanda | Coordinadora de área                                |               | Abogada                                                       | Una especialización y dos maestrías   |
| Estela   | Vicedecana académica                                |               | Licenciada en educación y profesional en química              | Maestría y doctorado                  |
| Camila   | Subsecretaria municipal                             |               | Finanzas y negocios internacionales                           | Maestría                              |
| Piedad*  | Asesora comercial en empresa                        |               | Ingeniera civil                                               | No                                    |

\*En el caso de Piedad, se tuvo en cuenta su entrevista ya que en su trayectoria laboral ha ocupado puestos de dirección aunque en la actualidad ocupa un puesto de asesora en una empresa de construcción.

\*\*Project Management Professional.

Fuente: Entrevistas realizadas durante noviembre del 2016 y enero del 2017, Cali.

De acuerdo al sector económico del que hacen parte las empresas en donde trabajan las mujeres entrevistadas predomina el sector de servicios. También se destacan el sector de la administración pública, el sector agropecuario, de la construcción, salud y educación, comercio y el sector financiero en menor medida. La diferencia de sectores productivos se presenta como una característica que muestra contrastes frente a los entornos laborales de las entrevistadas, como se verá más adelante.

Finalmente, frente a sus niveles educativos se resalta la formación alcanzada a nivel de pregrado que se subraya como un elemento importante en sus vidas profesionales. El caso de Esther, la mujer con mayor edad dentro del grupo de directivas entrevistadas, es la única que no posee un título universitario y comenta que lo único que le faltó para graduarse de abogada fue terminar su tesis. Las otras dos mujeres, Piedad y Mercedes, comentan que no han hecho estudios propiamente de posgrados pero sí han hecho diversos cursos, talleres y diplomados que las empresas les ofrecen o que han realizado por determinación propia. Este significativo capital cultural entre las mujeres directivas es un elemento central dentro de sus trayectorias laborales.

### 3.2. Orígenes sociales y configuración del valor de la educación

*“El origen social define las posibilidades de escolarización, determina modos de vida y de trabajo completamente diferentes y es, entre los factores que intervienen en la configuración de la vida escolar, el único cuya influencia se irradia en todas las direcciones y alcanza todos los aspectos de la vida estudiantil, comenzando por el de las condiciones de existencia.”*

Pierre Bourdieu

Los estudios pioneros de Pierre Bourdieu sobre la influencia del origen social en la década del sesenta para comprender el sistema educativo y las desigualdades frente a su acceso en la sociedad francesa de la época, siguen siendo hoy un referente de análisis sociológico de gran fuerza que permite comprender la incidencia de los niveles educativos de los padres y madres y sus ocupaciones en sus hijos/as, y muestran que el peso de las condiciones económicas y culturales del hogar de origen de los sujetos pueden ser determinantes que posibilitan o limitan el acceso al sistema educativo a partir de los diferentes contextos (Cervini, 2002; Uribe, 2005; Bonilla, 2010; Daude 2012). Hoy también se entrelazan una serie de transformaciones que han puesto de manifiesto que la construcción subjetiva está atravesada por diversas características y las discusiones sobre las adscripciones de los sujetos han tomado nuevos caminos. Es así que el proceso de convertir a los individuos en sujetos competentes para una determinada sociedad se agota al concebir la socialización como un proceso inacabado y como plantea Martuccelli (2007), *“la socialización deja de ser un proceso único y terminado al salir de la infancia y se convierte en una realización abierta y múltiple”*, en donde confluyen una diversidad de situaciones y variables de carácter cultural social y económico.

Nuevas formas de socialización se inscriben en el marco de una sociedad de cambios en donde los procesos de individualización han desquebrajado muchas formas de socialización tradicionales, lo que le ha permitido a los individuos establecer desde sí mismos el rumbo de sus trayectorias individuales. No obstante, más allá de darle prioridad a la agencia o las estructuras que constriñen a los sujetos, se plantean convergencias en diferentes grados entre

uno y otro, en donde pierden polaridad. En este sentido, se resalta que el entorno que brindan los hogares a los sujetos sigue siendo un referente fundamental para conocer la construcción de sus valores y los principios que le dan sentido a su existencia (Puyana, 2003).

En particular, el estudio sobre la construcción subjetiva de las mujeres directivas se inscribe en dicha sociedad de cambios, en donde ellas se posicionan laboralmente en lugares que antes eran principalmente para hombres. Cabe preguntarse entonces cuáles son los condicionantes que han configurado sus trayectorias laborales y la influencia de su origen social al respecto. Algunos estudios sobre mujeres directivas se han aproximado a indagar sobre el hogar de origen de esta población (Viveros, 1995; Delfino, 2005) con el fin de analizar la influencia de estos entornos en su formación profesional y han concluido que este se presenta como un elemento primordial en la vida de las directivas. Interesa entonces indagar en este apartado la influencia del origen social y las diferentes situaciones que las han aproximado a construir un valor positivo hacia el estudio. Se aclara que la discusión sobre la configuración de valores no se agota en el análisis meramente del entorno familiar primario y es necesario tener en cuenta otros espacios secundarios de socialización que probablemente han sido claves para comprender su realidad. Esto se podrá discutir de acuerdo a la información obtenida y a las particularidades de cada una de las entrevistadas.

### **3.2.1. Niveles educativos de padres y madres, condiciones económicas de los hogares de origen y motivaciones frente a la educación**

*“Mi mamá me decía: “Estudie para que no tenga que hacer oficio en la casa” (Cecilia, 43 años).*

De acuerdo a las diferentes situaciones expuestas por las directivas, se pone en relieve que varios de sus padres contaban con niveles educativos como técnicos o profesionales y, en menor medida, estos tenían niveles educativos de primaria y menos (tabla 10). Por su parte, si bien algunas madres presentan niveles educativos técnicos y profesionales, es más común encontrar a quienes cuentan con niveles educativos de bachillerato y menos. También son pocos los casos en que ambos son profesionales. Se destaca entonces, que frente a los niveles educativos de los padres y madres de las directivas se presenta una amplia diversidad. Entonces, si bien los niveles educativos no son un condicionante fuerte para el desarrollo de una posterior formación profesional, se denotan algunas situaciones familiares que sí influyen. A continuación se presentan algunas de estas situaciones.

En primer lugar, los estudios de bachillerato y más de los padres condicionan la construcción de las expectativas hacia sus hijas frente a la educación. Como ilustra Consuelo, *“cuando yo nací, nosotros fuimos tres hermanos, era muy claro que nosotros teníamos que estudiar porque pues mi papá había estudiado, puso el tope”* (Consuelo, 56 años).

**Tabla 10: Niveles educativos y tipo de ocupación del padre y la madre de las mujeres entrevistadas**

| Nombre   | Nivel educativo / Ocupación u oficio                                      |                                                                               |
|----------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|          | Padre                                                                     | Madre                                                                         |
| Andrea   | Militar                                                                   | Ninguno / Bordadora                                                           |
| Victoria | Primaria / No sabe                                                        | Primaria / Trabajaba en diversos empleos como migrante en E.U.                |
| Piedad   | Primaria / Secretario en juzgado de justicia                              | Primaria / Ama de casa                                                        |
| María    | Contador                                                                  | Técnica en enfermería / Trabajos manualidades                                 |
| Cecilia  | Técnico administrativo                                                    | Bachillerato incompleto / Ama de casa                                         |
| Consuelo | Abogado / Notario segundo en notaría                                      | Bachillerato incompleto / Secretaria en tesorería en administración municipal |
| Esther   | NR*                                                                       | Primaria incompleta / Obrera                                                  |
| Laura    | Noveno de bachillerato / Maderero                                         | Tecnóloga / Ama de casa                                                       |
| Mercedes | Ingeniero / Socio de una empresa                                          | Contadora pública                                                             |
| Vanessa  | Licenciado en filosofía y religión, gerontólogo. Tiene posgrado / Docente | Licenciada en literatura y español / Jefe de núcleo en magisterio             |
| Fernanda | Primaria                                                                  | Segundo de bachillerato                                                       |
| Ángela   | Bacteriólogo / Empresario                                                 | Ninguno / Ama de casa                                                         |
| Estela   | Ninguno / Comerciante                                                     | Normalista / Docente                                                          |
| Camila   | Bachillerato completo / Operario Emcali                                   | Bachillerato completo / Dueña de restaurante                                  |

\*No Responde

Fuente: Entrevistas realizadas durante noviembre del 2016 y febrero del 2017, Cali.

En relación a lo anterior, los testimonios de las entrevistadas muestran que independientemente del nivel de los estudios formales que cruzaron sus padres y madres, en muchas de los hogares de las entrevistadas se contaba con un capital cultural por parte del padre o la madre, en términos de que eran personas que les gustaba leer mucho o que estaban actualizados de las noticias del momento. Así lo resalta Laura:

*“Pues no estoy en un ambiente que sea académico, el papá así, pues, come-libros y eso, no, muy culto sí, porque él lee periódicos, noticieros. En la época, recuerdo que en la época del colegio cuando a uno le pedían, así, los trabajos y no sé qué, o sea, en esa época no había internet, de pronto te conseguías las enciclopedias y los libros y todo eso, que esos eran muy caros y no era que uno tuviera mucho, o sea, y yo me acuerdo que cuando yo tenía que hacer tareas así, de política y no sé qué, yo esperaba a que mi papá llegara de la oficina y él me dictaba entonces que la perestroika, que qué es, o sea, todo me lo sacaba y yo hacía mis tareas con lo que me dijera mi papá, era increíblemente inteligente y entonces como que tengo muy buenos recuerdos de él, entonces...”* (Laura, 33 años).

También, las mujeres entrevistadas mencionan que había una figura en el hogar que era persistente frente al hecho de estudiar, siendo que en algunos casos era la madre y en otros el padre. Ellos/as configuraron una percepción positiva en sus hijas hacia el estudio y muchas veces era explícita la oposición entre educarse o “hacer oficio”. Así lo menciona Esther: *“mi mamá me malcrió, me malcrió porque ella no quería que yo hiciera oficio, ella no quería que cocinara, porque ella decía que yo era para los libros entonces ella fomentó en mí como que yo era buena y me lo hizo creer”* (Estela, 59 años). En este mismo sentido, algunas

madres apoyaron a sus hijas en el estudio con el fin de que ellas tuviesen una vida diferente a la de ellas, como se ilustra en el testimonio de Fernanda:

*“(…) Y pues mi mamá lo único que nos decía, mi mamá como era constante con el tema de la educación, mi mamá lo que decía era: “así no les deje nada, lo único que les quiero dar es educación”. Entonces mi mamá era la que estaba en los colegios, la que nos matriculaba, la que estaba pendiente de todo y nos exigía al máximo, porque pues ella estudió hasta segundo de bachillerato que era lo máximo que ella, ella decía: “si hubiera en esa época mayor nivel de educación en las mujeres, yo hubiera estudiado hasta lo máximo pero es que en esa época las mujeres era hasta segundo de bachillerato” (…). Además que por cuestiones de machismo no dejaban estudiar a las mujeres hasta, entonces, pues obviamente mi mamá siempre le gustaba que estudiáramos y era la que nos exigía (…).” (Fernanda, 50 años).*

Esta situación de apoyo e incentivo a la educación de los hijos/as se repite dentro de los hogares donde los padres no cuentan con niveles educativos superiores. Piedad comenta que contaba con un padre muy estricto, que si bien tenía un nivel de estudios bajo, era quien le fomentaba a ella y a sus hermanos la idea de educarse: *“(…) mi papá era muy, nosotros somos 5 hijos y él en eso siempre estuvo muy claro de que tenía que darle universidad a los 5 hijos y fue muy exigente en eso”* (Piedad, 50 años).

Para las mujeres entrevistadas, otra cuestión que se pone en juego es el machismo<sup>16</sup> dentro de los hogares. Este aspecto puede resultar relevante frente a las oportunidades y a los incentivos que los padres y las madres les brindaban a sus hijas, puesto que un modelo patriarcal<sup>17</sup> dentro de los hogares puede obstaculizar las realizaciones personales de las mujeres y unos padres con prácticas más democráticas son alicientes para reforzarlas. El testimonio de Consuelo muestra que si bien se formó en un hogar que puede ser machista, el trato de su padre hacia ella no reproducía este patrón:

*“Yo creo que eso también he leído que pasa con los papás machistas, que ellos descalifican a todo el mundo menos a su hija, entonces, todas las mujeres son brutas menos mi hija, las mujeres no saben manejar dinero, menos mi hija, o las mujeres, no saben dirigir pero mi hija sí. Entonces era muy raro porque mi papá siempre me decía: “usted tiene que estudiar, usted tiene que salir adelante, usted es muy buena...”. Mi papá, teníamos muchas conversaciones,*

---

<sup>16</sup> El machismo se entiende como *“una construcción cultural y un modo particular de concebir el rol masculino, modo que surge de la rigidez de la mayor parte de las sociedades del mundo contemporáneo, para establecer y agudizar las diferencias de género entre sus miembros”* (Rodríguez, Marín, & Leone, 1993). De acuerdo con Daros (2014), el machismo presenta tres implicaciones principales: a. una posición social de superioridad física y psicológica del varón con respecto a la mujer; b. como complemento de lo anterior, una actitud de desvalorización de las capacidades de la mujer; y, en consecuencia, c. una actitud discriminante hacia la mujer en el plano social, laboral y jurídico. De esta manera la mujer ocupa un lugar subordinado y sirve a las necesidades domésticas y sexuales (Daros, 2014).

<sup>17</sup> Dado el objeto de estudio de este trabajo, se sigue la definición de patriarcado de Rich (1978) consinado en la página 27 de este trabajo.

*él es muy buen lector y él me metió esa idea en la cabeza y de chiquita me sentaba y me leía, entonces “venga le digo, venga le leo lo que salió en El Espectador”, pero yo era chiquita y me leía unos artículos y yo era niñita y mi papá: “¿y usted qué opina?, y no sé qué...”, o sea, él a mí me trataba como a un, como a un par, como a un interlocutor así, y le daba mucha importancia a mi opinión curiosamente, ¿sí? (...), entonces él, no sé por qué lo hacía, pero en ese sentido él era muy, como muy equitativo, como muy moderno (con ella)” (Carmen, 56 años).*

Se resalta también la importancia de los padres frente al acompañamiento en el proceso educativo de sus hijas desde edades tempranas, no solamente desde el apoyo económico para que estudiaran, sino desde las actividades que desarrollaban, hecho que cultivó en ellas un disciplinamiento en el estudio. Así lo comenta Vanessa, que desde pequeña el papá siempre estuvo pendiente de su estudio:

*“...Entonces siempre era, porque yo no sé, por mi papá que era, es muy (...), muy metódico, siempre fue muy metódico y siempre fue muy orgulloso de, siempre me llevaba como “ay, que el primer puesto”, entonces él, teníamos como un cuadro donde estaban todas mis medallas y siempre la foto de cada año y entonces si no era el primero era el segundo y yo no sé, yo como que siempre me sentí satisfecha de que eso pasara” (Vanessa, 33 años).*

De la misma manera, el acompañamiento no se agota en los estudios básicos y también los padres apoyan la incursión de sus hijas en los estudios superiores. Así se evidencia en el siguiente relato:

*“Mi papá siempre ha sido una persona atenta, me acuerdo el primer día en la universidad que fue y me llevó en el carro, me tomó la foto ahí entrando a Univalle. Siempre fue el que me acompañó a hacer todas esas filas que nos toca hacer que para, como antes de uno entrar, pero hay que ir a hacer papeleo, mi papá me acompañó a todo eso. O sea, no me dejaba ir sola, o sea...” (Laura, 33 años).*

Por otro lado, si bien algunas de las entrevistadas manifestaron que sus madres se dedicaban solamente a los oficios del hogar, es mayor el número de madres que se dedicaban a labores extra domésticas y la principal fuente económica de sus hogares es asumida por sus padres. En general, los hogares de las entrevistadas contaban con condiciones económicas satisfactorias. En el caso contrario, algunas directivas mencionaron que la situación económica difícil en el hogar fue el incentivo para salir adelante, en donde los padres y las madres se convirtieron en ejemplos que sus hijas no quisieron seguir y vieron en el estudio una forma de no repetir la historia de ellos. Así lo relata Victoria, cuando se le pregunta sobre su principal incentivo para seguir estudiando y superarse:

*“Pues no, yo digo que de pronto la experiencia que tuve con mi mamá, que ella siempre tuvo muy, fue muy humilde, muy pobre, entonces, tan pobre que se tuvo que ir a Estados Unidos,*

*entonces yo dije, no, yo no puedo seguir en la misma línea, yo tengo que ser más, entonces eso fue como lo que me motivó” (Victoria, 36 años).*

Bajo una difícil situación económica en la casa, María recuerda que fue este factor el que la incentivó desde muy joven a trabajar:

*“Ah, muy difícil (la situación económica en su hogar), muy difícil porque mi mamá se enfermó, le dio una enfermedad de dependencia muy fuerte, mi papá se pensionó pero en aquella época los señores y las, no como ahora que usted, recibe ahí mismo la pensión y a él se le demoraron 6 años en llegarle la pensión por cualquier cantidad de cosas, entonces no habían ingresos en la casa. Entonces yo empecé a trabajar más o menos desde los 13 años. Entonces yo daba clases de natación, yo hacía masajes, yo atendía deportistas, o sea, hacía muchas cosas que me obligaban a moverme todo el tiempo, que, hasta ponerme disfraz de Mickey Mouse, para, es decir, cualquier cantidad de cosas. Entonces yo fui ganando mucho espacio en ese tema deportivo y recreativo y por eso me ofrecen tan rápido trabajo en una empresa, porque ya tenía, eso, alguna experiencia” (María, 46 años).*

En relación a todos los factores que desarrollaron e incentivaron en las mujeres directivas entrevistadas un valor positivo hacia la educación y de acuerdo a las diferentes situaciones de su entorno familiar, se destaca que en su proceso de formación persiste un record académico con buenas notas y reconocimientos por buen desempeño académico desde tempranas edades y ellas resaltan que esto se debe a su “*amor por el estudio*” que se muestra como un factor preponderante que impulsó a las mujeres directivas a realizar estudios de posgrados. Así lo describe Consuelo:

*“Pues te cuento que a mí me encanta estudiar, me encanta, me encanta. Entonces, cuando yo salí del pregrado y, por ejemplo, la especialización que yo hice en Univalle me tocó muy duro porque yo acaba de tener a una de mis hijas, la segunda; la primera me tocó duro porque tenía a la grande chiquita y la segunda también me tocó duro porque mi hija chiquita tenía siete meses y yo me metí a hacer la especialización (...) Sin embargo a mí me encanta, me encanta estudiar, aprender. Y digamos que en los momentos en que no he estado matriculada, pues en universidad, yo me he metido a otras cosas, yo he hecho taller de escritura, taller de crónica, diplomado en gerencia en proyectos, muchos diplomados y cosas de esas de gestión de normas, no, yo no me veo quieta, no me veo, me encanta eso” (Consuelo, 56 años).*

Incluso, en algunos testimonios se destaca que el interés por formarse y especializarse se alimenta principalmente de un deseo por aprender:

*“No me interesa, estudiar por tener un título sino porque quiero aprenderlo al máximo, quiero estar con los mejores, ¿sí me entendés?, no por tener un cartón, a mí de qué me sirve un cartón, a mí con un cartón aquí o me van a subir el salario, ¿ves?, no me interesa, a mí los cartones, no me, de hecho, mis títulos están por ahí guardados en una, yo ni siquiera los tengo enmarcados. No me interesa, los diplomados que he hecho, no me interesa, yo guardo eso en*

*un sobre de manila por ahí y algún día que me piden por ahí empiezo a buscarlos a buscarlos como loca (risas), pero no me interesan esos cartones, ¿sí me entendés?” (Fernanda, 50 años).*

Un segundo factor que las entrevistadas resaltaron como importante para realizar estudios de posgrado es que sus proyectos de ascenso en su trabajo se ven posibilitados mediante la especialización. Así lo relata María:

*“Estudiar. Creo que el camino para uno ascender en las empresas es estudiar, es capacitarse, es actitud, ¿sí?, es el emprendimiento y ponerte sueños. Yo siempre soñé poder liderar, poder estar con las personas. Nunca mi objetivo fue plata. Siempre fue un crecimiento más personal y de relacionamiento, y entonces cuando tú tienes esos sueños empiezas a trabajar para cumplirlos. Cuando me puse una meta de líder, sabía que tenía que estudiar, sabía que tenía que especializarme, sabía que tenía que saber investigar, sabía que tenía que conocer a los otros y eso hizo que yo siempre estuviera como estudiando” (María, 46 años).*

Por su parte, Ángela muestra la necesidad de mantenerse actualizada en los conocimientos dentro del campo de trabajo en el que se mueve:

*“Siempre pienso que, que los conocimientos que tú adquieres tienen que ser conocimientos que estén en completo dinamismo, porque lo que hoy es vigente, no significa que va a estar vigente mañana, entonces es muy importante estudiar, pero más que estudiar es ir a visualizar el mundo de una forma diferente y a enriquecerse de las personas que van a tomar esos cursos, de la experiencia de otros sectores, de cómo es la industria, de cómo es el mercado, de cómo es la globalización” (Ángela, 56 años).*

En síntesis, se destaca que los niveles educativos superiores de los padres y madres se convierten en un condicionante positivo para los niveles de estudio que las directivas alcanzaron. De igual forma, se presentan una serie de estímulos para cambiar situaciones económicas precarias dentro de sus familias, tomando a la educación como un recurso para tener oportunidades en la movilidad social ascendente. Pese a estas diferencias, como patrón general, se puede evidenciar que dentro de los hogares de las entrevistadas persiste un fomento a la educación de sus hijas por parte de sus padres y madres en términos de un acompañamiento continuo frente a los gastos económicos y las actividades escolares, lo que se asocia a buenas calificaciones y un vínculo positivo con el estudio que se entrelaza con la promesa de alcanzar una vida mejor. En relación con lo anterior, se presenta una especie de transición frente a modelos patriarcales rígidos que se traducen, en ciertos sentidos, en relaciones más equitativas hacia sus hijas mujeres, como en el caso de madres que proyectan vidas diferentes para sus hijas o los padres que les muestran a sus hijas que una mujer tiene capacidades para estudiar. En este sentido, por parte de los padres surgen acciones que buscan que sus hijas tengan proyectos personales desde la educación y el trabajo, más allá de su rol en la vida doméstica. Esta situación también se presenta en el estudio realizado por Bermúdez (2014) sobre mujeres profesionales que adelantaron estudios de posgrados en México. La

posibilidad de que los padres y madres apoyen e incentiven el estudio en este grupo de mujeres se convierte en un elemento central en la configuración de sus trayectorias educativas.

El ambiente del hogar de origen de las directivas entrevistadas se muestra como un componente fundamental para encontrar la raíz de la construcción subjetiva de ellas hacia el valor de la educación, que no se vincula directamente con los niveles educativos de los padres y madres, sino al valor que ellos y ellas le han atribuido a la educación como un medio para la superación. Cabe resaltar que estas valoraciones se relacionan con el papel que juega la educación como un medio de movilidad social ascendente, que se puede identificar con mayor fuerza en los sectores medios de la sociedad (Sánchez, 2007; Mora y Araujo 2010). Por su parte, también se destaca que estas mujeres aluden a que su éxito profesional se vincula más con su autorrealización, más que desde el reconcomiendo de prestigio por parte de los demás, enmarcado en valores masculinos como la competencia, la racionalidad instrumental, el utilitarismo y la jerarquía (Delfino, 2005), hecho que genera distanciamiento frente a los valores hegemónicos sobre el éxito por parte de estas mujeres.

### **3.3. Dinámicas ocupacionales de las mujeres directivas entrevistadas**

*El incremento de la participación de las mujeres en los mercados de trabajo ha sido considerado como una de las grandes “revoluciones silenciosas” de la segunda mitad del siglo XX.*

Gina Zabłudovsky

Frente a la incorporación de las mujeres en el mercado laboral se entretajan complejos cambios culturales, sociales y económicos que, de acuerdo con el PNUD (2014), se pueden descomponer en cambios a largo plazo, como los avances en la cobertura educativa y la diversificación de ocupaciones, así como los cambios en la estructura familiar y la socialización en relación a los roles de género; también se distinguen elementos a corto plazo como los ciclos económicos y las políticas sociales más puntuales. Además, se puede apuntar que la realización personal como posibilidad para las mujeres está vinculada con procesos de individualización, en donde la autonomía económica les permite tener un margen de mayores libertades para escoger un estilo de vida propio. Estas nuevas libertades se empiezan a vivenciar como un “*impulso individualizador*” (Beck & Beck-Gersnsheim, 2003), que, de la mano con un aumento progresivo en sus niveles de escolarización, permite a las mujeres desarrollar una conciencia sobre su posición y las impulsa a superarlas. Se presenta entonces, una transformación en su rol como mujeres en donde las nociones sobre su “deber ser” se vuelven una opción que pueden o no escoger. Sin embargo, es claro que los cambios considerados deben observarse como transiciones llenas de vaivenes, que de acuerdo con Beck y Beck-Gersnsheim, pueden discernirse entre una “*línea de movimiento general, que va de un vivir para los demás a «vivir un poco la vida propia»*”. En línea con lo anterior,

el trabajo en las mujeres directivas se ha convertido en fuente de autonomía y realización y presenta un lugar central en sus vidas (Delfino, 2005), lo que resalta la importancia de conocer las dinámicas que vivencian las mujeres directivas en el mundo del trabajo, desde las situaciones de ventajas o desventajas en su qué hacer profesional que le han posibilitado construir sus trayectorias.

Este apartado del capítulo describe algunas de las dinámicas ocupacionales de las mujeres directivas entrevistadas, así como los entornos laborales que se presentan en sus trabajos. En este sentido, se hace una presentación del mundo del trabajo en torno a las mujeres directivas a partir de sus trayectorias laborales, las situaciones que ellas describen como determinantes para acceder a sus puestos de dirección, las jornadas laborales y la percepción y ética que tienen sobre su trabajo. También se indaga por los entornos laborales que se presentan en el mundo directivo, principalmente, en términos de las relaciones de género que ellas vivencian, a partir de la discriminación laboral que se puede presentar.

### **3.3.1. Comienzos, jornadas y percepción sobre su trabajo**

Frente a la inserción laboral de las mujeres directivas entrevistadas se puede encontrar diversas situaciones en donde se ponen en juego su buen desempeño académico, las posibilidades que le brindan las universidades donde cursaron sus estudios superiores y en menor medida, las situaciones económicas que vivían en sus casas y otras condiciones que se les presentaron en sus vidas que posibilitaron su entrada al trabajo, como relaciones con personas que le brindaron apoyo o por medio de concursos de mérito.<sup>18</sup>

En primer lugar, es recurrente en las historias laborales como profesionales de las entrevistadas que la inserción al mundo laboral fue realizada por medio de una vinculación como practicantes a empresas a partir de la bolsa de empleos de la universidad donde realizaron su pregrado. Este hecho se puede relacionar con el buen desempeño académico que tuvieron durante su carrera. Para el caso de Piedad, ella menciona que: *“pues modestia aparte, yo fui buena estudiante en la universidad, entonces las empresas llaman a las universidades a ver a quién recomiendan. Entonces a mí me recomendaron...”* (Piedad, 50 años). También se encuentran las mujeres que realizaron trabajos dentro de sus universidades antes de graduarse, hecho que se presenta como una oportunidad para mostrar su buen desempeño laboral y trabajar allí mismo. En el testimonio de Laura se expresa de la siguiente manera:

---

<sup>18</sup> Se ha de advertir que, para muchos casos, el primer trabajo no es el único trabajo que realizarán en sus vidas pero para algunas entrevistadas se convierte en el lugar donde trabajarán la mayor parte de su vida. En sí, lo que se trata de resaltar son las diversas situaciones que llevaron por primera vez a este grupo de entrevistadas a incorporarse en el mercado de trabajo.

*“Trabajé en CINARA<sup>19</sup> (...), entonces ahí en CINARA digamos que fue mi primer, pues mi primera escuela (...) Y ya después (...) trabajé ya un medio tiempo, lo que hacía que uno fuera como más responsable con sus estudios y que medio tiempo. Entonces allí empecé, allí estuve como 2 años y ya, apenas me gradué, o sea, el director del grupo, un profesor de la universidad me dijo: “no, la necesito, necesito que se gradúe ya” y me gradué y me vinculó a un proyecto así inmediato” (Laura, 33 años).<sup>20</sup>*

Para este grupo de mujeres, su primera vinculación con el mercado laboral se relaciona directamente con la posibilidad de desarrollarse como profesionales a partir de las capacidades adquiridas en su formación universitaria. Esta misma situación es reconocida por Bermúdez (2014) en las trayectorias laborales de las mujeres profesionales colombianas que migran a México a estudiar. Estas mujeres adquieren vínculos laborales en las universidades antes de concluir sus estudios y posteriormente son contratadas como profesionales.

No obstante, la inserción al mercado laboral también está vinculada a las necesidades económicas en el hogar de origen, en donde estas mujeres se vieron obligadas a ser una fuente productiva, hecho que las llevó a trabajar antes de realizar o culminar su formación profesional en labores que no le competían a su campo de estudio o a las labores que desarrollarían posteriormente, como por ejemplo, vendedoras o secretarias. Esto llevó a que trabajaran desde muy jóvenes. Esther comenta que:

*“...Yo por eso inicié a los catorce años a trabajar, porque mi mamá trabajaba como operaria y le veía una carga impresionante, entonces le dije: ‘no mamá, yo sigo estudiando, por la noche y todo’, y mi mamá, que no, que estudie, pero yo dije: ‘no’, entonces me salí de estudiar y comencé por la noche (...) Fue de profesora de comercio (...) Sí, de catorce años, de comercio, yo estudié comercial y fui muy buena estudiante, entonces la directora del colegio me dijo: ‘¿Usted quiere dar materias comerciales?’ y yo le dije: ‘ah, listo’, entonces me dio el trabajo y yo era profesora de mecanografía y taquigrafía, entonces ahí estuve como cinco años trabajando” (Esther, 60 años).*

Si bien el trabajo a edades tempranas se puede vincular a un asunto generacional, en donde las mujeres podrían incorporarse al mercado laboral desde muy jóvenes, en este grupo de entrevistadas la inserción al mercado de trabajo se vincula principalmente a las precarias condiciones económicas de sus hogares, hecho que se presenta en directivas con edades mayores como el caso expuesto de Esther, pero también se presenta para algunas directivas más jóvenes como María (46 años) y Victoria (36 años). Es así que unas mujeres ingresan al mercado laboral después de haber cruzado por un proceso educativo de formación vinculado

---

<sup>19</sup> Centro de investigación de la Universidad del Valle.

<sup>20</sup> Debe decirse que el tipo de vinculaciones al mercado laboral también está mediado por las expectativas de las entrevistadas en términos de los campos de interés que ellas tienen a partir de su profesión. En este caso, Laura menciona en su entrevista que ella se interesa por desarrollar actividades de investigación.

a procesos de moratoria social a partir de un espacio de tiempo que les permite formarse para la vida adulta (Margulis & Urresti, 1998), mientras que otras tuvieron que asumir este proceso en conjunto a un trabajo remunerado desde edades tempranas.

En otro sentido, en el caso de Andrea se menciona que su entrada al trabajo se realizó a partir de redes de conocidos que facilitaron su vinculación laboral y que incluso se presentó como un factor principal que la acercó a los cargos de dirección. De acuerdo a su testimonio, su padre, quien era accionista en una empresa de transporte, le propuso ser la gerente del fondo de empleados en ese lugar en donde trabajó durante 3 años.<sup>21</sup> En otros casos, estas redes de apoyo se configuran como la posibilidad de ascenso, aunque como muchas mencionan, un factor de suerte también se pone en juego en estas situaciones. Para el caso de Victoria, se narra de la siguiente manera:

*“...Es que es de todo, porque cuando yo entré a administración judicial, asistente administrativo grado 5, ahí yo digo que fue suerte, que hicieron una reestructuración, que luego pasé a ser grado 11, o sea, de un millón que me ganaba, mi sueldo se triplicó, o sea, dos millones y algo, casi tres millones, entonces, eso para mí sí fue suerte porque fue un, llegué en el momento en que había una reestructuración, yo hablé con un familiar que era político, el político habló con la jefe, que es mi jefe hoy en día y le dijo que me tuviera en cuenta para esos cargos nuevos que habían creado, entonces me puso allí. Entonces en eso sí creo que fue suerte”* (Victoria, 36 años).

Por su parte, si bien la primera experiencia laboral tuvo una consecución de trabajos posteriores, en algunos casos se resaltan las trayectorias laborales que se realizan dentro de un mismo sitio durante toda la vida y se convierten en el lugar donde estas mujeres logran ascender en posiciones. De acuerdo con esta situación, se resalta el papel del “*trabajo bien hecho*” y de la valoración que hay por parte del/a jefe/a para lograr ascender. De esta forma lo menciona Consuelo:

*“Ehh, yo creo, voy a decir una cosa sin, sin modestia. Yo llegué a hacer un trabajo muy así, como te cuento, muy de estudiante pues, y después como aquí había la necesidad de dar un, de montar un sistema de gestión de calidad, entonces empecé a hacerlo y yo creo que el director, el dueño de esta empresa percibió que, como buena responsabilidad o buen resultado del trabajo. Yo creo que fue por eso, porque se veía, se veía la, como el resultado, porque es un trabajo de resultados, porque a mí sí me miran, todos los años me evalúan, me hacen auditoría, entonces yo puedo demostrar cómo nos fue. Un trabajo que se mide mucho, está muy vigilado, muy cuantificado, entonces, pues yo sinceramente creo, o mejor dicho, creo no, sinceramente puedo afirmar que mi ascenso se debió al buen resultado del trabajo, al trabajo bien hecho y al compromiso”* (Consuelo, 56 años)<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Entrevista a Andrea, 37 años.

<sup>22</sup> Consuelo lleva 19 años en su actual trabajo.

En casos de ascenso en una misma empresa, las mujeres directivas mencionan que comenzaron en bajas posiciones dentro de las empresas y con poca remuneración, pero que su sobresaliente labor las llevó a empezar a ascender posiciones hasta llegar a ocupar cargos de dirección. Así lo comenta María:

*“Bueno, yo arranqué en mi mundo laboral como recreacionista en Comfandi, yo primero estudié educación física y salud, y me interesaba pues mucho el tema de la interrelación con la gente, y arranqué en Comfandi como masajista del gimnasio y yo quería entrar a trabajar a una empresa, yo estaba terminando educación física y me ofrecieron un cargo de masajista en el gimnasio hace más de 25 años, y yo dije que sí y ahí arranqué como esa carrera y fui, y luego pasé a ser recreacionista, y luego pasé allá mismo en Comfandi a ser líder en procesos socioculturales en recreación, entonces me fui formando en todo el tema de recreación hasta que llegué a un cargo directivo que en esa época se llamaba Jefe de Sección”* (María, 46 años).

Para el caso de estas mujeres que han hecho carrera en una sola empresa se ponen de relieve que sus trayectorias de ascenso se combinan con el mérito en el trabajo, pero también con los altos niveles de calificación profesional que han alcanzado.

En otros casos se resaltan un sin número de trabajos dentro de sus trayectorias laborales. Este hecho se convirtió en un factor positivo en términos de recomendaciones por *“hacer bien su trabajo”* y, de acuerdo a su percepción, como una característica que les ha posibilitado adquirir experiencia y conocimientos desde diferentes puntos de vista. Esta situación puede estar relacionada con dos elementos. Primero con un elemento de tipo estructural como es la situación actual del mercado laboral, que se caracteriza por la oferta de trabajos a plazos determinados y no a contratos indefinidos. Por otro lado, de acuerdo a los relatos de las entrevistadas, moverse a lo largo de su trayectoria en diferentes trabajos es, para ellas, una situación que les complace.<sup>23</sup> No obstante, esto puede variar de acuerdo al sector económico y al tipo de actividad que se realice.

Con relación a las jornadas de trabajo, en los testimonios de las entrevistadas se muestran situaciones similares a la hora de describir sus jornadas de trabajo que, de manera reiterada, comienzan y terminan en horas inciertas pese a que existen horarios establecidos en el lugar de trabajo. En concordancia con lo anterior, las directivas expresan que los cargos de dirección están vinculados a una fuerte responsabilidad laboral que las lleva a asumir horarios extendidos. Muchas de ellas mencionan que son las primeras en llegar y casi siempre las últimas en irse de la empresa. Ángela menciona que: *“cuando uno tiene cargos de este nivel*

---

<sup>23</sup> Si bien estos dos elementos pueden estar trabajando uno en función del otro, es interesante resaltar que en algunos de los testimonios que las directivas dan hay una exaltación a la necesidad de estar cambiando de trabajo, ya que estar en un mismo lugar por mucho tiempo les parece que es negativo para el desarrollo de sus potencialidades e incluso para el lugar donde trabajan. Este punto es complejo y no se profundizará en este trabajo.

*el trabajo siempre viaja con uno donde esté, en las vacaciones, en su casa, el trabajo viaja con uno” (Ángela, 56 años).*

El siguiente testimonio de Vanessa se presenta como muestra de lo que las mujeres directivas entrevistadas viven en su jornada laboral cotidiana:

*“A veces, si tengo que hacer una cosa, eso no lo hago (risas). Me resultan mil cosas más por atender en el día y dejo el archivo, me ha pasado que abro el archivo a las 7 y media, 8 de la mañana y a las 6 ya nos vamos, ahí está el mismo archivo abierto y no lo he podido tocar porque me ha tocado abrir otra cosa. Entonces a veces no prefiero ni mirar mails, entonces yo miro y yo sé que tengo que responder y tengo que responder, y yo no (...) Y lo otro es que a veces uno, así, yo a veces almuerzo ahí en la oficina, antes salía y llegó un momento en el que ni siquiera salgo, ya no salgo, sino que pido el almuerzo y me toca estar ahí, entonces en media hora almuerzo y vuelvo a la oficina, ni hay días que ni me cepillo los dientes, o sea, horrible porque yo digo: ‘¡no, eso lo tengo que responder ya, ya!’ y sí, o sea, y yo siento que si no se responde rápido queda uno mal, queda la institución mal, y ‘mire esta cotización’, ‘eso hay que hacerlo ya’, ‘mire... no sé, una pregunta cualquiera’, ‘entonces hay que responder ya’ (...) Yo llego a mi casa a trabajar y el fin de semana (...) Ya eso, la verdad, difícil describirle un día” (Vanessa, 33 años).<sup>24</sup>*

A pesar de la intensificación de horas de trabajo, otra característica que se destaca en los trabajos de las directivas es lo que se podría denominar como trabajo flexible en términos de la capacidad que tienen estas mujeres para la organización del tiempo de trabajo de manera autónoma, es decir que gracias a la posición de poder que presentan en sus lugares de trabajo, el cumplimiento de horarios fijos no es una obligación, aunque no por eso se deja de trabajar o se trabaja menos. Este postulado, si bien puede resultar contradictorio, hace parte de una tendencia general del trabajo hacia la flexibilización, que, como bien mencionó Sennett (2000), los cambios en las condiciones laborales tienen como característica la organización del tiempo en el lugar de trabajo de manera más autónoma pero este factor se entreteje con un nuevo entramado de controles sobre la actividad productiva.

En relación con lo anterior, los trabajos de las directivas son catalogados como trabajos que no dependen mucho de estar en su oficina sino, más bien, les implica moverse, reunirse con diferentes personas y por ello se hace tan variable el tiempo que le dedican a él. Esta dinámica no presenta diferencias de acuerdo a los diferentes niveles en la jerarquía de mando en que se han clasificado los cargos de las directivas entrevistadas. Además, este tipo de dinámica laboral hace que se traslapen los tiempos laborales con su vida privada. María lo expresa de la siguiente manera:

---

<sup>24</sup> Se destaca que el relato de Vanessa hace parte de las directivas que no presentan mayor número de responsabilidades domésticas, pero cuando las directivas narran sus jornadas laborales, generalmente están acompañadas de preocupaciones que surgen desde sus hogares. Sobre este punto se hará referencia posteriormente.

*“Más flexibles, sí. No, ahora es, pues, el horario normal es de 7:30 a 12:20 y de 2:00 a 6:00, pero cuando tú tienes un cargo de liderazgo pues hay veces esos horarios pues... yo trato al máximo de cumplirlos, pero esos horarios, hay veces pues se prolongan, otras veces yo me muevo por todo el país porque coordino 42 ciudades con el servicio, entonces eso hace que yo viaje, entonces que me levante a las 3:00 de la mañana irme a un aeropuerto a estar en una reunión en Bogotá a las 8:00 de la mañana a devolverme y a llegar a mi casa a las 12:00 para luego estar al otro día a las 6:30, entonces eso hace también, pues que hayan unos horarios un poco más extensos pero también hay días en los que puedo decir, como ayer: ‘me quedo en mi casa, estoy con mis hijos’, tomo ese tipo de decisiones también” (María, 46 años).*

Otro punto que se destaca en los relatos de las mujeres entrevistadas es que las cargas en sus trabajos (y en el mismo sentido, las cargas laborales en relación a sus responsabilidades familiares), se pueden sobrellevar gracias a un equipo de trabajo que les permite llevar a buen término sus objetivos laborales. Para este caso, Consuelo menciona su caso, donde en un tiempo se atribuyó muchas labores que la llevaron al límite de su capacidad, por lo que pidió apoyo en la empresa con nuevos ayudantes y logró alivianar sus cargas.

*“...Entonces, de un tiempo para acá, yo dije, no, eso no puedo ser así, entonces cambié, allí sí, es que yo me echaba todo el trabajo encima además, torpe. Entonces ya hablé aquí y dije, “no, mire, me voy a reventar”, entonces me pusieron ayudante, sí, tengo unas personas profesionales, con especializaciones en las ramas en que necesito, son muy buenos, muy eficientes y formamos un equipo de trabajo y eso a mí me alivió bastante la carga, porque yo sí... hoy en día, yo digo, “yo hacía esto, esto, esto, esto, esto, juepucha”, en cambio ahora que ya nos repartimos, como organizamos eso por procesos entonces pues a recursos humanos ustedes se encargan de eso, ustedes se encargan de eso, entonces ha habido como un alivio” (Consuelo, 56 años).*

De acuerdo a las percepciones de las directivas entrevistadas frente a su trabajo, ellas destacan que para cumplir las exigencias de su actividad laboral deben asumir ciertas actitudes y valores. Muchas de ellas destacaron que son mujeres muy organizadas y planeadoras, así como disciplinadas, que tienden a llegar más temprano a su trabajo que sus compañeros/as y salir mucho más tarde o incluso ser las últimas en irse. También dicen que en su trabajo siempre tratan de marcar la diferencia y aportar todo de ellas desde lo que saben. No obstante, las entrevistadas declararon que el tiempo que le dedican a su trabajo no es equiparable al salario que reciben, que llega a ser más bajo en comparación con el tiempo y el esfuerzo que ellas le dedican. Sin embargo, para ellas este factor no se presenta como un desmotivador frente al trabajo. Así lo comenta Fernanda: *“Yo subía a las montañas de Yumbo, a las zonas más lejanas, a la zona rural y daba capacitaciones, o sea, independientemente yo pienso que uno debe estar en un trabajo no solamente porque le gusta hacer el trabajo, o sea, no solamente porque le, tenga un salario o se gane un horario, sino porque le guste” (Fernanda, 50 años).* De acuerdo a la experiencia del trabajo de las mujeres

directivas sin hijos/as, ellas destacan que su vida se subsume casi totalmente a su trabajo, se sienten absorbidas por él pero esta situación no la declaran negativa.

En relación a lo anterior, el trabajo no se muestra como un sacrificio o una actividad estresante, sino que es una actividad exigente que ellas asumen como enriquecedora a pesar de las exigencias que le demandan. Relacionado a esto, la esfera del trabajo en las entrevistadas es un eje central de sus vidas y se presenta como fuente de su realización personal. En la percepción sobre su trabajo, el ascenso a cargos directivos es expresado en un discurso que le da importancia al buen trabajo más allá del deseo de alcanzar estas posiciones. Es así que su motivación para acceder a cargos de dirección no lo expresan como un objetivo en sí, sino como el resultado de su esfuerzo. En el caso de Cecilia, ella menciona que:

*“...A mí me motiva es hacer las cosas bien, me motiva el logro, me motiva trabajar por objetivos, entonces, como esa es mi motivación, pues de pronto han percibido que lo puedo hacer bien, pero que yo quiera seguir creciendo, no, yo creo que desde donde yo esté, yo siempre le digo a las personas, desde donde yo esté, yo tengo que hacer las cosas con ánimo, con entusiasmo, tratar de hacerlas bien, entonces no es que yo quiera ser, pues la alcaldesa o la, no, no, eso no me motiva a mí. Me motiva hacer las cosas bien y cumplir con, con los objetivos” (Cecilia, 43 años).*

Por otra parte, para el caso de las mujeres directivas con hijos/as, es interesante destacar que frente a las motivaciones que ellas presentan para llevar a buen término sus actividades laborales, ellas conjugan sus motivaciones personales con el ejemplo que le pueden dar a su familia y sus hijos/as, ya que por medio de su realización personal dan muestra de la constancia y el esfuerzo para lograr sus metas. En este sentido, la familia y los/as hijos/as se convierten en el empuje para ellas mejorar en su trabajo. Mercedes lo menciona de la siguiente manera: *“Pues, eeh, primero, las ganas de salir adelante, saber que tengo una familia, una cola detrás, que tengo hijos y que tengo que darles el mejor ejemplo, y sí es una automotivación propia, ¿no?” (Mercedes, 44 años).*

A manera de síntesis de esta sección, se puede debe resaltar, en primer lugar, que el trabajo de las directivas es asumido con mucha dedicación y, frente a sus declaraciones, es un elemento que le da sentido a su existencia. En ese caso, el trabajo arduo y disciplinado puede estar motivado por la necesidad de superarse profesionalmente y para las mujeres directivas madres, específicamente, el trabajo y el esfuerzo que ellas le imprimen también es un ejemplo de lo que ellas esperan que sus hijos/as aprendan de ellas. Relacionado con lo anterior, se pueden destacar tres estrategias de ascenso en las trayectorias de las directivas entrevistadas. Por un lado, se encuentran los contactos, en términos de recomendaciones y apoyos para que las mujeres logran acceder a algún puesto que se puede vincular al concepto de capital social. En segundo lugar, se destaca el mérito del *“buen trabajo”* percibido por los/as jefes

de algunas mujeres, lo que les permitió ascender a espacios de decisión dentro de sus lugares de trabajo y que se asocia con la adquisición de un capital social. Por último, ellas expresan el factor “suerte” o “azar” para indicar la fortuna de acceder a determinados cargos, sin embargo, se puede resaltar que esta estrategia se vincula más a la confluencia de un conjunto de capitales culturales y de redes sociales, además del ejercicio de su agencia que se ponen en juego y que facilitan en un momento determinado acceder a sus trabajos y ascender en ellos.

Por su parte, la ética de disciplinamiento y dedicación que han desarrollado las mujeres directivas en relación al trabajo está relacionada con las actividades que han forjado desde su paso por la universidad, hecho que en la práctica se les convirtió en posibilidades de acceso al mercado laboral. De manera contraria, el trabajo para otras entrevistadas se presentó de forma impositiva frente a las situaciones económicas que vivían en sus hogares de origen.

También, frente a las atiborradas agendas diarias de las mujeres, las labores que ellas realizan desde sus diferentes trabajos es asumido con la motivación de dar lo mejor de sí en cada tarea que realizan. De acuerdo con los relatos de las directivas entrevistadas, el trabajo para ellas no solamente se remite a una remuneración en dinero o prestigio,<sup>25</sup> sino en un reto en forma de realización de sus propios objetivos personales. Para Parella & Solé (2004), el éxito profesional se constituye a partir de un conjunto de valoraciones masculinas de prestigio y estatus, vinculado en los entornos de poder en los trabajos que han sido principalmente masculinos. En ese sentido, las pautas sobre las motivaciones de las mujeres directivas hacia el éxito profesional divergen de las formas masculinas en tanto que ponen en juego otro tipo de motivaciones. Esto lleva a plantear la posibilidad de una resignificación de las ideas de realización por parte de las mujeres.

### **3.3.2. El mundo directivo y las relaciones de género**

De Acuerdo con Viveros (1995), el mundo directivo, que ha sido construido por hombres, presenta principios que se adaptan a las funciones masculinas, entre los que se encuentran la competitividad, la disponibilidad incondicional frente a los requerimientos de la empresa y la búsqueda de logros profesionales a cualquier precio (Viveros, 1995). Es por ello que el mundo directivo se relaciona menos (pero cada vez más) con los comportamientos y las funciones femeninas y las trayectorias profesionales de las mujeres que han alcanzado este tipo de cargos se convierten en un referente de los cambios sociales actuales. Entonces, ¿cómo se presentan las relaciones de género dentro de los entornos laborales?, ¿y con qué barreras u obstáculos se enfrentan las mujeres? En este apartado se hace un acercamiento a

---

<sup>25</sup> Esto se puede afirmar con cierta prudencia puesto que puede ser posible que expresen sus ambiciones más profundas frente a valores como estos puede estar mal visto y por eso mismo no se mencione en sus declaraciones.

las relaciones de género que las mujeres directivas entrevistadas perciben dentro de sus entornos laborales, con la finalidad de responder a cuestionamientos sobre los tipos de obstáculos que las mujeres pueden presentar en sus trayectorias de ascenso y también en sus relaciones cotidianas con sus compañeros/as de trabajo, así como a las actitudes que ellas asumen frente a estas situaciones. También se pone en discusión hasta qué punto los imaginarios de género de las propias entrevistadas terminan por reproducir o frenar relaciones de discriminación en su vida laboral. El análisis de la experiencia de las relaciones de género permite ampliar el panorama sobre la forma en que las mujeres directivas se configuran como tal en relación a las oportunidades, las ventajas o desventajas que se les imponen en sus entornos laborales.

El mundo directivo descrito por las mujeres entrevistadas se encuentra lleno de matices frente a los entornos en donde se desenvuelven, si bien se debe a la variedad de sectores y de posiciones de mando en que las mujeres entrevistadas se inscriben, también hay ciertas regularidades entre sus testimonios en relación a la experiencia del manejo de personal.

De acuerdo a las entrevistadas, el trabajo de dirección también pasa por realizar el “trabajo sucio” frente a decisiones y órdenes que se deben impartir. En esta relación entre las directivas y el personal a cargo se resalta que puede estar mediado por relaciones de género que se subrayan, frente a las mujeres, como una desventaja, ya que la toma de decisiones todavía se atribuye a los hombres. Sin embargo, estas dinámicas parecen variar de acuerdo al tipo de actividad que realiza la empresa y al sector en que se encuentra, hecho que se vincula a la participación de las mujeres en ciertos sectores de la economía, así como a funciones específicas dentro de los lugares de trabajo (Maxfield, 2005; Cárdenas de Santamaría y Durana, 2009; Espino, 2011). Para el caso de Piedad, quien se mueve en el sector de la construcción alude a que:

*“Ajá, pues mira que, sobre todo en obras, hay mucha discriminación a que una mujer mande, porque los obreros son hombres, la mayoría de obreros son hombres, sobretodo, ya están entrando mujeres, pero la mayoría de obreros son hombres. Entonces hay mucha discriminación, en cuento ‘ay, usted no, o sea, me va a mandar una mujer’, entonces ellos siempre son como celosos. Eh, ahora en la empresa hay, estamos tratando de la equidad de género (...) Me pasó en el tiempo, claro, cuando fui directora de obra, ‘¿Y usted por qué me tiene que mandar?’, entonces había gente que no le hacía caso a uno, entonces le toca decirle al, allá al gerente de la empresa, ‘vea, ese maestro no me sirve’, porque los maestros son muy jodidos y además hay maestros viejos que llevan pues experiencia y dicen ‘esta muchachita me va a mandar’, pues en ese tiempo era sardina. Entonces en el sentido de obra sí es complicado, hay mucha discriminación contra la mujer” (Piedad, 50 años).<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> Es recurrente en los relatos de las directivas entrevistadas que se mueven en el mundo de la ingeniería denotar que en este entorno existen fuertes relaciones de machismo.

Pese a que algunos entornos laborales pueden reproducir relaciones de discriminación frente a la participación de mujeres en cargos de dirección, las entrevistadas muestran que su personalidad las ha ayudado a sobrellevar estas relaciones y pasarlas por alto como un factor que no se les impone como un obstáculo. En este caso, las relaciones de discriminación se asumen con una actitud de resistencia en donde las mujeres ponen por encima sus capacidades profesionales para sobresalir en sus trabajos. Por su parte, muchas de ellas destacaron que la edad también fue una característica que se les presentó como un obstáculo al asumir posiciones de dirección, ya que este elemento está relacionado con inexperiencia. De esta forma lo expone Cecilia:

*“Ummm, creo que yo no por mi propia forma de ser y personalidad, pero sí veo que es más difícil para las mujeres. Lo que llegué a sentir en algún momento era por ser joven. Ahora no soy tan joven entonces ya no, pero antes, cuando era más joven si como que ‘¿y esta pelaita qué está haciendo aquí?’ , o sentí como eso ¿no?, como que por ser joven era más difícil. Y por ser mujer, emmm, creo que al principio sí uno siente como una barrera pero también depende de que tú no te dejes como frenar por eso” (Cecilia, 43 años).*

En contraste con los anteriores testimonios, otras directivas puntualizan que si bien el mundo directivo es dominado principalmente por los hombres, las labores de dirección realizadas por mujeres presentan cambios de acuerdo a la empresa y al sector en el que se muevan las directivas. En el caso de Consuelo quien trabaja en una empresa consultora del sector eléctrico, señala que no cree que dentro de la empresa donde trabaja existan relaciones desiguales de poder hacia las mujeres directivas:

*“Aquí eso no se usa porque esta es una empresa de gente de “masos”, ahora no se dice masos sino ñoños, de gente, que, aquí están, aquí hay gente que han sido los mejores graduandos de la facultad de ingeniería eléctrica de la universidad, entonces son gente con otra... estilo. Aquí la gente no se le dirige a punta de gritos ni de madrasos, sino de, hay que argumentar y convencer y yo creo que yo tengo una buena capacidad de comunicación entonces yo me meto con ellos en una sala y les digo: “bueno, vamos a hacer esto, no sé qué y ustedes tienen que presentar, no sé qué” y yo siento mucha acogida, nunca he sentido que como soy mujer no me hacen caso, pero si viene, en algunas ocasiones, y dependiendo del grupo al cual nos dirigimos” (Consuelo, 56 años).*

En este sentido, de acuerdo a las experiencias de las entrevistadas, comentan que los entornos laborales son más favorables dependiendo de las funciones específicas o el tipo de gestión que el cargo presenta y el tipo de empresa en el que se trabaje. En este caso, los sectores de las empresas donde generalmente se insertan mujeres como recursos humanos, son entornos más favorables para que las mujeres ejerzan cargos de dirección (Maxfield, 2005). Por ejemplo, Andrea, quien trabaja en el sector solidario comenta que:

*“Es el sector. Si tú ves en el sector solidario, la mayoría son mujeres, gerentes. Los hombres, no sé, si piensan que son gays o algo así, pero no ejercen en el sector solidario porque deben ser muy sociales. Yo si le he visto, esa, ese... Si tú vas a una reunión de gerentes, vas a ver 70/30, setenta mujeres, treinta hombres. Pero si es industria son hombres. Muy poca ingeniera industrial es gerente, es más de operación. Los gerentes son los hombres. Es depende del perfilamiento de la empresa. No es que hay una diferencia que usted, “no mujer, no puede”, es el perfilamiento. Porque yo creería que todo ser humano es capaz y puede. Sino que el problema es que se lo permitan” (Andrea, 37 años).*

El anterior testimonio justifica que existen ciertos cargos para mujeres y otros para hombres lo que muestra que en el imaginario de la entrevistada se asumen ciertas cualidades para las mujeres diferenciadas de las cualidades de los hombres y esto influye en los tipos de cargos en que unos y otras se insertan

En relación a lo anterior, muchas mujeres declararon que ser hombre o mujer es una característica importante en el entorno laboral y, sobre todo, a la hora de tener un equipo de trabajo eficiente. Frente a esta afirmación se presenta heterogeneidad de opiniones en el grupo de mujeres entrevistadas, en términos de sus preferencias frente a trabajar con hombres o con mujeres, aunque prevalece cierta inclinación de las entrevistadas a destacar a las mujeres como mejores trabajadoras que los hombres. Bajo esta afirmación, Andrea comenta que:

*“Salen mejores trabajadoras las mujeres que los hombres (risas), ¿por eso no ve cuántas tengo yo? O sea, yo solamente tengo un solo hombre, de resto son mujeres (risas) Para mí trabajar con hombres es muy bacano. O sea, si a mí me dijeran con quien me gustaría trabajar diría con hombres, pero, ¿con quién me siento más cómoda hoy en día trabajando? Con mujeres (...) Porque digamos que dentro de los hombres con quien he trabajado no he encontrado un hombre inteligente... o sea, sí he encontrado unos, con el que estoy. Y que me aguante que es mejor (risas), que sea bien opuesto a mí para que me aguante. En cambio las mujeres, por ejemplo, mira, yo aquí tengo de todos los caracteres” (Andrea, 37 años).*

Por su parte, Vanessa expresa que prefiere trabajar con mujeres:

*“Con mujeres (risas) porque son más organizadas. Definitivamente las mujeres somos organizadas. Lo que veo, por ejemplo con las otras direcciones ejecutivas, o sea, no sé si es que no se apersonan tanto de las cosas, no pueden, de verdad, uno les dice, a veces por chiste, pero es que también es así, es como comprobado en ensayo y error. La mayoría de hombres no pueden hacer muchas cosas al mismo tiempo, uno lo dice por chiste pero yo sí lo he notado en muchos” (Vanessa, 33 años).*

Sin embargo, las opiniones se encuentran divididas entre este grupo de entrevistadas y algunas otras son enfáticas en mostrar que trabajar con mujeres es problemático ya que las mujeres denotan características personales que hacen que los espacios de trabajo se vuelvan

más conflictivos. En el caso de Mercedes, quien trabaja en el sector financiero en donde, según su testimonio, hay mayor población femenina, las relaciones laborales son problemáticas gracias a este hecho y para poder sobrellevarlas debe «actuar como un hombre»:

*“Pues es muy difícil porque le toca a uno sacar cayo, espuela, uña y diente de sable. Las mujeres somos muy jodidas, muy jodidas, trabajar entre mujeres es muy difícil. (...) Se manejan demasiados roces, demasiadas envidias, no somos prácticas, somos muy sensibles, y entonces cualquier cosita, pues, lo agrandan y uno en este trabajo tiene que ser muy práctico, uno tiene que comenzar a pensar como un hombre y a mí me toca...” (Mercedes, 44 años).*

Incluso, esta entrevistada resalta que muchas de las mujeres que han accedido a los cargos de dirección han podido hacerlo gracias a estrategias que no se relacionan con sus méritos profesionales, sino por otro tipo de prácticas:

*“Coquetear, acostarse, ¡todo!, o sea, allá hay cosas que uno oye a peladitas, te voy a decir, en el piso mío que no es de mi área, no tiene nada que ver, peladitas de 28 años con viejos de 50, uno dice: “¡Dios mío, o sea, esta pelada”, entonces, claro, no, la ascendieron, bueno, felicitaciones, se lo ganó, pero se lo ganó porque, se lo ganó porque como lo tenía que ganar pero se lo ganó” (Mercedes, 44 años).*

Frente a las relaciones de las mujeres directivas entrevistadas en sus entornos laborales, se puede observar que las relaciones de género en estos espacios son importantes de analizar puesto que existen consideraciones frente al trabajo que hace una mujer en relación al que hace un hombre y esto condiciona los entornos laborales propicios para que las mujeres puedan ejercer cargos de dirección. En ese sentido, muchas entrevistadas destacaron que las diferencias de capacidades entre hombres y mujeres es lo que permite o no el acceso a ciertos espacios dentro de las empresas. En el siguiente fragmento se destaca esta afirmación:

*“Porque es el perfilamiento de la empresa. Por decir algo: una empresa que sea de monta-carga, para ellos es más exitoso que sea un hombre, porque no creás, en ese sentido sí el direccionamiento que tiene, el giro, el pensamiento que tiene un hombre no es que tiene una mujer. O sea, la mujer piensa más con el corazón. Así sea que la mujer sea más juiciosa, pero uno piensa mucho más con el corazón. En cambio el hombre es más objetivo, es más a los números, es más a los números, es más al resultado” (Andrea, 37 años).*

Entonces, las diferencias de género unidas a las características asignadas a los hombres y a las mujeres son condicionantes que se ponen en juego en los espacios laborales de las mujeres entrevistadas, y como se observó, pueden obstaculizar o facilitar el ejercicio de su cargo. Sin embargo, también es preciso decir que este tipo de situaciones varía de acuerdo al tipo de funciones que se realicen en las diferentes empresas, así como al sector económico del que hacen parte. Las variaciones se establecen a partir de asignar ciertas cualidades a las

mujeres y ciertas cualidades a los hombres que vinculan un conjunto de significaciones de carácter cultural a lo que es lo femenino y lo masculino.

### **3.4. Consideraciones finales del capítulo**

El entramado de situaciones que las mujeres directivas vivencian en relación al trabajo comienza por un compromiso desde sus hogares de origen en donde se cultivan las primeras motivaciones e incentivos para configurarse como mujeres que le dan una fuerte prioridad a capacitarse y en menor medida, a superar ciertas situaciones de sus hogares que no querían repetir en sus vidas. Por esto, este grupo de entrevistadas se compone de mujeres que presentan trayectorias educativas extensas, hecho que se puede vincular a ciertos principios que rigen sus vidas, como son la disciplina y el esfuerzo. Aunado a lo anterior, las mujeres directivas muestran una adherencia al trabajo como una fuente importante de realización de sus expectativas personales y sus metas, lo que las lleva a cumplir con bastante eficacia las funciones asignadas dentro de sus cargos. En este sentido, el trabajo se torna como una esfera central de la vida de las entrevistadas y asumido a partir de una serie de actitudes como la dedicación y el esfuerzo que les han permitido llegar a posiciones de liderazgo.

Por otro lado, en el conjunto de situaciones que las mujeres directivas tienen que sortear en sus cargos se resaltan las relaciones de género como un factor que puede abrir o cerrar oportunidades de ascenso, sin embargo, las mismas mujeres entrevistadas reproducen ciertas relaciones de género que se vinculan a representaciones sobre lo masculino y lo femenino en la sociedad y que pueden ayudar a reforzar la desigualdad de género. También se resalta cierta actitud de resistencia frente a situaciones de discriminación que pueden presentarse en sus entornos laborales, hecho que se destaca como un punto importante sus trayectorias laborales.

## CAPÍTULO IV

### LAS MUJERES DIRECTIVAS Y LA EXPERIENCIA DE LA MATERNIDAD

*La maternidad es clave en la construcción de la identidad  
femenina y media su realización personal.*

T. Sanhuesa.

Los estudios sobre la maternidad señalan que si bien esta dimensión ha sido históricamente un obstáculo para el desarrollo de trayectorias laborales en las mujeres, actualmente ha disminuido su influencia y cada vez más mujeres con hijos/as participan en el mercado laboral (PNUD, 2014). Sin embargo, la participación de las mujeres madres trabajadoras está mediado por las percepciones que ellas tengan sobre la maternidad, además de otros factores como el tipo de hogar al que pertenecen o el estrato socioeconómico (Maldonado y Micolta, 2003). Como señalan Pomar y Martínez (2007), todavía persisten modelos tradicionales sobre la forma en que las mujeres asumen la maternidad, puesto que culturalmente se sigue vinculando a las mujeres con su función de madres-esposas, hecho que tiene repercusiones sobre el mercado laboral, ya que los empleadores asumen que las mujeres con hijos/as presentan responsabilidades que le obstaculizan cumplir con sus tareas en el trabajo. Además, estas afirmaciones dificultan, en mayor medida, su ascenso a cargos de dirección dadas las responsabilidades que deben asumir. Por ello, resulta importante vincular el estudio de la maternidad al trabajo puesto que las percepciones que se presenten frente a la maternidad, inciden en la decisión de mantenerse, retirarse o modificar la estancia de las mujeres en el mercado laboral (Pomar & Martínez, 2007).

En el presente capítulo se analizan las experiencias de vida de las mujeres entrevistadas centrando la atención en la forma en que han construido y asumido la maternidad siendo ésta una esfera de su vida privada que condiciona, en términos prácticos y simbólicos, sus actividades laborales. En este sentido, se analizan las subjetividades de las mujeres directivas entrevistadas alrededor de la idea de la maternidad. Se tiene en cuenta la experiencia de la maternidad como un punto de central importancia en sus vidas a partir del ejercicio práctico de toma de decisiones y estrategias en función de sus hijos/as y su crianza. También se pone en relación a los cargos que asumen el grupo de mujeres entrevistadas poniéndolos en consideración como dos elementos en constante relación y tensión, en términos de la forma en que vivencian la maternidad, preguntándose sobre cómo llevan a cabo su rol de madres cuando sus trabajos le demandan gran disponibilidad de tiempo y esfuerzo. De la misma manera, también se discute la actividad maternal tradicional en este grupo de mujeres altamente calificadas y que le han dado gran relevancia a sus proyectos de realización personal ya que, como afirma Parella y Solé (2004), “*la proyección de las mujeres directivas en la esfera pública les confiere una serie de especificidades no extensibles al resto de mujeres trabajadoras*”.

Tradicionalmente, las actividades domésticas en términos del cuidado y el manejo del hogar han sido actividades adjudicadas como responsabilidad de las mujeres, así que por mucho tiempo el trabajo doméstico y extra doméstico (remunerado) se han visto como dos esferas opuestas, sin embargo, cuando las mujeres se incorporan en el mundo laboral se empiezan a complejizar y sus proyectos vitales no se constriñen sólo al mundo de la casa (Parella & Solé, 2004). En este sentido, es válido preguntarse si las construcciones simbólicas de lo masculino y lo femenino pueden estar teniendo modificaciones, al menos en este grupo de población de mujeres (Delfino, 2005).

Este capítulo se divide de la siguiente manera: primero se hace referencia a la influencia de la socialización recibida desde los hogares de origen en la construcción del valor de la maternidad en las mujeres entrevistadas. En segundo lugar, se explora la percepción que tienen sobre ser madres las mujeres directivas teniendo o no hijos/as. Enseguida, se describen las relaciones que tienen con sus hijos/as las mujeres directivas que son madres, así como los valores que les inculcan y las expectativas que tienen frente a ellos. En cuarto lugar, se describen las relaciones de autoridad frente a los hijos/as en relación a sus cónyuges teniendo en cuenta los ciclos de vida del hogar. Finalmente, se hace una presentación de la experiencia de la maternidad en relación específica con el trabajo, en donde se abordan las preocupaciones que experimentan las mujeres en sus trabajos cuando nace su primer/a hijo/a, las estrategias de cuidado que realizan estas mujeres en relación a los tiempos de trabajo y un balance de su maternidad frente a los retos que le impone el mundo laboral.

#### **4.1. El valor de la maternidad en las mujeres directivas entrevistadas**

En el proceso de aprehensión del mundo, los sujetos pasan por complejos procesos de socialización en donde configuran sus verdades y los valores que cimientan sus subjetividades. Estos procesos están íntimamente vinculados a la socialización recibida por parte de las figuras de padres y madres –o del entorno familiar en general-, en edades tempranas de los sujetos (Puyana, 2003). En este sentido, la socialización primaria juega un papel central en la forma en que los sujetos aprehenden del mundo, a partir de la internalización, que permite adquirir una serie de significados objetivos de un acontecimiento desde los ojos de los otros/as, en este caso, de las personas que conforman el hogar de origen (Berger & Luckmann, 1972). Así, los valores que constituyen a los sujetos son producto de la reproducción de una serie de principio, normas y creencias que una comunidad ha asumido como verdaderos y que inculcan a los/as niños/as en un proceso dialéctico en donde ellos/as los aceptan o rechazan en diferentes grados a lo largo de su vida.

Ahora bien, a partir del análisis de la construcción de valores de las mujeres entrevistadas se pone en discusión la reproducción de desigualdades de género desde las familias en donde las relaciones de inequidad entre hombres y mujeres se regulan por medio de prácticas y de

relaciones de poder que perpetúan un modelo patriarcal dentro de los entornos familiares (Bourdieu, 1998). Por ello, preguntarse sobre la forma en las mujeres directivas han asumido la maternidad y cuáles son los fundamentos sociales de estos valores, permite aproximarse a conocer hasta qué punto este grupo de mujeres ha establecido cambios en la forma en que se asume la maternidad, y cuál ha sido la influencia familiar sobre los cambios en el rol de la mujer en la sociedad.

Así las cosas, este apartado indaga sobre la construcción de la idea de la maternidad a partir de los recuerdos de las entrevistadas a partir de la influencia de los entornos familiares en relación a la producción de valores que enaltecen el papel de la “mujer cuidadora” o bien en un sentido contrario, hogares que no difundieron a sus hijas este ideal. Se debe puntualizar de nuevo en que la constitución de un tipo de subjetividad es un proceso inacabado que seguramente no se limita al entorno familiar o a la socialización primaria, pero da pistas para comprender el significado que adquiere la maternidad para estas mujeres. Este primer acercamiento hacia la valoración de la maternidad se circunscribe en el campo de las representaciones sociales que existen frente al ideal de ser mujer, que para el caso de la maternidad, se muestra como un eje central de la vida femenina (Sanhueza, 2005; Fuller, S/A). Teniendo en cuenta los procesos de cambio culturales que se han venido gestando sobre las relaciones de género y los cambios en las relaciones económicas y culturales, y de acuerdo al tipo de población de estudio de este trabajo, se considera importante indagar sobre cómo se están constituyendo este tipo de ideales en la actualidad. Se resalta de nuevo la perspectiva de género en la discusión sobre la manera en que las mujeres directivas entrevistadas construyen su condición de ser mujeres en términos de las representaciones culturales que se asignan a la feminidad, centralmente desde las expectativas en torno a conformar una familia y tener hijos/as.

También se analiza la reproducción de valores y prácticas tradicionales que pueden ser o no parecidas a las de sus madres, como contradicciones o discusiones en relación a las expectativas de vida que presentan las mujeres entrevistadas. En estos términos, la reflexión se centra en el hecho de que las nociones arraigadas sobre la maternidad son una construcción cultural vinculada a la feminidad transmitida generacionalmente de padres y madres a hijos/as.

En primer lugar, frente a este punto del capítulo resultó interesante reflexionar sobre las respuestas que las directivas brindaron a las preguntas que se encaminaban a dilucidar las experiencias y los significados en torno al proyecto de ser madres en relación a su socialización primaria. En reiteradas ocasiones, las respuestas de las entrevistadas se limitaban a decir que siempre soñaron con ser madres o que sus padres y madres les habían inculcado el amor por la familia y los hijos/as, por lo que en ellas se resalta gran arraigo a los ideales de mujer = madre. Sin embargo, no en todas las entrevistadas se presenta esta situación y en algunas ocasiones hay un distanciamiento o variabilidad frente al tipo de

principios y valores tradicionales en sus expectativas. En conexión con lo anterior, se pueden observar tres formas de socialización denominadas como *socialización tradicional*, *socialización en pugna* y *socialización en contradicción*, siendo que esta última refiere al grupo de mujeres directivas jóvenes que no tienen hijos/as. Esta clasificación se relaciona con la forma en que las prácticas y los valores fluctúan entre valores tradicionales y nuevas formas de socialización.

De acuerdo con estos tipos de socialización propuestos, otras investigaciones han puesto en juego el análisis de la variabilidad presente en las formas de asumir algunos comportamientos y principios analizando su proximidad o lejanía con un referente tradicional. Yolanda Puyana (2003) analiza los cambios frente a las valoraciones de la maternidad y la paternidad, y presenta tres tipos de tendencias: *padres y madres con rasgos tradicionales*, *padres y madres en transición* y *padres y madres de la tendencia en ruptura*. Esta clasificación se establece a partir de mostrar los cambios que se han presentado con respecto al modelo de paternidad y maternidad tradicional de los años sesenta que refiere a un padre trabajador y autoritario y madre dedicada al hogar. En la actualidad, son los padres y madres tradicionales quienes se acercan en mayor medida al modelo tradicional; los de transición se mueven entre la tradición y nuevos tipos de maternidad y paternidad, y los padres y madres en ruptura se sitúan de manera distante al modelo tradicional.

A su vez, Mabel Burín (2007), a partir de analizar las relaciones de género en las parejas desde la participación que cada uno/a tiene con relación a las labores domésticas y el cuidado de los/as hijos/as, presenta una clasificación en cuatro grupos: *tradicionales*, *innovadoras*, *transicionales* y *contraculturales*. Las primeras refieren a parejas en donde el hombre asume el sustento económico y la mujer se encarga de las labores domésticas. En el segundo tipo de parejas se presentan relaciones equitativas entre hombre y mujer y los dos detentan el ejercicio del poder racional, emocional y económico (Burín, 2007:73). Las parejas denominadas como innovadoras presentan rasgos de parejas tradicionales y de parejas innovadoras y las parejas contraculturales son quienes presentan prácticas contrarias al modelo tradicional, en donde los hombres son “amos de casa” y las mujeres son proveedoras económicas.

Lo que se pone en juego en las anteriores clasificaciones, tanto la de Puyana (2003) como en la de Burín (2007) y la propuesta aquí presentada, es que se analizan los cambios en los valores y las percepciones frente al modelo tradicional de desiguales relaciones de género que hoy presenta cambios. Para Puyana estos cambios refieren al tipo de maternidad y paternidad que se asume en la actualidad. Para Burín refiere a las relaciones de género en las parejas. En el análisis que aquí se proponen realizar, el cambio refiere al tipo de socialización recibida y la construcción de un valor frente a la maternidad. A continuación se hace una presentación de los tipos de socialización identificados en el grupo de mujeres entrevistadas.

#### 4.1.1. Socialización tradicional<sup>27</sup>

Bajo este tipo de socialización se clasifican gran parte de las mujeres entrevistadas y se compone por mujeres que ya han tenido hijos/as. Este grupo de directivas expresa de manera explícita que sus padres y madres fueron forjadores de valores que exaltan el valor de la maternidad como una aspiración central en la vida de las mujeres. Mencionan que en sus hogares de origen persistía un modelo machista. Así lo expresa Fernanda:

*“Éramos doce, diez hermanos, tres mujeres, siete hombres, obviamente más marcado el machismo porque eran más hombres, ¿no?, eso fue lo único medio malo, pero bueno, uno les perdona eso a los viejos que además venían de una tradición así. Eso no es problema de ellos, es un tema cultural que venía, así los criaron”* (Fernanda, 50 años).

Aunque las reflexiones en retrospectiva de las entrevistas varía en dos sentidos. Por un lado, algunas expresan con orgullo que sus padres han sido un buen ejemplo para ellas y les han mostrado que la familia es la finalidad más importante de los seres humanos. Así lo menciona Mercedes, que además, los valores en su hogar de origen se relacionan con sus creencias religiosas. Ella comenta:

*“Mi mamá siempre fue muy maternal. Mi mamá siempre me dijo desde muy chiquita: "usted tiene que casarse, tener hijos, esa es la finalidad de los seres humanos, ese es el amor más grande que puede haber", o sea, mi mamá es muy... primero, somos muy religiosos, y segundo somos muy, pero más que religiosos somos muy de hogar, o sea somos muy de familia, la familia finalmente es la que prevalece al final del camino, entonces siempre me, me, mi papá también, fue muy, una persona que era muy buen papá mi mamá fue muy buena mamá, eran personas muy sanas, eran personas muy juiciosas, muy correctas, en su forma de vivir, en su forma de vivir la vida, en su forma de atender a los demás, de los negocios. Siempre fueron correctos en la calle y en la casa, entonces pues, eso se hereda, eso se, es un ejemplo que se aprende, sí, que se aprende...”* (Mercedes, 44 años).

Un segundo tipo de testimonios muestra mujeres más reflexivas frente a los valores inculcados por sus padres y madres en su infancia. Ellas admiten que sus proyectos de vida se guiaron por ideales tradicionales sobre la maternidad y sobre proyectos de conformación de una familia, alimentados por las expectativas que sus padres y madres forjaron en ellas, pero saben que este modelo ha cambiado actualmente y pueden observar que las mujeres hoy se abren a otras opciones y expectativas personales por lo que es un hecho cambiante. De esta manera reflexiona Consuelo:

---

<sup>27</sup> Se hace referencia al término tradicional no en el sentido estricto de la palabra, puesto que, si bien existen unos patrones ideales sobre la valoración de la maternidad y de la familia en el este grupo de mujeres, se debe resaltar que en términos más generales ellas no reproducen en gran parte el papel tradicional asignado a las mujeres dada su posición en el mercado laboral.

*“Sí, sí, sí, eso sí, yo tenía ese modelo muy metido. Ahorita veo que el modelo está cambiando bastante, y que la idea de tener hijos no es, cómo te dijera, como por defecto, entonces uno ni se, es que era obvio que ibas a tener hijos, eso ni se lo planteaba nadie, ninguna. Nosotros nos graduamos 44 en mi promoción, del colegio. Ninguna de esas 44 dijo “yo no voy a tener hijos”, ninguna. La que no los tuvo fue porque no pudo o porque no tuvo pareja así estable, pero todo el mundo quería tener hijos, eso uno ni se lo planteaba. Hoy en día la mujer dice “yo no quiero”, o las parejas. O lo postergan mucho por el estudio” (Consuelo, 56 años).*

Por su parte, en este grupo de mujeres también se inculcaron formas convencionales de llevar a cabo sus expectativas como madres y esposas, es decir, sus padres y madres imponían en sus hijas convenciones como “conseguir un marido para toda la vida” o “salir del hogar vestida de blanco”. Así lo ilustra este fragmento de entrevista:

*“Sí, como Susanita<sup>28</sup> me quería casar, claro, casarme de blanco, por la iglesia y tener hijos, sí, claro (...) Y me lo inculcaron, de hecho, en mi época no se... no como ahora pues que se va a vivir con la persona a ver si funciona, no, a mí me enseñaron que eso era horrible, que eso era, entonces yo salí de mi casa vestida de blanco. Y llevo 24 años casada y me ha ido muy bien afortunadamente” (María 46 años).*

No obstante, si bien su socialización se caracterizó por valores que inculcaron en ellas formas tradicionales sobre el deber ser de la mujer frente a la maternidad y la familia, este tipo de ideas convivió a la par con proyectos personales de realización profesional con propósitos de desarrollar trayectorias laborales y educativas. Es decir, si bien ellas tenían planes de tener esposo e hijos/as, este no fue un factor para renunciar a sus metas profesionales, hecho que también destacan como una virtud que las fortalece frente a sus proyectos familiares. El siguiente testimonio da cuenta de ello:

*“...Cuando estaba joven quería, soñaba con tener una familia, el papá, la mamá, pues lo que le enseñan a uno, el papá, la mamá y los hijos. Cuando creces te das cuenta de que la familia sí es importante pero es más importante ser vos, para que ser vos en unos años tengas una mejor conciencia a lo que es formar una familia. Porque si no sos responsable por vos misma, nos vas a ser ni siquiera responsable por tu hijo, que es lo más valioso e importante que una persona puede llegar a tener. Se categoriza por familia, papá, mamá e hijos. Pero para mí familia es saber contar con un soporte” (Andrea, 37 años).*

Es así que sus planes personales las llevan a hacer un análisis sobre las implicaciones de tener hijos/as y familia, lo que las lleva a postergar sus años de maternidad y a limitar el número de hijos/as que desean tener. De esta manera lo expone Victoria en el siguiente fragmento:

---

<sup>28</sup> Personaje de la caricatura de Mafalda que encarna los deseos tradicionales de una mujer que aspira a casarse y tener hijos/as.

*“Sí, yo siempre quise casarme y tener una hija. Y desde, como desde, jum, súper joven dije ‘a mi hija le voy a poner, si es niña, le pongo Estefanía y si es niño le pongo Harold’ (...) Pero solo quería uno. Sí, porque es como el sueño de toda mujer, o bueno, no sé, para mí, que yo quería trabajar y tener una hija, y casarme por la iglesia, y lo hice, me casé por la iglesia (...) Y me dicen: “¿y cuándo va a encargar el niño?”, porque mi espíritu no es el de tener hijos, no, mi espíritu es el de estudiar y quiero seguir estudiando, y avanzar, ganar más, y así no gane más, supongamos que me quede con el mismo salario, pero quiero estudiar, quiero cada vez estudiar más. Entonces, estudio o tengo hijos, entonces, para mí, yo prefiero estudiar” (Victoria, 36 años).*

También, su reflexión sobre las anteriores implicaciones gira en torno a factores como el sostenimiento de los/as hijos/as y el tiempo que se debe ofrecer para su crianza y cuidado, como expone Mercedes: *“Sí, desde que tengo 5 años, yo quería tener hijos, toda mi vida. Yo quería tener 3, 4, hijos, pero no, ya no, con 2 es suficiente porque es que el tema económico es muy complicado, y la crianza y el tiempo, el tiempo es lo más complicado y la parte económica” (Mercedes, 44 años).*

En suma, la socialización tradicional se basa en una comunión entre las ideas de tener hijos/as y conformar una familia como valores que adquirieron en sus hogares, y entre unas expectativas de realización profesional que no se vieron disipadas por sus valoraciones frente a la maternidad y la familia. Para llevar a cabo sus planes de vida, estas directivas optaron por tener un número reducido de hijos/as principalmente, puesto que eran conscientes de la carga económica y el tiempo que se debe adjudicar a ellos/as, elementos que dificultan sus proyectos profesionales.

#### **4.1.2. Socialización en pugna**

La característica principal de este grupo de mujeres es que ellas destacan que sus padres y madres no inculcaron en ellas ideales sobre el rol de mujer como madres y esposas, o al menos en sus recuerdos no se manifiesta de manera explícita y, más bien, resaltan que fueron muy insistentes en inculcarles valores positivos hacia la educación, lo que las llevó a desarrollar cierto rechazo hacia los planes de tener hijos/as. Cecilia, quien hoy está casada y es madre de dos hijos/as, hace referencia a lo que su padre y su madre no le decían sobre el tema: *“...Pero a mí nunca me dijeron que ‘usted se tiene que casar y tener hijos’, no. A mí me dijeron: ‘estudie para que no haga oficio’ y a mí eso se me grabó. No, es más, cuando yo era niña adolescente yo veía a los niños como “¡terribles!”, qué pereza tener hijos, no, no, no lo tenía dentro de mis planes” (Cecilia, 43 años).*

Sin embargo, estas mujeres viven un punto de quiebre sobre la valoración hacia conformar una familia cuando llegan a una edad en que socialmente se le da un tiempo límite o de caducidad al hecho de contraer matrimonio y tener hijos/as, que se puede vincular a lo que

se denomina como un “reloj biológico”, en donde se reducen las posibilidades de quedar en embarazo. Cuando empiezan a acercarse a esta etapa límite de sus vidas, ellas entran conflicto entre lo que ellas han proyectado para sus vidas y la carga simbólica que se le presenta a la mujeres si deciden quedarse solas. La experiencia de Cecilia expresa lo siguiente:

*“No es que, no me veía era como mamá, no veía como mamá pero de pronto sí como con pareja (...) Más que tener hijos, uno empieza es a proyectarse, como bueno, y ya, ya tengo 25 años, será que me voy a quedar sola, me voy a quedar soltera, ¿sí?, más esa parte de, sí, como a quedarse solterona que a quedarse uno de 30, 40 años solterona, entonces uno ya empieza como a pensar en eso, entonces sí tenía pues un novio, y después con él y estando de novios yo quedé embarazada, yo quedé embarazada”* (Cecilia, 43 años).

En este caso se muestra que las valoraciones de la mujer frente a la maternidad traspasan la socialización primaria y se ponen en juego una serie de cuestionamientos internos en ellas a partir la persistencia de asignaciones culturales para asumir la maternidad.

Un caso de socialización en pugna también es vivido por Esther, quien decidió desde muy temprana edad no tener hijos/as porque no quería vivenciar el sufrimiento y las preocupaciones que traía el ser madre y que observaba desde la experiencia de su propia madre. Sin embargo, por accidente queda embarazada a una edad de 20 años y decide tener a su hijo. Sumado a ello, luego de intentar conformar una pareja con el padre de su hijo, deciden separarse y se convierte en madre soltera. Esta situación trae consigo traumatismos emocionales y una relación conflictiva con su primer hijo. En este caso, Esther es una historia particular frente a la socialización de acuerdo a los valores aquí analizados, en donde su socialización hacia la valoración de la maternidad se presenta a partir de las imágenes que le brinda la experiencia de su madre lo que hace que rechace la opción de la maternidad en su vida. Sin embargo, se debe resaltar que la decisión de asumir su maternidad está atravesada por la “obligatoriedad naturalizada” de asumir este rol en el momento de quedar en embarazo. Además, frente a la experiencia de la maternidad que ella puede observar desde su madre, la maternidad no se convierte en una opción plausible en su vida, sin embargo, después de su embarazo no deseado, ella simplemente asume que esta situación es irreversible. Lo que se pone en juego en este caso es la pauta cultural que le impone a una mujer hacerse cargo de su hijo/a una vez se encuentra en embarazo. Para el caso de ella, se crea un rechazo que se convierte en un conflicto interno.

Lo que se puede mostrar en las anteriores situaciones es que existe una *pugna* interna en las mujeres directivas, entre la proyección de expectativas personales y la maternidad, en donde hay un gran peso sobre el deber ser de las mujeres como madres. Así, pues, la función reproductora en la identidad femenina sigue teniendo vigencia en ellas y el significado que adquieren estas mujeres acerca de la maternidad estuvo mediado por factores culturales que

pesaron más que los valores que les inculcaron desde sus hogares, vinculados al hecho de que las mujeres tienen la obligación de conformar un proyecto familiar.

#### **4.1.3. Socialización en contradicción**

Este tercer tipo de socialización es vivida por las mujeres directivas que aún no han tenido hijos/as y son las menores en edad dentro de las entrevistadas. Estas mujeres concuerdan en expresar que no recuerdan que sus padres y madres las influenciaran con ideas sobre conseguir una pareja y tener hijos/as y más bien ellos/as se centraron en inculcarles valores positivos hacia la educación. Principalmente, la contradicción que se destaca en ellas es que el proyecto de tener hijos/as en el futuro puede complejizar sus vidas y su situación laboral. Así lo expresa Laura:

*“¿Con respecto a tener hijos? No, no, nunca me han criado para que... mi mamá es una persona que me dice: “no se case hija, no se case que esto es muy duro. Mire cómo se ha vuelto su papá con el tiempo, esto no es lo mismo, le venden a uno...”, entonces mi mamá dice que no se ve como una abuela que pierda su libertad por tener que cuidar a los nietos. Entonces mi mamá defiende absolutamente mi posición. O sea, yo pienso como que me gusta estar sola, sí, de pronto tener una pareja, en este momento no la tengo, porque siento que le doy como prioridad a mi plan que yo te digo (...) Mi papá dice: “no”, le dice a mi mamá: “no, esta como que ya no va tener”, pero yo nunca he sentido que tenga el instinto maternal, me parecen divinos los niños, ehh, muy bonitos...” (Laura, 33 años).*

Para este grupo de mujeres la maternidad, o bien se posterga, o se rechaza ya que su trabajo presenta un papel central en sus vidas, y ven el hecho de asumir un proyecto familiar como un obstáculo frente a sus trayectorias profesionales. En este caso, la maternidad se posterga como una forma de tener mayor disponibilidad en el trabajo que se puede asociar a la búsqueda de estabilidad, de ascenso social o de un temprano logro de los proyectos personales (Delfino, 2005). Estas mujeres se pueden situar en el lado opuesto a las directivas que presentan una socialización tradicional.

Finalmente, para el análisis de la socialización en las directivas entrevistadas, a partir de la información recopilada, se presentaron tres categorías más o menos perceptibles entre este grupo de mujeres. En el primer caso, se observa en un grupo de mujeres una socialización tradicional en donde ellas expresan que en sus hogares de origen la socialización de principios y valores ante la maternidad y la conformación de una familia tuvieron un lugar importante en términos de conseguir una pareja y tener hijos/as. En segundo lugar, se muestra a las directivas que hicieron parte de hogares en donde, para ellas, no se presentó una crianza que les inculcara proyectos de conformación familiar. Sin embargo, en este grupo de mujeres se muestra que no solo la familia es clave para decidir o no consolidar un arreglo conyugal y tener hijos/as, sino que existen presiones simbólicas alrededor de la idea

de ser madres. En tercer lugar, están las directivas más jóvenes que aún no han tenido hijos/as. En ellas la socialización desde sus hogares se enmarca en darle prioridad a sus proyectos de realización personal desde el trabajo y el estudio. En este grupo de mujeres también se puede observar una contradicción entre la posibilidad de tener hijos/as en relación a su dedicación en el trabajo.

Frente al análisis de la socialización, se puede observar un movimiento entre la influencia de unos padres y madres que generan en sus hijas expectativas hacia la maternidad como parte de su rol de mujeres, y unos padres y madres que parecen brindarles a sus hijas valores que no se vinculan en gran medida al deber ser de la mujer con la maternidad. Sin embargo, en las entrevistadas, el papel de sus proyectos personales más allá de la maternidad sigue teniendo un lugar central, aunque, de acuerdo al tipo de socialización, se puede contraponer o no a sus planes profesionales.

El análisis de los valores que giran en torno a la maternidad en las directivas muestra que éstos sí se vinculan a los principios y valores que se les inculcaron en sus hogares. Sin embargo, Estos principios no se agotan en la esfera familiar y la valoración de la maternidad en la mujer se sitúa en un conjunto de imposiciones estructurales en la cultura en donde prevalece la razón del ser femenino en ser madres.

#### **4.2. Percepciones acerca de la maternidad**

La maternidad es un rol que interpela a la condición de mujer ya que culturalmente se le ha asignado como un orden natural que deben cumplir en sus vidas (Sanhueza, 2005; Pomar y Martínez, 2007; Fuller, S/A). Sin embargo, la obligatoriedad del mandato materno ha tenido una serie de modificaciones en ciertos sectores de la población femenina que se vincula a nuevas expectativas y oportunidades para las mujeres dentro de las sociedades contemporáneas (Puyana, 2003; Parella & Solé, 2004; PNUD, 2014). En principio, las mujeres directivas se muestran como un grupo de mujeres que le han dado prioridad a sus proyectos profesionales y han logrado ascender a posiciones tradicionalmente reservadas a los hombres (Viveros, 1995; Delfino, 2005). En el marco de la condición de este grupo de mujeres, se indaga acerca de, por un lado, la maternidad en relación a las representaciones que ellas tienen sobre los proyectos de ser madres y el imaginario que tienen sobre el rol materno, y también a partir de la forma en como han asumido la maternidad en relación a su trabajo. Entonces, este apartado se concentra en mostrar las percepciones de las mujeres entrevistadas acerca de la maternidad en relación a las representaciones y ver hasta qué punto se mantienen o se modifican los imaginarios heredados sobre ser madres. De acuerdo a lo anterior, se hace un análisis diferencial entre las mujeres directivas que no tienen hijos/as, indagando por el posible proyecto de tenerlos, y las directivas con hijos/as en relación a cómo han asumido su rol de madres.

Cabe resaltar que este punto se vincula con el apartado anterior en donde se han mostrado diferentes configuraciones sobre la maternidad en relación a la influencia de los valores y principios que les fueron dados desde sus hogares de origen por sus padres y madres, puesto que estos valores podrían ser condicionantes sobre la manera en que el grupo de mujeres directivas entrevistadas significan la maternidad.

#### **4.2.1. Directivas sin hijos/as: la maternidad como la cara opuesta de su trabajo**

Como ya se había mencionado, el grupo de directivas más jóvenes que no tienen hijos/as se clasifican en una socialización primaria que se ha denominado como *socialización en contradicción*, ya que ellas consideran que sus padres y madres no fueron unas figuras que les inculcaran de manera directa una imagen de la maternidad como un deber ser para la mujer y se destaca, en mayor medida, un esfuerzo por parte de sus padres y madres para que las directivas le dieran mayor importancia en sus vidas a sus proyectos profesionales a partir de la formación académica. Por ello, ellas muestran un sentimiento de contradicción frente a la maternidad como un obstáculo que les imposibilitaría el desarrollo de sus proyectos profesionales. En este caso, se presenta una postura que se abre a la posibilidad postergada de tener hijos/as, y otra que rechaza esta posibilidad. La maternidad en ellas es percibida como una situación incómoda en relación al proceso del embarazo y las implicaciones que lleva para la vida de una mujer tener un/a hijo/a. Así lo destaca Vanessa:

*“...O sea, yo tampoco soy estricta en que no, puede ser, pero no me gusta la idea, de verdad, de estar embarazada, no me gusta (risas), no me gusta para nada, nada de lo que sucede en el embarazo, ni lo que sucede en el parto, ni lo que sucede después (risas), porque yo sé que eso es una, juepucha tener un hijo es una, por ahí hay que sacrificar, por ahí 20 años de tu vida después de que nazca porque primero, pues todo depende de un, una personita hasta 15 años, digamos, porque económicamente sigue dependiendo hasta que se gradúen de la universidad. Entonces, todo es uno ya en función de ellos (...), para mí es un sacrificio muy grande (...) Claro, imagínate uno con hijos, no, pues en qué momento uno hace otras cosas.”*  
(Vanessa, 33 años).

Además, la actividad maternidad es percibida por ellas como un reto muy difícil cuando una mujer quiere destacarse profesionalmente y para ejercer la maternidad ellas opinan que se necesitan ciertas disposiciones innatas como el “*Instinto maternal*” que no ven como algo con lo que hayan nacido. En este caso, mencionan que este tipo de instinto lo han canalizado a partir de otras situaciones, así como menciona Laura de manera jocosa, por ejemplo, con su mascota, quien es la única hija que quiere tener en su vida.

Para estas mujeres directivas sin hijos/as, la vida privada se presenta como una parte de su vida en la cual tienen problemas ya que la han descuidado. Y este hecho lo ven como

consecuencia de darle una fuerte prioridad a su vida laboral. Por un lado, saben que la falta de pareja les cierra la posibilidad de tener hijos/as, aunque esta ausencia, mencionan ellas, es por falta de interés en buscar a alguien en estos momentos de su vida en donde le dan centralidad a su trabajo, siendo que la absorción laboral no es vista como una situación negativa.

Andrea Delfino (2005) afirma que la maternidad en las mujeres directivas se percibe como una interferencia a la posibilidad de desarrollar trayectorias laborales dentro lo que se puede determinar como “exitosas”, lo que constata que el establecimiento de relaciones conyugales es una limitante para la posibilidad de desarrollar una carrera profesional ascendente. A su vez, la postergación de la maternidad muestra que el entorno laboral directivo está definido con pautas masculinas, es decir, como afirma la autora, que las carreras de ascenso a cargos de dirección adquirieron “*las características de agentes que no se encuentran condicionados socialmente por la necesidad de ejercer funciones domésticas y familiares*” (Delfino, 2005). En este caso, las mujeres más jóvenes han sido socializadas bajo pautas más democráticas entre hombres y mujeres pero también han adquirido patrones masculinos sobre el éxito profesional, y por ello la maternidad se vivencia como una contradicción (Parella & Solé, 2004)

Entonces, para las mujeres directivas sin hijos/as, existe cierto rechazo frente a los proyectos maternales, principalmente porque los ven como una situación difícil de manejar teniendo en cuenta las cargas laborales de las que se responsabilizan en la actualidad. Por ello, ellas han postergado o han rechazado este tipo de proyectos en su vida en el momento actual. No obstante, la imagen de madre se les presenta a algunas como una posibilidad a futuro pese a la contradicción en relación a su vida laboral, lo que se puede relacionar con las imposiciones culturales de la identidad femenina asociada a la imagen de la madre como una predisposición de la mujer.

#### **4.2.2. Directivas con hijos/as: el significado de ‘ser mamás’**

A pesar de que el trabajo remunerado en las vidas de las mujeres directivas con hijos/as se ha caracterizado como una forma de realización profesional y una fuente de satisfacción personal, sus percepciones sobre ser madres giran en torno a discursos que elevan la función maternal a un estatus superior al del trabajo, que se vincula a darle prioridad a esfera familiar sobre la laboral. En este sentido, en su discurso, ser madres se convierte en el asunto primordial en sus vidas por encima de las contradicciones que puedan presentarse en relación a sus intereses personales. De acuerdo con lo anterior, si bien el tipo de *socialización tradicional* presentada anteriormente se ajusta a este tipo de percepciones, para las mujeres caracterizadas por una *socialización en pugna*, el hecho de asumir la maternidad les cambia su percepción sobre la misma, en donde tener un/a hijo/a modifica la percepción negativa que podrían tener hacia esta función. De esta manera lo destaca Cecilia:

**-¿Y qué cambió cuando nace su hija?-** *“Todo. Sí, claro. Ya los niños le cambian a uno el panorama, entonces, ese instinto materno que yo tenía escondido, que no, le tenía fobia a los muchachitos, no, cuando nace el hijo de uno cambia totalmente. Entonces ya las prioridades cambian y tu prioridad es tu hijo”* (Cecilia, 43 años).

En palabras de las directivas entrevistadas, la maternidad se convierte en una experiencia muy enriquecedora en sus vidas. Consuelo lo resalta de la siguiente manera:

*“Ay, pues mirá, para mí eso ha sido una cosa maravillosa. Ser mamá, sí, pues respeto a las personas que eligen no serlo, pero en mi caso a mí me enriqueció muchísimos la vida, tuvo sus crisis, tuvimos nuestros, hemos tenido “huuuuh” (hace figura con el dedo en forma de montaña), pero creo que el balance final es muy bueno. Yo soy muy orgullosa de mis hijas y yo creo haber contribuido a que ellas sean hoy las personas que son”* (Consuelo, 56 años).

Pese al hecho de que sus trabajos le demandan gran responsabilidad y dedicación, las directivas aluden a que sus familias y sus hijos/as están por encima de sus deberes laborales, y si bien existen algunas situaciones en donde se tengan que sacrificar los tiempos con los/as hijos/as, existen situaciones donde siempre los/as pondrán por encima de todo. Así lo afirma Ángela:

*“Entonces sí, yo tengo clarísimo que en esta sociedad trabajo-vida personal, mis hijos, mis hijos están por encima de todos mis actuares, irán por encima siempre de eso. Algunas veces se harán sacrificios por mis hijos pero no son sacrificios que generen un impacto mayor, entonces eso depende realmente de cómo se administre (...) entonces, vos permitís o no permitís que te pasen las cosas, entonces si a mí, el que es mi jefe, él es el presidente, que ir a viajar, pero de la compañía, si él me dice: ‘te tenés que ir a viajar’, pues si yo lo único que tengo en la vida es que morirme, ¿sí?, si mi hijo está enfermo yo cojo el teléfono, no, nada, y soy responsable de hacer esa tarea en eso”* (Ángela, 56 años).

Por su parte, la maternidad también es asumida como un motor que lleva las mujeres a superarse en el trabajo a partir del deseo de brindarles buenas condiciones de vida a sus hijos/as y también de darles buen ejemplo desde su actuar. Para el caso de Fernanda, una mujer separada, asumir toda la carga económica que implicaban su hijo y su hija, además de cerrarse a la posibilidad de tener una nueva relación afectiva en su vida son pruebas de que para ella su hijo y su hija son la prioridad más importante. De esta manera lo resalta esta directiva:

*“Primero porque me hago cargo, pues la vaina económica, las yo, todo lo que tenga que ver con mis hijos, yo me gasto el salario mío, más el que me hago en asesoría, yo hago asesorías por fuera también, mis asesorías todo es pensando en ellos ¿ves?, todo es pensado en ellos, o sea, primero son ellos, en la comida es de ellos, primero lo que ellos coman, lo que ellos,*

*primero es ellos, sus exámenes médicos, sus vainas, su salud, su educación, o sea, primero son ellos en mi vida (...) siempre tuve miedo a tener otra relación sobre todo que viviera conmigo por mis hijos...*” (Fernanda, 50 años).<sup>29</sup>

En relación con lo anterior, si bien la maternidad se muestra como una función central en la vida de las directivas, algunas prácticas que ellas asumen se alejan del tipo de *maternidad intensiva*, concebida como una alta dedicación de tiempo a los hijos/as por parte de las madres, que afirma que la figura de la madre es clave en el cuidado y la crianza de ellos/as (Parella & Solé, 2004). Es interesante resaltar que las directivas opinan que la maternidad no tiene que ser una actividad en donde las mujeres tengan que estar presentes todo el tiempo en la vida de sus hijos/as, sino que más bien, su no presencia física se puede complementar con un conjunto de prácticas y principios que se inculcan desde la no presencialidad, por medio del ejemplo. Este elemento se presenta como un cambio frente a la función maternal tradicional, en donde cuestiona y matizan las prácticas cotidianas (Parella & Solé, 2004), y además se vincula al manejo de los tiempos del trabajo que adquieren las directivas, puesto que es un mecanismo que les permite cumplir con sus tareas laborales. Esta idea está presente en el siguiente testimonio:

*“Yo pienso que en parte también los hijos no solamente pueden ser uno estar todo el tiempo estar detrás de ellos o estar con ellos sino que también ellos sepan que uno, que uno tiene también otras esferas y pienso que uno, parte del ejemplo que uno tiene que darle a los hijos que uno tiene que luchar por los sueños, y que uno puede ser transformador social ¿sí me entendés? en lo que vos estés, no solamente pensá en hacerlo para vos, sino en cuánta gente se beneficia con lo que tú haces y eso son bendiciones para ti (...) Entonces eso fue lo que hice con mis hijos, hablar permanente con ellos y decirles: ‘miren: yo estoy haciendo esto por un futuro de ustedes, además porque mis metas son estas, estas, estas, yo quiero que ustedes entiendan que uno independientemente de que tenga hijos, de que tenga dificultades económicas, de que uno se incline, uno tiene que luchar por lo que uno quiere, y es el mayor ejemplo que yo quiero dejarle a ustedes’”* (Fernanda, 50 años).

Ángela, también alude a que las mujeres directivas deben quitarse las cargas de culpa frente a las ausencias en el hogar:

*“...Pero es duro, eso no quiere decir que no sea duro, uno se tiene que centrar, porque lo primero que uno se tiene que quitar es, quitarse la culpa de no estar en el hogar porque hay muchas maneras de estar en el hogar. Hay mujeres que están en el hogar, no trabajan y no están presentes en el hogar, aunque físicamente lo estén, uno tiene, uno tiene maneras de estar*

---

<sup>29</sup> Se puede mencionar rápidamente que la condición de soltería en mujeres con hijos/as que asumen todas las responsabilidades económicas en el hogar hace que ellas se sientan orgullosas de llevar todas las cargas sin ayuda de un hombre, pero también las lleva a tener una sobrecarga de labores y un desgaste físico y emocional importante (Toro, 2015). Sin embargo, estas situaciones pueden estar mediadas por la posibilidad que las mujeres puedan tener de acceder a ayudas de terceros/as.

*presente en su hogar y de estar presente en la educación de sus hijos, en otras formas, en otras dimensiones” (Ángela, 56 años).*

Estos testimonios subrayan un nuevo tipo de lógica en la maternidad en donde se hace plausible que las mujeres tengan expectativas profesionales y el hecho ser madres no es una función que las lleve a abandonarlas. Conectado a lo anterior, las mujeres directivas destacan dos cambios en la relación a la forma en que sumen su maternidad y la forma en como asumieron la maternidad sus madres. Por un lado, las expresiones de afectividad son más recurrentes y, por otro lado, la forma en como ellas asumen la maternidad no presenta los mismos tiempos de compañía en la vida de los hijos/as a razón de que la vida laboral hace que los tiempos de cuidado se reduzcan. Así se resalta en el siguiente fragmento:

*“...Mi mamá estaba todo el tiempo. Mi mamá permanecía en la casa y eso, por eso te decía que eso me parece muy importante, el tiempo, el tiempo de dedicárselo a los hijos, sobre todo los primero años y en la época de la adolescencia que es otra etapa, la otra transición que ellos tienen. Entonces sí, claro, no, mi mamá, jum, permanecía con nosotros pendiente de las enfermedades, en cambio acá (en el presente) le toca a uno trabajar, en cierta forma delegarle a la empleada lo que uno no puede hacer físicamente” (Piedad, 50 años).*

Como síntesis acerca de las percepciones de las mujeres directivas entrevistadas se destaca, en primer lugar, que las mujeres directivas que no han tenido hijos/as ven la maternidad como una fuente de tensión con su trabajo pues el compromiso de ser mamás lo vinculan con una función que requiere gran tiempo y esfuerzo y ese sentido, ellas no ven el proyecto de ser madres como una opción factible en este momento de sus vidas. En segundo lugar, si bien la función de madres es percibida como un hecho central en sus vidas, la forma en que este grupo de mujeres ha asumido la maternidad resignifica las prácticas de la maternidad tradicional en términos del tiempo que dedican al cuidado de sus hijos/as, hecho que se puede asociar como una estrategia que les permite sobrellevar sus cargas laborales y maternas. Sin embargo, en su percepción sobre la maternidad, sigue habiendo un importante peso simbólico y atributo de esencialidad frente a la vida de las mujeres directivas con hijos/as desde la importancia que le adjudican a esta función.

#### **4.3. Madres directivas, padres e hijos/as: observando la vida práctica**

Teniendo en cuenta las significaciones que las mujeres directivas asumen frente a la maternidad, y de acuerdo a el rol que es adjudicado a las mujeres como las principales figuras de cuidado de los/as hijos/as, este apartado se concentra en describir las prácticas de la maternidad que las mujeres directivas realizan en función de sus hijos/as a partir de las tensiones o problemas, las estrategias y situaciones que asumen en el ejercicio práctico de su maternidad. Para ello, se hace una descripción de las diferentes situaciones que ellas vivencian en las relaciones que tiene con sus hijos/as, así como los valores que les inculcan

y las expectativas que tienen frente a ellos/as. También se muestran las relaciones de autoridad frente a los/as hijos/as en relación a sus cónyuges y también a partir de los ciclos de vida del hogar. Teniendo en cuenta el trabajo y el ejercicio de su maternidad, también se aborda los cambios o las rupturas que experimentan las mujeres en sus trabajos cuando nace su primer/a hijo/a, las estrategias de cuidado que realizan estas mujeres en relación a los tiempos de trabajo y un balance de su maternidad frente a los retos que le impone su trabajo.

La comprensión de las prácticas entre padres y madres e hijos/as permite establecer hasta qué punto se han presentado cambios en el modelo de la maternidad a la luz de la población estudiada en este trabajo y teniendo en cuenta, además, los cambios que se han presentado en las relaciones de género. Para dar cuenta de estos cambios resulta indispensable remitirse a la configuración de la vida en el hogar, y de manera más amplia, dentro de las relaciones cotidianas, entendidas Ágnes Heller (1970) como un conjunto de actividades de caracterizan la reproducción de los hombres y las mujeres particulares, los cuales, a su vez, crean la posibilidad de la reproducción social. En este sentido, las funciones que los/as miembros de la familia cumplen en el hogar ayudan a perpetuar o a modificar los patrones de género establecido socialmente (Puyana, 2003). Es así que para comprender las subjetividades que las mujeres directivas tienen frente a la maternidad resulta clave analizar la configuración de las prácticas más cotidianas que ellas realizan desde el cuidado y la crianza de sus hijos/as.

#### **4.3.1. Los/as hijos/as: transmisión de valores y tiempo compartido**

De acuerdo con Puyana (2003), los valores y las normas que se establecen en el hogar están atravesados por una serie de principios que pueden variar de acuerdo al contexto social. A su vez, estos valores y normas pasan por la organización de tiempos dentro del día como un hecho indispensable en la vida moderna de ritmos acelerados (Puyana, 2003), hecho que puede agudizarse a partir de los cargos directivos que asumen las entrevistadas.

En los discursos de las mujeres directivas se describen buenas relaciones con sus hijos/as en la actualidad, aunque, para el caso de las mujeres que ya tienen a sus hijos/as mayores, mencionan que si bien la crianza tuvo conflictos en algunas épocas como en su adolescencia, fueron situaciones que pudieron sobrellevar. Sin embargo, se describen prácticas relacionales muy afectuosas, relaciones de autoridad mediadas por la conversación y la escucha.<sup>30</sup> En este caso, los valores y expectativas hacia sus hijos/as giran en torno a la creación de metas y aspiraciones personales hacia su futuro que se relacionan con la formación profesional teniendo como referencia los triunfos de sus padres y madres. De manera secundaria se destacan valores como el esfuerzo y la humildad como factores que alimentan sus posibles triunfos. Consuelo lo expone de la siguiente manera:

---

<sup>30</sup> Se resalta que las relaciones aquí expuestas entre las madres directivas y sus hijos/as hacen parte de sus discursos y se pueden relacionar con idealizaciones.

*“...Yo le digo siempre a ellas, uno siempre, ese cuento de la pelota de letras que los hijos siempre son de un estrato más alto que los papás, yo no lo veo desde el punto de vista de estratos, sino desde el punto de vista de logros, entonces, ‘si yo llegué hasta aquí ustedes tiene que llegar más lejos, vuelen, vuelen’”* (Consuelo, 56 años).

Como materialización de estos principios, ellas invierten en sus hijos/as, además de la educación normal, en espacios como actividades extracurriculares que les brinden conocimientos y saberes que enriquezcan su formación desde tempranas edades. Se puede resaltar que el valor de la educación y de la adquisición de capital cultural es un rasgo que caracteriza la crianza que llevan con sus hijos/as. Para el caso de Mercedes, se destaca de la siguiente manera:

*“Deporte. hacer deporte con ellos, hablarles muchísimo, mostrarles los casos de que ‘vea, esto no es, esto sí es, qué es blanco, qué es negro’, darles el ejemplo, ¿sí?, es como darles el ejemplo y hablarles mucho y meterlos en clases, y entonces por ejemplo Mariana tiene una voz linda, entonces yo le dije: ‘¿te gusta cantar?’ sí, ah, bueno, listo, entonces, el día que ella me diga: “ya no quiero más”, pues no, ya, no más, porque pues, o sea, la trataré de retar y “hacele porque uno lo que empieza lo tiene que terminar”, pero si ella dice que no porque le cogió tirria a la vaina y quiere hacer otra cosa, bueno, entonces veamos qué quieres hacer, pero no se pueden quedar, pues en la pereza, es eso”* (Mercedes, 44 años).

Por su parte, los vínculos afectivos se estrechan entre ellos/as realizando actividades juntos/as. Se pueden mencionar dos situaciones: primero, que los momentos que pasan juntos pueden ser reducidos entre semana y se remiten solo a compartir los fines de semana si cuentan con el tiempo, e incluso, en las mañanas antes de salir y en las noches cuando llegan el padre y la madre de sus trabajos, y los hijos/as de sus lugares de estudio,<sup>31</sup> y los fines de semana se presentan como espacios de socialización importantes entre ellos. Así lo expresa Piedad:

*“Tratamos, sí, de, por la noche tratamos, ya cuando llega, pues como mi esposo es el que más tarde llega, pues ya yo apago el computador y tratamos como de compartir, sí, porque al menos por la noche, en todo el día no nos vemos, entonces nos ponemos a conversar un rato, mientras que ella alista las cosas, comemos algo, y a las 9 y media o 10, ya cada uno para su cama (risas). Los fines de semana sí tratamos, pues, como yo a veces le digo a ellos, los sábados la llevo a cursos, el domingo tratamos de salir con ella...”* (Piedad, 50 años).

---

<sup>31</sup> De manera general, se debe recordar que las familias de las mujeres entrevistadas que tienen hijos/as están conformadas por padre, madre e hijos/as y, en algunas ocasiones, por un abuelo/a o una empleada doméstica (tabla 9). Para este tipo de hogares se reitera la figura de un esposo que trabaja. Solo en un caso, como ya se había mencionado, se presenta una situación de divorcio y el hogar se conforma solo por la madre y su hijo e hija.

Por otro lado, en otras familias hay situaciones que se convierten en actividades rituales, ello con el fin de sopesar sus ausencias, por el tiempo que dedican los padres y las madres a sus actividades laborales y que han obstaculizado espacios de compañía con los hijos/as. En el caso de María, los espacios en familia y la relación con sus hijos/as se presentan de la siguiente manera:

*“No, hacemos de todo. Nosotros hacemos noches de luna llena, entonces, pues nos ponemos a tocar guitarra, a cantar; tenemos paseos familiares, cocinar juntos, vacaciones juntos, o sea, viajes, o sea, nosotros todos los años viajamos dos veces al año y eso es obligado, esa plata de, no se toca, así no haya pá pagar la luz eso no; ehh, cocinamos juntos; hay unas cosas, nosotros tenemos una tradición en la familia que se llama la asamblea, entonces si alguno tiene que decir algo en el que todos tenemos que opinar, entonces, por ejemplo ayer Andrés dijo: ‘necesito una asamblea, necesito hablar una cosa’, entonces esos son como los códigos que tenemos y ellos saben, por ejemplo, que si tienen una actividad y es un domingo, y hemos decidido estar en familia, ellos saben que le dicen a los amigos que el domingo no porque estamos en familia, o sí, por ejemplo, es una tradición los diciembres hacer dulce de manjar blanco entre todos, invitamos amigos y familia, y ellos dice: ‘umm, ese día no porque es el dulce en mi casa y eso, mejor dicho, eso no se puede’” (María, 46 años).*

De acuerdo a los testimonios anteriores de las mujeres con respecto a la relación con sus hijos/as y a los tiempos que ellas mencionan como tiempos de calidad con ellos/as, se destaca que existe una preocupación constante de las mujeres directivas por organizar y mantener espacios compartidos entre ellas, sus esposos y sus hijos/as, y esto se puede vincular a una fuerte convicción de la importancia de la vida familiar para los hijos/as como una forma de brindarles bienestar. También se puede relacionar con las percepciones acerca de la familia como el núcleo más importante de la vida. En línea con lo anterior, se denota una negociación de espacios familiares que se basa en la organización de tiempos en relación a las obligaciones laborales. En este sentido, se configuran una serie de conciliaciones frente a la incapacidad de llevar a cabo una maternidad más presencial entre ellas y sus hijos/as.

Sin embargo, se debe hacer un matiz frente a las anteriores afirmaciones. Hubo reiteración en mostrar que la situación en el hogar no siempre ha sido armoniosa y en algunos momentos de sus vidas ellas descuidaron su vida familiar anteponiendo sus responsabilidades laborales, lo que llevó a que se presentaran diversas situaciones de tensión en sus hogares y se repensaran sus prioridades familiares y enfocaran sus prácticas a mejorar su vida familiar.

#### **4.3.2. Conciliaciones y tensiones entre la autoridad y crianza de los/as hijos/as en el hogar**

El estudio sobre las relaciones en la familia es transversal al análisis de las formas en que se presenta la participación de los miembros en las actividades del hogar, así como las formas de autoridad presentes en él (Puyana, 2003). Como se ha reiterado en diversas ocasiones, las

actividades del hogar en términos de las labores domésticas y de cuidado de los/as hijos/as han sido atribuidas como funciones femeninas. Sin embargo, este presupuesto ha tenido modificaciones principalmente con la participación de las mujeres en el trabajo. Por un lado, se ha dado un relativo aumento de la participación de los hombres en las actividades del hogar, aunque principalmente en actividades vinculadas al cuidado de sus hijos/as, en labores más lúdicas y recreativas como los paseos, las salidas o los juegos (Maldonado y Micolta, 2003; Parella y Solé, 2004). En este sentido, algunas investigaciones han demostrado que el aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo no ha sido acompañado de un aumento equiparable en la participación de los hombres en el hogar, hecho que se muestra como una sobrecarga de actividades entre la vida doméstica y el trabajo remunerado (Maldonado y Micolta, 2003; Parella y Solé, 2004; Wainerman, 2007).

Por otro lado, la autoridad es un aspecto central en el análisis de las dinámicas familiares y ha presentado diversas modificaciones en sus prácticas desde la década del cincuenta del siglo XX. Tradicionalmente, el ejercicio de la autoridad estaba vinculado a la figura del padre quien mantenía con sus hijos/as relaciones distantes y poco comunicativas, centrando su papel como proveedor económico del hogar. Actualmente estas situaciones presentan fisuras y hoy se puede hablar de un tipo de autoridad más democrática en función de relaciones más horizontales entre padres, madres e hijos/as (Puyana, 2003).

Ahora bien, ¿qué papel desempeñan los esposos de las directivas en el cuidado y crianza de sus hijos/as? Las directivas destacan que la figura del padre en sus hogares ha sido clave para que ellas puedan conciliar los tiempos entre su trabajo y su maternidad, puesto que la paternidad de sus esposos ha sido asumida de forma participativa, es decir, los padres han mantenido una relación cercana con sus hijos/as y se han vinculado a las tareas de crianza y cuidado de ellos/as. De esta forma lo resalta Ángela:

*“Absolutamente participativo, absolutamente participativo. ha cambiado pañales, ha dado tetero, ehh, yo diría que prácticamente mi marido era el que se levantaba a cuidarlos por las mañanas mientras yo dormía un poquito más porque yo soy dormilona, entonces, absolutamente participativo. Es que, vuelvo y te digo, un matrimonio es una sociedad y las reglas de (...) “¿vamos a tener hijos? qué va a poner usted qué pongo”, negociamos” (Ángela, 56 años).*

Incluso, existen alusiones a padres que han asumido en mayor medida que las mujeres las responsabilidades domésticas dentro del hogar:

*“Yo he tenido la suerte de que mi esposo me ha apoyado. Ahorita que hice esta maestría, también. Entonces él, pues ellas ya están más grandes, pero, sin embargo, él era el que, él es el que se preocupa de que no falte la carne, que se acabaron los huevos, que no sé qué. Yo no miro esa nevera (risas); que se acabaron los huevos, díganle a Eduardo (risas) La verdad he tenido como ese, como esa buena, pues como ese complemento...” (Consuelo, 56 años).*

Se puede destacar el caso particular de Fernanda, quien es una mujer separada que asumió sola la autoridad y el cuidado de su hijo y de su hija frente a la ausencia del padre. Ella menciona que la situación se tornaba muy difícil puesto que su ausencia se convirtió en una desventaja en diferentes sentidos frente a la crianza de sus hijos/as y sus obligaciones laborales, tal como lo narra en el siguiente fragmento:

*“Yo digo que fue muy duro, porque no es lo mismo que vos criés dos hijos con una pareja estable, que te ayude, o así te divorciés, que la pareja siga sustentando económicamente, o por lo menos te apoye con el tiempo con los niños, pero él lo que hacía era todo lo contrario. A raíz de que yo fui la que tomé la determinación de divorciarme, no fue él, fui yo, y de que se fuera de mi vida, es más, no lo acepté más en mi casa, él toma represalias económicas y obviamente de tiempos. Yo a veces lo llamaba: ‘ve, tengo tal cosa, tengo en la universidad tal cosa, por favor te puedes, la muchacha se va a tal hora, ¿podés encargarte de los niños?’, él teniendo tiempo, él decía: ‘no tengo tiempo’, entonces me ponía a mí a, en carreras, entonces eso también te desestabiliza, entonces hay cosas que vos quisieras tener el control de todo y darle la mejor disciplina, el mejor tiempo a tus hijos pero hay cosas que no te lo permiten, entonces yo sentía cada vez más barreras”* (Fernanda, 50 años).

No obstante, si bien las directivas destacan que el papel del padre en el hogar es participativo, de acuerdo al ejercicio de la autoridad en el hogar se presentan cuatro situaciones diferentes. En primer lugar, la figura de la madre se muestra como la intermediaria principal en los conflictos de convivencia con los hijos/as, pero las decisiones finales son tomadas por el padre. En el caso de Mercedes, se narra de la siguiente manera:

*“Pues es, yo soy muy cariñosa, pero soy muy cantaletuda, y soy, soy como la que manda y la parada aquí, entonces, ehh, porque mi esposo ya es la última instancia, tratamos de que él sea la última instancia. Entonces siempre soy yo la que: ‘vea qué hubo que no se han bañado; que “vea qué hubo que no se han arreglado” (...) No, es que son como los niveles (...) Yo soy como la que da la cantaleta todo el día y ya cuando está, yo salida de la ropa, entonces yo le digo: ‘mirá haceme el favor y me ayudás porque no puedo’, entonces ya viene él y los tranca porque así debe ser, o sea, debe haber una autoridad final siempre para que termine de, de arreglar el tema, sí (risas)”* (Mercedes, 44 años).

En segundo lugar, en las relaciones de autoridad en el hogar la madre aparece como la figura central en la toma de decisiones frente a los/as hijos/as y el papel del padre se muestra como una figura secundaria. Así lo destaca María: *“William no es como, él alega mucho pero no toma decisiones entonces ellos como que no, no le paran bolas, pero si yo digo no, es no y eso ya no tiene vuelta de hoja (risas). Yo soy un poco más estricta en eso”*.

En tercer lugar, las relaciones de autoridad se caracterizan por constantes conflictos entre el padre y la madre, en donde se ponen en juego las formas en que cada parte cree que es la mejor manera de criar y llevar a la práctica la autoridad. En este tipo de autoridad se muestran

también descontentos en las mujeres como oposición al modelo cultural que les asigna a los hombres la toma de decisiones en el hogar. En el siguiente fragmento Consuelo lo expresa de la siguiente manera:

*“Pues nosotros hemos tratado de tener una autoridad como democrática, como participativa, como así. Sin embargo, te confieso que sí en mi casa hay un modelo muy patriarcal donde el papá pues es el que da como la última palabra, entonces yo a él le digo ‘a mí no me gusta hacer eso’, o sea, yo no quiero que ellas me digan, ‘es que mi papá’, no, ‘es que mis papás dijeron’, porque yo tengo allí un 50% de voto, el voto mío tiene que pesar también, entonces lo que él me dice es: ‘es que como usted siempre está el lado de ellas’...”* (Consuelo, 56 años).

Finalmente, se destaca un tipo de autoridad más democrática entre padres y madres, en donde las relaciones con sus hijos/as están mediadas por decisiones tomadas entre los dos. De esta manera resalta Esther, quien hacía parte de un hogar compuesto, por lo que las relaciones de autoridad se complejizaban: *La autoridad siempre fue amarrada por los dos, cuando había un inconveniente entre el hogar siempre había reunión de familia, ¿ya?, entonces nos decíamos, mi esposo nunca, a pesar de que tenía sus tres hijas nunca, me dejó a mí sola,...*” (Esther, 60 años).

En síntesis, las mujeres destacan que el papel del padre se muestra como un apoyo clave para ellas poder asumir sus responsabilidades laborales gracias a una participación activa frente al cuidado de los/as hijos/as. Sin embargo, en el ejercicio de la autoridad, las cuatro clasificaciones presentadas muestran una variedad de situaciones, entre formas más tradiciones de autoridad en el hogar con la figura del padre a la cabeza de las decisiones, y otras en donde las decisiones son tomadas entre los dos. Esta toma de posición de los padres en el cuidado de los/as hijos/as se puede relacionar con cambios en los roles maternos y, por ende, paternos con respecto a las nuevas dinámicas que se presentan en la vida extra doméstica, principalmente, cuando las mujeres se insertan en el mercado laboral. Pese a todo esto, en algunas ocasiones esta participación no se presenta de manera igualitaria, como en el ejercicio de la autoridad frente a los hijos/as, en donde pueden persistir relaciones patriarcales o, en su extremo opuesto, relaciones de autoridad más democráticas.

#### **4.3.3. Mujeres directivas: estrategias frente a la maternidad**

Algunas investigaciones han mostrado que las mujeres que trabajan desarrollan una serie de estrategias para poder sobrellevar las actividades laborales y mantener el orden en el hogar (Castro, 2008; López, Ponce, Findling, Lehner, y Venturie, 2011).<sup>32</sup> Estas estrategias pueden

---

<sup>32</sup> Siguiendo a Bermúdez (2014), el concepto de estrategias desde Villasmil (1998) refiere a un conjunto de mecanismos de respuesta que asumen un sujeto o un colectivo desde las capacidades dadas a partir de las de su agencia y las estructuras en que se inscriben.

variar de acuerdo al tipo de hogar, a sus características económicas y al ciclo de vida en el que se encuentre. Este hecho se presenta de manera reiterada en las mujeres que asumen cargos directivos cuando sus hijos/as son aún población dependiente. (Delfino, 2005; Vázquez, Cárcamo, y Hernández, 2012). Entre estas estrategias se destaca la importancia de tener ayudas de otras personas, bien sean, redes familiares o apoyos de personas externas a las mujeres o instituciones de educación temprana para sus hijos/as como el jardín infantil.

En este punto se pone la mirada en los arreglos y las situaciones puntuales las mujeres directivas despliegan como madres para suplir el cuidado de sus hijos/as y que están directamente relacionadas con el reducido tiempo que sus responsabilidades laborales le adjudican. También se pone en discusión cuáles son las tensiones y las conciliaciones que las mujeres directivas vivencian en relación a ejercicio de su vida profesional y laboral a razón de asumir su rol como madres.

#### **4.3.3.1.El cuidado de los/as hijos/as**

Algunas investigaciones han señalado que el tema del cuidado pone en discusión el papel de las mujeres dentro de la familia y el trabajo, puesto que el carácter femenino que tiene esta actividad es central para comprender la posición de la mujer dentro de estas dos esferas. La noción de cuidado se remonta a los años setenta y si bien todavía existen divergencias sobre su conceptualización, para su comprensión ha sido clave la incorporación de la perspectiva de género pues reconoce la centralidad de la mujer en el trabajo de cuidado (Batthyány, 2004). De acuerdo a Karina Batthyány (2004) e Irma Arriagada (2007) el cuidado se puede concebir como una *actividad esencialmente femenina generalmente no remunerada, sin reconocimiento ni valoración social* y se puede dividir en dos tipos. Por un lado, está el cuidado a niños/as y adolescentes en donde se pueden distinguir de una manera no tan clara las actividades de cuidado de las actividades de las actividades propias de educación inicial. En segundo lugar está el cuidado asistencial que es el que se le brinda a alguna persona como consecuencia de una enfermedad (Aguirre, 2007).

Tras la masiva incorporación de las mujeres en el ámbito del trabajo remunerado, cabe preguntarse qué tipo de estrategias asumen las mujeres para asumir sus responsabilidades de cuidado hacia sus hijos/as. De acuerdo con Andrea Delfino (2005), el cuidado de los/as hijos/as se convierte en un reto para las madres que han empezado a ejercer carreras profesionales, puesto que les exige asumir una serie de arreglos que les implica una organización eficiente de tiempos y espacios en el diario vivir. De esta forma ellas pueden llevar a cabo su rol de madres al mismo que tiempo que deben responder por su trabajo. Sin embargo, como se verá, este tipo de estrategias se intensifica cuando los/as hijos/as se encuentran en edades tempranas. Si bien las mujeres entrevistadas pueden llevar una maternidad menos presencial que sus madres, ellas siguen teniendo un papel protagónico en

el cuidado de sus hijos/as. Por ello, desplegar estrategias para su cuidado se convierte en una labor primordial.

De acuerdo con Gemma Cánovas (2010), frente a la llegada de un/a futuro/a hijo/a, las mujeres deben plantearse algunas decisiones en su vida que pueden afectar su mundo laboral que pasan por cuestionarse si deben seguir o no trabajando, y si no lo hacen, durante cuánto tiempo. Estas decisiones están mediadas por cálculos racionales que ponen en juego la situación económica del hogar o laboral que presenten en ese momento en sus vidas. Con la llegada de los/as hijos/as las prioridades de las mujeres directivas toman un giro importante que pueden en menor o en mayor medida obstaculizar sus vidas profesionales. Si bien algunas mujeres continúan trabajando al tener sus hijos/as, algunas otras toman decisiones más tajantes como estrategia de cuidado hacia sus hijos/as en sus edades más tempranas. Se identificaron tres tipos de decisiones.

En primer lugar, algunas directivas deciden abandonar su trabajo por el periodo de tiempo en que sus hijos/as están más pequeños/as o desde que empiezan sus embarazos. Esta decisión se toma con el fin de estar los primeros meses o años presentes en la vida de los hijos/as ya que consideran que es un tiempo importante de formación para ellos/as y en donde la madre debe estar más presente. Así lo narra Andrea:

*“Yo era la gerente de la cooperativa. Allí sí cambia algo que yo traía como cultura. Yo no quiero que trabaje cuando tengas un hijo, ¿por qué? Porque para mí los primeros años yo traía un pensamiento era una cultura, que era de poderlos ver sonreír, cambiar, vivir, o sea vivir bien la etapa. Y cuando nace mi hijo yo me retiro de trabajar. Igual cuando (...) cuando me casé. Los dos o los tres primeros años podía tener sin estar trabajando. Y mi niña nació a los 18 meses entonces fueron casi seguidos. Entonces cuando Paula tenía un año volví a buscar trabajo” (Andrea, 37 años).*

Esta misma directiva afirma que salirse del trabajo para cuidar a los hijos/as es un hecho que el mercado laboral castiga, pues se ve como una suspensión de la adquisición de conocimientos y experiencia, lo que pone en relieve que el mercado laboral no toma en cuenta a la maternidad y la crianza de los hijos/as. Así lo expresa ella:

*“Sí, es complicado, porque el cese de labor lo castiga la sociedad colombiana. La sociedad laboral te castiga ese cese de labor, te castiga a pesar de que yo igual no lo hice como cese como tal porque yo seguí, como era contadora, yo seguí haciendo actividades de forma independiente. Pero, cuando tú presentas una hoja de vida, tú dices, momento, Ah, no, ha interrumpido, dos, tres años, no sirve. Porque piensa que la persona ha parado sus conocimientos, entonces está quieta, entonces no le ven el transfondo, el qué, sino que simplemente cuando le ven la hoja de vida le dicen no sirve. Tú en el mercado laboral no estuviste tanto tiempo, no” (Andrea, 37 años).*

En segundo lugar, cuando los/as hijos/as están pequeños/as, otras mujeres deciden renunciar a su trabajo e insertarse en otros lugares de trabajo que les permitan tener mayor flexibilidad en los tiempos para poder sobrellevar los deberes cuidado y crianza temprana de sus hijos/as, así esta decisión implique insertarse en trabajos no directivos. Por ejemplo, Cecilia, quien es ingeniera civil, dejó de trabajar como directora de obras porque esta labor la obligaba a trasladarse de un lugar a otro reiteradamente. Gracias a sus contactos logró acceder a un nuevo trabajo, y si bien esta decisión se convirtió en un retroceso en su trayectoria profesional, posteriormente se incorporó en un cargo directivo gracias a su buen desempeño. El siguiente fragmento da cuenta de la situación de Cecilia:

*“Entonces cuando entré a Conciviles yo dije: “no pues, ya este ambiente ya realmente es muy fuerte. Yo con el niño pequeño y estar viajando en esas obras”, y entonces hablé con mi jefe de aquí y le dije: “jefe, usted debería volverme a recibir en la empresa”, y me dijo: “¡sí, venite ya!””, (risas), entonces sí, ya, fue así. Entonces renuncié allá y entonces me vine para acá. Ese fue el cambio cuando nació el niño, que esta es una empresa, de todos modos, que le permite a uno una flexibilidad le, o sea, si tengo que llevar el niño al colegio o al médico o quedarme con él en la casa por cualquier cosa, puedo hacerlo (...) Era ingeniera de diseño y en ese momento había mucho, un crecimiento del departamento y el gerente general era el que manejaba la empresa, el departamento, entonces, como había tanto trabajo, pues él necesitaba un apoyo en el departamento, entonces él, pues, dentro de las personas que habían en el departamento me propuso a mí para que me quedara con la gerencia. (Cecilia, 43 años).*

En tercer lugar, otras mujeres deciden postergar sus planes de estudio cuando sus hijos/as aún tienen edades tempranas, como lo hizo Consuelo:

*“Sí, no, ese sí en ese momento estuvo aplazado. Cuando yo tuve a María Alejandra yo trabajaba en la otra empresa, las licencias eran horribles, tuve no más ocho semanas de, o sea, dos meses, a los dos meses y medio la metí a una guardería (...) No, esos primeros años fueron durísimos, durísimos, allí sí cero estudio, cero nada, no” (Consuelo, 56 años).*

Si bien renunciar al empleo, acceder a otros trabajos que les permitan tener mayor movilidad para hacerse cargo de sus hijos/as o postergar sus planes de estudio son opciones factibles para muchas directivas a pesar de las consecuencias en sus trayectorias laborales, estas decisiones pasan por un proceso complejo de análisis que puede depender del momento en que se encuentren en su trayectoria profesional, de la situación económica del hogar y de la experiencia vivida con sus otros/as hijos/as. La historia de María ejemplifica esta situación. Cuando queda en embarazo por primera vez deseaba salirse del trabajo pero no pudo hacerlo porque su esposo estaba sin empleo y su carrera profesional aún estaba en ascenso. Pero cuando nace su segundo hijo, María decide retirarse de su empleo como directiva pues sentía culpabilidad por la ausencia que percibía en el cuidado con su primera hija. Tras un receso de 3 años, se reintegró a su

vida laboral y consiguió trabajo con cierta facilidad, puesto que el cúmulo de experiencia le permitió acceder a nuevos empleos. María lo narra de la siguiente manera:

*¿Y qué habíamos pensado en ese momento?, que al tener hijos yo renunciaba al trabajo y me dedicaba a mis hijos, pero al momento en que nace Laura mi esposo está sin empleo, entonces no pudimos cumplir esa promesa y tocó seguir adelante (...) Cuando tú estás creciendo no, no lo puedes hacer porque entonces pones en riesgo el seguir creciendo, ¿ves? (...) Estando en todos esos procesos nace mi segundo hijo, yo renuncio después de 20 años de trabajar en ese trabajo (...) Lo que me hace tomar la decisión de retirarme de trabajar es que yo llego a amamantar a Alejandro y voy a salir otra vez a trabajar y Laura dice que tranquilos, que ya son dos los que se quedan solos. El día que ella dice eso, yo llego al trabajo y renuncio. Y llevaba 20 años, o sea, no te imaginás pues todo lo que eso ocasionó, porque no fue ni una decisión pues de porque ya no crecía más laboralmente, o por sueldo, nada. Fue por esa frase que dijo Laura (...) Tengo que resolver la ausencia de... mis hijos se llevan 6 años, de 6 años con Laura y a hacer un proceso de gozarme más la infancia de Alejandro. Y yo no vuelvo a trabajar cuando Alejandro tiene 3 años, o sea, lo dejo ya, en el jardín, un poquito más fuerte. (Luego) me llamó una universidad y me dio la oportunidad de trabajar como por horas, y eso hacía que yo pudiera estar con mi bebé y estar pues con, ehh, laborando. Durante ese proceso entonces me conoce el fundador de aquí de la cooperativa, se interesa por algunos trabajos que hice con la alcaldía como de política pública y el fundador me dice: “venga muéstrenos cómo se hace” (...) Y entonces me piden que me quede y me quedo a montar un programa que se llama Vida en Plenitud (María, 46 años).*

Es así que se pone en evidencia que la maternidad plantea una serie de cuestionamientos a las mujeres en relación a su trabajo y muchas veces sus decisiones le dan mayor importancia al hecho de ser madres, aunque estas pueden estar mediadas por las situaciones que están viviendo en ese momento en sus trayectorias laborales. Se debe resaltar también que en ninguno de los casos estudiados el padre puso en consideración alguna decisión como estrategia para el cuidado de sus hijos, lo que denota la centralidad de las mujeres en las labores de cuidado.

Por su parte, una estrategia clave para el cuidado de los/as hijos/as con el fin de sopesar las obligaciones de su cuidado es el apoyo en otras personas, principalmente mujeres, a partir de familiares como las abuelas de los/as hijos/as o el pago de una empleada doméstica o “nana”. Así se muestra en los siguientes fragmentos:

*“Gracias a Dios conté con una empleada, yo tenía una empleada que se me murió, que fue la que me crio la niña y se murió cuando la niña tenía como 12 años. Ella me apoyó mucho. Ella era la que me decía: ‘ay, la niña hizo tal cosa, ay, la niña hizo tal otra’, porque, pues en ese tiempo el trabajo no era tan flexible como ahora: pero no, de resto, bien, que yo recuerde algún problema, no, bien (...) Emm, ya pues la niña está más grande, pero pues ya después conseguí otra empleada, que es con la que llevo ya 5 años” (Piedad, 50 años).*

*“Mi mamá nunca ha vivido con nosotros, pero sí cerca, ¿sí?, entonces, cuando yo me vengo para acá a trabajar, mi mamá espera, va cuando los niños van a llegar y, o sea, mi mamá es mis ojos y mis manos en la casa. Si no fuera por ella, creo que, pues no le dejaría los niños a otra persona”* (Cecilia, 43 años).

Poder acceder al auxilio de otras personas para hacerle frente a la actividad laboral es un privilegio al que no todas las mujeres pueden acceder, ya que implica tener los medios económicos para asumirlo. Como destaca Delfino (2005), se trata de una posición privilegiada dentro de la estructura de clases en donde se dan diferencias entre grupos de mujeres marcadas por relaciones de poder. En este caso, las mujeres profesionales de clase media suelen ser las más beneficiadas.

También, en paralelo a la ayuda de otras mujeres, las instituciones de educación temprana, como son los jardines infantiles, se presentan como un apoyo cuando las madres no se encuentran en sus hogares, por lo que deciden inscribir a sus hijos/as en estos lugares desde que ellos/as están pequeños/as. Este factor se vincula a la expansión del sistema de educación preescolar y a la creación de guarderías desde mediados de la década del setenta en la ciudad de Cali (Puyana, 2003). Así lo narra Fernanda:

*“Entonces busqué un excelente jardín, materno y a mi hijo lo metí casi al año y de una vez metí a la niña de dos años y piola y fue lo mejor que pudo pasar, los niños se socializaron más, bueno, etcétera, etcétera. Entonces ellos estaban en jardín hasta las 4 de la tarde el papá a veces los recogía o a veces yo los recogía (...) Si tú escoges un buen jardín y estás pendiente como su función diaria, ellos pueden crecer sin ningún problema”* (Fernanda, 50 años).

A pesar de este tipo de estrategias de cuidado que las mujeres asumen para sus hijos/as, las directivas destacan que pese a su ausencia en la casa, ellas son quienes están más pendientes de la dinámica en el hogar, lo que han logrado realizar a partir de una comunicación constante con sus empleadas, con sus madres o suegras, a quienes les indican lo que deben hacer, o directamente con sus hijos/as para saber cómo están. Este tipo de acciones por parte de las directivas se ha dado gracias a los sistemas de comunicación como son el teléfono o el celular. Así se pone en evidencia en los siguientes fragmentos:

*“Siempre estoy pendiente, o sea, siempre estoy al teléfono, ‘¿ya hicieron?’, ‘¿ya llegaron los niños? Pasámelos’, entonces siempre estoy como, como presente, aunque por teléfono, pero, y llego temprano, no, no llego nunca tarde, llego a las 5 y media o 6, sí nunca llego tarde”* (Mercedes, 44 años).

*“Teléfono, tocó darle celular, se lo di a los 13, a los 13 años. Sí, porque yo a ella, cuando la llevaba a cursos, yo a veces no alcanzaba a llegar, entonces necesitaba, ‘espérame, tal cosa’, ‘vete pa’ tal parte’, y nos acostumbramos, tanto que ella llega al colegio y: ‘mami ya llegué’”, o ella me llama, ‘mami, ¿dónde estás?’* (Piedad, 50 años).

A partir de todo este tipo de actividades que ellas despliegan como mecanismos para ejercer su maternidad y, al mismo tiempo, llevar a término sus jornadas laborales, se resalta que este grupo de mujeres directivas debe racionalizar al máximo sus tiempos en el día de tal forma que puedan realizar todas sus actividades, tanto laborales como maternas. Delfino (2005) destaca que la organización de los tiempos en el día se realiza a partir del modelo de empresa en donde se realiza una racionalización de tareas con el fin de llevar a cabo todas sus funciones. Así como comenta Consuelo: *“le toca a uno como coger y organizar una ruta como lo más eficiente posible para poder estar aquí, allá y más allá”*. En este sentido, ellas muestran que sus días transcurren de forma muy agitada, como declara Mercedes: *“No, a mí me toca al tiempo, correr. Yo lo único que hago es correr todo el día, desde las 6:15 am que los despacho, a las 5:30 am nos levantamos los despachamos a las 6:15 y todo el día estoy corriendo hasta las 8 o 9 de la noche pues que ahí los acostamos”*. Además, ellas mencionan que de las labores domésticas en términos de arreglo de la casa (como cocinar, lavar, planchar, etc.), no son tareas que ellas asuman dentro de sus hogares y delegan a sus empleadas o a las abuelas de sus hijos/as, aunque sí están pendientes de delegarlas, como comenta Consuelo:

*“Porque he tenido mujeres que me han ayudado, yo las, por ejemplo, ahorita tengo una que es súper buena, yo hasta le digo, ‘mirá estos zapatos se dañaron, andá a Holguines, hacémoslos reparar’ y ella va, o sea, todas esas tareas chiquitas yo las delego, porque si es que le va a tocar a uno que la lavandería, que el zapato, que el no sé qué, entonces ¿a qué hora hace uno lo otro? Lo más, como lo más, cómo te dijera, como lo más fondo, las tareas pequeñas uno tiene que tener a quién delegarlas. No sé cómo hacen las que no tengan esa otra, ese apoyo, ese soporte”* (Consuelo, 56 años).

En otro sentido, cuando los/as hijos/as crecen, las entrevistadas comentan que empiezan a tener mayor tiempo para enfocarse en sus trabajos puesto que ellos/as adquieren mayor autonomía. De esta forma, si bien ellas no dejan de lado por completo sus proyectos profesionales, a medida que los hijos/as se vuelven más independientes, ellas pueden tener más tiempo para dedicárselo al trabajo o al estudio. Consuelo expresa esta situación de la siguiente manera:

*“He tenido etapas en mi vida más difíciles, yo digo, cuando las niñas estaban más chiquitas (...) Ya no me toca ese boleo que uno, que el pediatra, que la niña se enfermó, que le dio varicela, que le dio, no, eso es un camello porque a uno le toca estudiar y trabajar y atender los hijos y el esposo y la vida social, que vamos al cumpleaños de yo no sé quién, y uno, ‘ay Dios mío a qué hora voy a hacer este trabajo’ (...) Pero a mí eso no me da pereza, a mí me encanta, y acabo, ahorita acabo de terminar esta maestría, esta sí que me la gocé. Sí porque ya mis hijas están grandes; mi hija mayor es médica y mi hija menor está estudiando odontología, y entonces ellas ya están grandes”* (Consuelo, 56 años).

En suma, la llegada de los hijos/as a la vida de las mujeres puede generar una serie de impactos en sus trayectorias laborales, ya que toman una serie de decisiones en donde le dan prioridad a sus hijos/as, pero estas varían de acuerdo a las condiciones laborales y económicas que estén viviendo. Por su parte, se dan algunas estrategias de cuidado a partir del apoyo de otras mujeres. A veces este apoyo está representado en las abuelas o las empleadas domésticas y también en el apoyo de instituciones de educación temprana para los/as hijos/as de las mujeres directivas, que suplen las funciones que ellas no pueden realizar y el tiempo en que no pueden estar con ellos/as. Sin embargo, las mujeres logran estar pendientes de sus hijos/as y del hogar a partir de una comunicación constante con ellos/as y con las personas que las apoyan en sus casas. Se observa que las labores de cuidado son inversamente proporcionales a las edades de los/as hijos/as, en donde a menores edades aumentas las responsabilidades y tareas de cuidado. Este tipo de mecanismos muestra que las actividades de cuidado y el trabajo pueden llegar a estar en oposición, pero las estrategias que generan este grupo de mujeres les permiten compaginar estas dos esferas de su vida a partir de una organización del tiempo de manera eficiente y de la capacidad de acceder a una serie de apoyos externos. Sin embargo, esta dinámica se traduce en una distribución desigual de actividades en donde las mujeres siguen teniendo el rol principal de cuidado más que los padres, lo que se traduce en la reproducción de desigualdades de género los hogares de las directivas.

#### ***4.3.3.2. Los dilemas de una madre directiva***

Como se ha mencionado con anterioridad, si bien las mujeres han empezado a resignificar su papel en la sociedad y hoy pueden escoger con mayor libertad sobre sus proyectos personales, aún persisten exigencias culturales y sociales que les imprimen una serie de compromisos idealizados desde su condición de mujeres, específicamente desde el ejercicio de la maternidad. Esto trae como consecuencia una serie de sentimientos de preocupación y frustración frente a la manera en que han asumido su maternidad como una actividad que no han realizado de forma completa o ideal. A continuación, se presentan una serie de situaciones donde las mujeres directivas muestran sentimientos de inconformidad.

En primer término, tanto las entrevistadas con hijos/as de mayor edad, como las mujeres que pertenecen a una generación de directivas más jóvenes y con hijos/as más pequeños/as, una de las principales frustraciones que ellas presentan en sus vidas con respecto al ejercicio de su maternidad se trata del tiempo que no pasan o no pasaron con sus hijos/as y de algunas situaciones en donde ellas estuvieron o están ausentes. En este caso, las dinámicas laborales más el estudio en sus vidas le impidió estar más tiempo con sus hijos/as, hecho que se presenta como un sentimiento de frustración en ellas. Este elemento hace que ellas perciban su maternidad de forma incompleta. Esta situación la comenta Piedad:

*“Pues no completa, no, porque a mí me parece que el tiempo con los hijos es fundamental y sobre todo los primeros años y yo no estuve con ella los primeros años, así tiempo completo. Entonces, en ese sentido sí me hubiera gustado dejar, haber dejado de trabajar los dos o tres primeros añitos, sí, habérselos dedicado a ella”* (Piedad, 50 años).

Además, este sentimiento de frustración aumenta cuando ellas ven en retrospectiva cierta ausencia en los primeros años de vida de sus hijos/as. En este caso, ellas destacan algunas consecuencias de esta ausencia como son actitudes que no aceptan de sus hijos/as, por ejemplo, ser laxas con la autoridad, ser permisivas o ceder frente a exigencias de ellos/as. Así se destaca en el siguiente fragmento:

*“...Pues más disciplina con ellos, sobre todo con mi hijo porque generalmente cuando uno no tiene suficiente tiempo con los hijos uno trata de llenarlo con cosas que a ellos les gusten, entonces muchas veces, aunque eso lo he ido corrigiendo poco a poco, tratan, trata uno de satisfacerle sus gustos más, más pendejos y a veces que no tiene razón, ¿sí?, entonces, tú no puedes comprar con plata el tiempo que puedes dedicarle a ellos de calidad, entonces, que quiere ir a la rueda, que quiere ir a Mc Donald, Mc Donald, ahhh, ¿sí me entendés?, pero realmente es el tiempo que necesitás con ellos. Segundo, muchas veces yo decía, si el poquito tiempo que estoy con ellos voy a estarles con ellos regañando o pegando, porque a veces se merecían su correazo, pues yo decía: ‘el poco tiempo que estoy con ellos y voy a ponerme pelear con ellos, no pues dejémosle pasar esta, dejémosle pasar esta otra’...”* (Fernanda, 50 años).

En este sentido, las mujeres entrevistadas vivencian una confrontación entre la forma que ellas han asumido su maternidad y el modelo tradicional de la madre entregada a sus hijos/as –o *maternidad intensiva* en términos de Parella & Solé, (2004)–, siendo que, este último les sirve como espejo para sentirse frustradas por la crianza que han asumido con sus hijos/as. Esta afirmación se presenta en los testimonios de las mujeres directivas cuando admiten que a veces quisieran tener mayor tiempo para sus hijos/as, pero al mismo tiempo, tampoco quisieran abandonar sus metas personales. Así se destaca en los siguientes fragmentos:

*“No, creo que a veces me siento como, pues, si me comparo con otras mamás que están todo el día en la casa, que, por ejemplo mis hijos a veces quieren meterse... el niño que ahora a natación, entonces él está en natación los sábados, pero como es muy bueno, ya le dijeron que podía pertenecer a la liga. Entonces la liga es de 4 a 7, 3 días a la semana, entonces mi esposo está trabajando, yo estoy trabajando, entonces ¿quién los lleva?, conseguirle un transporte me parece muy complicado, un niño muy pequeño, darle esa responsabilidad a otra persona para que lo lleve y lo traiga no me gusta, entonces ¿cuál sería la opción para que el niño pudiera hacer eso? Pues tener una mamá que estuviera más desocupadita y lo pudiera llevar, pero... Ese tipo de cosas. Y estar de pronto más con ellos. Pero sí, con él y con la niña también esa parte”* (Cecilia, 43 años).

*“Y siempre he soñado, yo le digo a William (su esposo): ‘ole William, yo por qué no fui de esas mujeres’, pero a veces si me da envidia de esas mujeres que tienen, tienen tiempo pa’ estar con los hijos y llevarlos al piano, al fútbol, no, yo digo: ‘esas mujeres, yo por qué no tuve esa oportunidad (risas), de un hombre que me diera todo y que yo pudiera coger mi carro y llevarlos a todas partes y estar con las señoras chismoseando mientras están ahí los otros niños, ¿sí?’ . Después digo: ‘no, mentiras, yo no hubiera aguantado, pues esa vida así como tan, tan light’, pero no, sí sueño mucho con los tiempos, sobre todo en los temas extracurriculares, esas tardes que quedan un poco solos y si: ‘¿qué estarán haciendo?, ¿en qué estarán ocupados’, ¿y yo por qué no puedo llevarlo?, [hace sonido con las uñas en la mesa]” (María, 46 años).*

Es interesante mencionar que en los anteriores fragmentos ellas no hacen partícipe a sus cónyuges como un apoyo para contrarrestar su falta de tiempo, sino que asumen la crianza de sus hijos/as como una tarea principalmente de ellas y las faltas que se muestran en sus hijos/as como de ellas, y se culpabilizan por sus ausencias o imposibilidades de estar más presentes en la vida de ellos/as y no se reflexiona acerca de la paternidad en términos de mediar las cargas entre la pareja.

Finalmente, el balance que las mujeres entrevistadas presentan frente al ejercicio de su maternidad tiene ciertos matices de frustración frente a su ausencia, pero también, en relación a las declaraciones anteriores, este grupo de mujeres ha dado pequeños pasos en asumir una maternidad que le brinda la posibilidad de alcanzar cierto equilibrio entre proyectos de éxito profesional y ser mamás. Sin embargo, si bien el ejercicio de la maternidad cede frente a las imposiciones culturales, ellas contrastan su rol materno con estas determinaciones sociales sobre la ‘buena madre’ y trae como consecuencia sentimiento de culpabilidad y frustración en sus vidas. En palabras de Parella & Solé (2004), los cambios estructurales sobre la participación de las mujeres en la vida laboral no se han visto igualados con cambios sobre el imaginario social de la maternidad tradicional que pese a que se puede presentar una cierta incompatibilidad entre el ejercicio de la maternidad y el trabajo, lo que podría explicar los sentimientos de culpa y frustración.

#### **4.4. Consideraciones finales del capítulo**

La maternidad es una interpelación constante en la vida de las mujeres directivas entrevistadas. Si bien, para algunas las imágenes inculcadas desde sus hogares sobre la idea de tener esposo e hijos/as fueron más fuertes que en otros casos, de acuerdo a los tipos de socialización anteriormente mencionados (*socialización tradicional, en pugna y en contradicción*), ser madres es un cuestionamiento que se externaliza a las mujeres como parte de un sistema de valores que les hace considerar tener hijos/as, más allá de las imágenes adquiridas en sus hogares.

En el caso de las mujeres entrevistadas, para el grupo de directivas sin hijos/as, se puede denotar una polaridad frente a la realización profesional y el proyecto maternal en donde uno y otro se contraponen con sus expectativas de vida. Por su parte, la experiencia de la maternidad en las directivas con hijos/as difumina las diferencias y entre el tipo de *socialización tradicional* y *en pugna* siendo que, en esta última, en donde parecía primar un deseo de no tener hijos/as se modifica al momento de asumir la maternidad por primera vez y se presenta como una experiencia positiva en sus vidas a pesar de las dificultades que puedan manifestarse. En este caso hay que decir que la maternidad puede convertirse en un obstáculo en las trayectorias profesionales de las entrevistadas pero sus expectativas personales nunca llegan a abandonarse.

Para hacerse cargo del cuidado de sus hijos/as, las mujeres directivas ponen en práctica un conjunto de estrategias y de decisiones que les permiten sobrellevar sus cargas laborales y sus responsabilidades maternas modificando sus prácticas de cuidado a partir de una organización eficiente del tiempo diario y con el apoyo de otras mujeres que las suplen, lo que se traduce en una maternidad más laxa en los tiempos que le dedican a sus hijos/as, lo que no significa que ellas hayan dejado de tener un papel central en la crianza de ellos/as. Esto se convierte en una fuerte exigencia en sus jornadas diarias y una sobrecarga de tareas. Sin embargo, este tipo de estrategias puede variar a partir de las situaciones laborales y económicas de los hogares que harían más factibles o no la toma de decisiones frente a sacrificios en el trabajo en función de los/as hijos/as. Por su parte, el papel del padre de los/as hijos/as se presenta de manera más participativa, aunque esto no ha significado para muchos casos que en el ejercicio de la crianza y del cuidado se den relaciones entre padres y madres más democráticas. Con todo, las mujeres directivas vivencian una serie de sentimientos de culpabilidad con la manera en que se han asumido como madres, pues este puede alejarse del modelo tradicional de la maternidad.

## CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo pone la mirada en un grupo de mujeres que han logrado darle centralidad en su vida al desarrollo de trayectorias profesionales enmarcadas en el estatus de éxito laboral, específicamente, son mujeres que han llegado a asumir cargos de dirección en sus trabajos. Estas mujeres son referentes de los cambios en las relaciones de género y frente a las formas tradicionales de feminidad, puesto que, por un lado, el trabajo tiene un papel central en sus vidas, y además de esto, han logrado ascender a puestos de mando que han sido ocupados principalmente por hombres. Sumado a lo anterior, las mujeres directivas han asumido la maternidad, hecho que se presenta como una característica que ha tenido una fuerte supremacía en la identidad femenina. Esta función social se ha traducido en una obligatoriedad naturalizada hacia las mujeres que, más allá de la característica biológica de dar a luz, las ha convertido en las figuras óptimas para asumir el cuidado y la crianza como función social y socializadora hacia los/as hijos/as en el hogar. Sin embargo, al incorporarse en el mundo laboral y asumir modos de pensar propios de la contemporaneidad como la individualización, las prácticas y los valores alrededor de la maternidad han podido abrirse espacio a nuevos cambios y modificaciones y les ha dado la posibilidad a las mujeres de decidir con mayor libertad el rumbo de su vida. Estos cambios se ven reflejados en los descensos en el número de hijos/as por mujer y en el aumento de la edad al tener el/la primer/a hijo/a, hechos que han transformado las estructuras demográficas de las sociales actuales.

Es así que este trabajo se ha basado en el análisis de dos mundos aparentemente contrapuestos para las mujeres como son la maternidad y el trabajo. De acuerdo con Pomar & Martínez, (2007), la experiencia en el trabajo en las mujeres puede estar fuertemente vinculada a las percepciones que ellas asuman en el ejercicio de su maternidad, ya que esta última media sobre la manera en que las mujeres se insertan en el trabajo.

En primer lugar, de acuerdo con los resultados de este ejercicio de investigación, se observaron características sociodemográficas en la población de mujeres directivas en la ciudad de Cali que se diferencian del resto de mujeres en la ciudad, en donde las primeras se destacan principalmente por tener un porcentaje importante mujeres casadas, además de tener niveles de escolaridad significativamente más altos que el resto de mujeres en Cali, superando los estudios universitarios. Además, este grupo de mujeres muestran edades más avanzadas para tener su primer hijo/a, pero, cuando los tienen, el número de hijos/as por mujer no presenta diferencias significativas en relación al resto de mujeres de la ciudad. Estos patrones sociodemográficos establecen que las mujeres directivas le dan menor importancia a la conformación de proyectos familiares a edades tempranas hecho que puede asociarse a la posición que ocupan en el mercado laboral.

Por su parte, las condiciones labores muestran que su participación en el mercado laboral no tiene diferencias marcadas entre las mujeres directivas y el resto de mujeres entrevistadas, en

donde las primeras tienen mayor participación porcentual en los sectores económicos de la industria manufacturera y los servicios. Las características laborales de las directivas abren cuestionamientos sobre las condiciones en que se están insertando las mujeres directivas en el mercado de trabajo. Además, se debe decir que el grupo de mujeres directivas analizado a partir de la base de datos de la EECV 2012-2013 puede representar una fracción de mujeres directivas muy heterogéneo a pesar de las acotaciones que se tuvieron en cuenta inicialmente para su análisis.

Por otro lado, cuando se pregunta sobre qué hace a una mujer directiva, es decir, qué elementos contextuales y qué características personales las llevan a ejercer cargos de dirección, se pudo establecer que este grupo de mujeres contó con padres y madres que las impulsaron a construir proyectos educativos como una forma de realización personal, en donde la formación y la especialización se convirtieron en elementos centrales en sus proyectos vitales, y en otras circunstancias se convirtió en un estímulo para promover la movilidad social ascendente. Así que, más allá del nivel educativo de los padres y madres, ellos/as incentivaron en sus hijas una relación positiva hacia la formación profesional. La formación en educación superior y posgrados es una característica general de las mujeres directivas entrevistadas, además, de acuerdo las situaciones narradas por ellas, han contado con buenos desempeños académicos durante sus trayectorias de formación.

Ahora bien, los entornos laborales de las directivas se han caracterizado por tener una carga importante de responsabilidades que han sido asumidas con grandes esfuerzos al realizar tareas de la mejor manera posible, lo que se traduce en agitadas jornadas laborales. Esta dinámica se ha convertido en un elemento positivo para que estas mujeres sean vistas como trabajadoras óptimas para puestos de trabajo de dirección y control.

Detrás de las motivaciones que se configuran para llevar a cabo su experiencia laboral, se identifican valores diferentes a las formas clásicas de entender el éxito profesional y se ubican más en el plano una realización personal más íntima o para los demás, como factor para generar bienestar hacia sus hijos/as, lo que puede estar empezando a configurar nuevas expresiones del logro laboral en los entornos directivos que trascienden la búsqueda de reconocimiento social y prestigio. Esta afirmación se ha corroborado en trabajos como el de Parella & Solé (2004) y Delfino (2005), que identificaron motivaciones diferentes frente al éxito en el trabajo en las mujeres directivas que en los hombres. Estos espacios que se abren en la forma de entender las relaciones sociales detrás de los puestos ejecutivos y de mando están atravesadas por relaciones de género que, como se sabe, constituyen barreras para las mujeres, puesto que la gran demanda de tiempos y esfuerzos son contrarios a las responsabilidades que una mujer asume en su vida cotidiana desde la esfera familiar. Sin embargo, estas mujeres que han podido acceder a estos puestos directivos logran cambiar las dinámicas de este colectivo, aunque, como se presentó, algunas de ellas incluso ayudan a reforzar relaciones de género que reproducen dinámicas de inclusión y exclusión entre

hombres y mujeres, hecho que está fuertemente relacionado con los porcentajes de participación de las mujeres en ciertos sectores de la economía, así como en ciertas funciones específicas dentro de los lugares de trabajo.

Sobre la experiencia de la maternidad en el grupo de mujeres directivas entrevistadas, se realizó, por un lado, un examen sobre la configuración del valor de la maternidad en la vida de las mujeres entrevistadas, en términos de la forma en que constituyeron el significado que ellas tienen de ser madres y las percepciones que tienen sobre este hecho. Para ello se tuvieron en cuenta a mujeres directivas que no tienen y que sí han tenido hijos/as, haciendo un contraste entre lo que piensan unas y otras. Se resalta que la maternidad para las mujeres más jóvenes que no han tenido hijos/as se presenta como un hecho que se contrapone a sus expectativas laborales, y estas últimas tienen un papel central en sus vidas. Esta situación se vincula a modelos de socialización en donde se le ha dado prioridad a los principios de realización individual, denominada en este trabajo como socialización en contradicción.

Para el caso de las mujeres que son madres se presentaron dos rasgos sobresalientes en su socialización. Por un lado, están las mujeres con un tipo de socialización denominada *tradicional*, en la cual se clasifican la mayoría de las entrevistadas y pone de manifiesto una clara prioridad de los padres y madres para que sus hijas construyeran proyectos de vida como madres y esposas. Por otro lado, están las mujeres con una socialización denominada *en pugna*, en donde se puso en juego la maternidad en un plano secundario desde los padres y madres de las directivas, y lo que se presenta en ellas es un enfrentamiento subjetivo entre el deseo de no tener hijos/as y las demandas simbólicas de la figura de mujer como madre. En esta última situación, las mujeres asumen la maternidad en sus vidas como un requisito que las convierte en buenas mujeres. Lo que se resalta es que la construcción de las expectativas de las directivas han estado mediadas entre principios que le brindan la oportunidad de elegir una construcción de una mujer más despojada de las obligaciones del hogar, pero al mismo tiempo, se le imponen los mandatos de la maternidad como una situación que interpela a las mujeres en su vida.

Por su parte, las directivas con hijos/as perciben el ejercicio de la maternidad como un hecho central en sus vidas que, si bien se han encontrado con situaciones difíciles que pueden tejerse en las relaciones en el hogar entre padres, madres e hijos/as, y también en conexión con sus trabajos, ellas manifiestan que es una experiencia que llena sus vidas de grato placer. Frente a estas apreciaciones sobre el rol de las madres en el cuidado y crianza de los/as hijos/as se resaltan fisuras sobre el modelo de crianza tradicional en donde las madres pasan la mayor parte de su tiempo cuidando y educando a sus hijos/as. Este tipo de maternidad se resquebraja puesto que las mujeres directivas gastan gran parte de su tiempo y energía del día en el trabajo, lo que las lleva a tener jornadas muy agotadoras que pasan entre estar pendientes de sus hijos/as, de sus actividades diarias y sus obligaciones laborales. Así que, para hacerle frente a estas situaciones las mujeres asumen una serie de estrategias que les permite conciliar

su función de madres y su esfera laboral, como son: el apoyo en apoyo en otras personas que suplen de manera parcial o completa su ausencia, el apoyo en instituciones de educación temprana y la organización de tiempos de forma minuciosa para sobrellevar todas sus actividades diarias. Además de esto, se ha destacado la función paternal de manera más participativa, en donde los padres apoyan el cuidado y crianza de los hijos/as, si bien siguen teniendo un papel secundario.

Pese a las estrategias que las mujeres directivas utilizan, también existen una serie de decisiones medidas por la forma en que asumen su maternidad que pueden incidir directamente en sus trayectorias laborales. Como se pudo observar, algunas mujeres deciden retirarse del mercado laboral, cambiar de trabajos, así esto implique consecuencias laborales negativas o bien, postergar sus planes de estudio. Sin embargo, estas decisiones también están mediadas por distintas situaciones que estén viviendo en el hogar las mujeres o por la posición que ellas tengan en el trabajo en ese momento de sus vidas.

Todo este entramado de situaciones que se viven alrededor de la maternidad y que afectan el trabajo de las directivas está cargado de sentimientos encontrados entre la manera que han hecho su labor de madres y las formas delineadas en los imaginarios sociales que imponen aún un estilo de maternidad tradicional, de mujer en la casa cuidando a sus hijos/as. Estas imágenes de la “buena madre” hacen despertar en las directivas sentimientos frustración frente a la manera en que ellas han asumido su maternidad.

Finalmente, bajo el panorama presentado en este trabajo se puede cuestionar si la función de la maternidad y la esfera del trabajo están en tensión o las mujeres han llegado a un punto de conciliación en estos dos aspectos de sus vidas. Lo que se puede resaltar es que más allá de esta dicotomía y más allá de que la maternidad opaque las aspiraciones profesionales de las directivas, ellas han conseguido generar una especie de equilibrio en el caos en donde han asumido una sobrecarga de funciones en su diario vivir que las lleva a decir que han sobrellevado con éxito el ser mamás y ocupar sus puestos de dirección en el trabajo. Estas situaciones pueden explicarse principalmente por los imaginarios que subsisten frente al cuidado de los/as hijos/as, en donde la mujer sigue asumiendo mayor participación, y a su vez, también de asimilar la función del cuidado y la crianza como una función privada que no se vincula a los espacios públicos, es decir, que estas actividades aparentemente relegadas a las familias se posibilitan o se constriñen desde las estructuras y decisiones políticas en relación a la esfera laboral que aún no han tomado en cuenta las actividades familiares como hechos que se deben solucionar en colectivo.

Entonces, si bien hoy no es suficiente que las mujeres sean madres y se les exige que se proyecten profesionalmente, estas exigencias están en contravía de las denominaciones de género atribuidas a ellas. En este sentido, si bien las prácticas y las valoraciones frente a la maternidad hoy tienen nuevos tratamientos, sigue estando vigente un modelo de valores que

las mujeres hoy tienen que enfrentar. En este punto cabe preguntarse en qué medida se ha abierto un espacio hacia relaciones de género más equitativas, o si se presentan nuevos tipos de desigualdades; ¿se debe esperar, entonces, a los relevos generacionales de mujeres en donde se presenten valoraciones sobre el ser mujer mucho menos ligadas a los modelos tradicionales?

Por último, si bien este trabajo ha explorado la experiencia de la maternidad en las mujeres directivas, se pueden desprender algunos escenarios de estudio importantes para comprender con mayor profundidad las situaciones que se gestan alrededor de las mujeres directivas. Por ejemplo, se podría indagar con mayor detenimiento las relaciones entre los padres y la madres y corroborar hasta qué punto se puede hablar de una mayor participación masculina en el cuidado de los/as hijos/as y también, se podría profundizar en las maneras en que las mujeres empiezan a acceder a espacios de dirección y además, realizar un acercamiento más minucioso a la población de mujeres directivas sin hijos/as con el fin de indagar con mayor detenimiento sobre las valoraciones que tiene frente a proyectos de casarse y tener hijos/as. Son muchos los temas que se pueden indagar a partir de este trabajo y son quizás más las preguntas que se abren a las respuestas dadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACRIP y Fedesarrollo.** (2014). Informe Mensual del Mercado Laboral. Las desventajas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral colombiano. Bogotá.
- Aguirre, R.** (2007). Capítulo VIII: Los cuidados familiares como problema público y objeto de políticas. En: I. Arriagada, *Familias y políticas públicas en América Latina: una historia de desencuentros* (págs. 187-199). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ariza, M., y de Oliveira, O.** (2000). Contribuciones de la perspectiva de género a la sociología de la población en Latinoamérica. Miami: Trabajo preparado para el panel “Repensando la Sociología Latinoamericana”, XXII International Congress, Latin American Sociological Association (LASA).
- Arriagada, I.** (2002). Cambios y desigualdad en las familias latinoamericanas. Revista de la CEPAL, 143-161.
- Badinter, E.** (1980). ¿Existe el instinto maternal?: historia del amor maternal. Siglos XVII al XX. España: Ediciones Paidós.
- Batthyány, K.** (2004). Cuidado infantil y trabajo. ¿Un desafío exclusivamente femenino? Una mirada desde el género y la ciudadanía social. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT).
- Beauvoir, S.** (1949). El segundo sexo. Los hechos y los mitos. Buenos Aires, Argentina: Vol. 1. Ediciones Siglo XX.
- Beck, U., y Beck-Gersnsheim, E.** (2003). La individualización, el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas. Buenos Aires: Paidós.
- Berger, P., y Luckmann, T.** (1972). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Bermúdez, R.** (2007). Mujeres obreras e identidades sociales, Cali 1930 - 1960. Medellín: La Carreta Editores E.U.
- Bermúdez, R.** (2014). Trayectorias laborales de migrantes calificadas por razones de estudio. Estudios demográficos y urbanos Vol. 29, Núm. 2, 257-299.
- Bermúdez, R., y Unás, V.** (2008). (INÉDITO) Ámbitos laborales y ámbitos domésticos: interacciones entre lo público y lo privado. Mujeres ejecutivas a inicios del siglo XXI. Cali: Universidad ICESI.
- Bonilla, E., y Rodríguez, P.** (1997). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Colombia: Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma.
- Bourdieu, P., y Passeron, J.-C.** (2003). Los Herederos, los estudiantes y la cultura. Argentina: Siglo XXI.
- Burgaleta P.** (2011). Género, identidad y consumo: las "nuevas maternidades" en España. Memoria para optar al grado de doctor Universidad Complutense de Madrid ISBN: 978-84-695-1196-1.

- Burín, M.** (2007). Trabajo y parejas: impacto del desempleo y de la globalización en las relaciones entre los géneros. En Jiménez, L. y Tena, O. *Relaciones entre masculinidades y empleo* (págs. 59-80). Cuernavaca, México: UNAM-CRIM.
- Cánovas, G.** (2010). El oficio de ser madre. La construcción de la maternidad. Madrid: Paidós.
- Cárdenas de Santamaría, M.** (2008). Capítulo 4. En Colombia las mujeres hacen la tarea. En Maxfield, S., Cárdenas de Santamaría, M. y Heller, L. *Mujeres y vida corporativa en América Latina* (págs. 105-135). Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Cárdenas de Santamaría, M., y Durana, V.** (2009). La particularidad de la ejecutiva colombiana. Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4, 19-43.
- Castro, V.** (2008). (Tesis) Estrategias de conciliación entre la vida familiar y el trabajo remunerado en el contexto de la flexibilidad laboral. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Cervini, R.** (2002). Desigualdades en el logro académico y reproducción cultural en Argentina. Un modelo de tres niveles. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 445-500.
- Contreras, F., Pedraza, J., y Mejía, X.** (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología - Vol. 8, No 1, 201201, 21-45.
- Corchuelo, A.** (1980). La dinámica del mercado laboral en Cali. Boletín Socioeconómico No. 01.
- Daeren, L.** (2000). Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. CEPAL.
- Daros, W.** (2014). La mujer posmoderna y el machismo. Franciscanum 162, Vol. LVI, 107-129.
- Daude, C.** (2012). Educación, clases medias y movilidad social en América Latina. Pensamiento Iberoamericano nº10, 29-48.
- Delfino, A.** (2005). Mujer y ejecutiva: Trayectorias de género en Brasil. Espacio Abierto, vol. 14, núm. 2.
- Elias, N.** (1997). La civilización de los padres. En Elias, N. *La civilización de los padres y otros ensayos* (págs. 407-450). Colombia: Grupo editorial Norma.
- Espino, A.** (2011). Trabajo y género: un viejo tema, ¿nuevas miradas? Nueva Sociedad No. 232, 86-102.
- Fresneda, Ó.** (2009). Estructura de clases sociales, calidad de vida y salud en Bogotá. Informe de Análisis de la ECV-2007 "Observatorio en equidad en calidad de vida y salud para Bogotá", Universidad Nacional de Colombia.
- Fresneda, Ó.** (2014). Las desigualdades en la calidad de vida por posiciones de clase social. Equidad En Calidad De Vida Y Salud En Bogotá. Avances Y Reflexiones. En: Colombia ISBN: 978-958-761-169-4 ed: Cid, (págs. 51-108), Universidad Nacional.
- Garay, R.** (2008). El destino de ser madres: la ideología de la maternidad como soporte discursivo de las nuevas tecnologías reproductivas. En M. Tarducci, *Maternidades en el Siglo XXI* (págs. 29-59). Buenos Aires: Espacio Editorial.

- Garrido, N., Gallegos, A., y Hernández, H.** (2015). Mujeres ejecutivas e interacción trabajo - familia: evidencias en México. *Revista Global de Negocios* Vol. 3, No. 2, 83-101.
- Gil, R.** (2007). ¿Métodos, modelos y sistemas familiares o historia de la familia? En Robichaux, D. (compilador), *Familia y diversidad en América Latina Estudios de caso* (págs. 77-102). Buenos Aires: Colección Grupos de trabajo CLACSO.
- Guber, R.** (2004). El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires, Barcelona, México: PAIDÓS.
- Heller, Á.** (1970). Sociología de la vida cotidiana. Budapest: Ediciones Península.
- Heller, L.** (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* N°3.
- Hobsbawn, E.** (1995). Capítulo XI. La revolución cultural. En *E. Hobsbawn, Historia del Siglo XX* (págs. 322-345). Barcelona: Hurope.
- James, S.** (2007). Capítulo 8. Las mujeres en MAC: Entre el bello sexo y el "techo de cristal". En J. Londoño, *MAC: Empresa y familia, medio siglo de energía* (págs. 328-367). Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Lerner, G.** (1990). La creación del patriarcado. Barcelona: Editorial Crítica.
- López, E., Ponce, M., Findling, L., Lehner, P., y Venturie, M.** (2011). Mujeres en tensión: la difícil tarea de conciliar familia y trabajo. *Población de Buenos Aires*, vol. 8, núm. 13, 7-25.
- Maca, D.** (2012). (Tesis de pregrado) Trayectorias laborales y dimensión subjetiva del trabajo: un estudio de caso de dos grupos de profesionales en Cali. Cali: Universidad del Valle.
- Maldonado, M., y Micolta, A.** (2003). Los nuevos padres, las nuevas madres. Cali: Universidad del Valle.
- Margulis, M., y Urresti, M.** (1998). La construcción social de la condición de la juventud. En M. Margulis, y M. Urresti, "Viviendo a toda": jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades (págs. 3-21). Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Martínez, C.** (2013). Descenso de la fecundidad, participación laboral de la mujer y reducción de la pobreza en Colombia, 1990-2010. Bogotá: Estudio a profundidad Basado en las Encuestas Nacionales de Demografía y Salud - ENDS - 1990 / 2010. ISBN: 978-958-8164-37-3.
- Martuccelli, D.** (2007). Gramáticas del individuo. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Maxfield, S.** (2005). Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina. Informe de la conferencia de liderazgo de la mujer de las Américas. Inter – American Dialogue y Simmons Graduate School of Management.
- Maxfield, S.** (2008). Capítulo 1. Latinoamérica corporativa: los roles y perspectivas de las mujeres. En Cárdenas de Santamaría, M. y L. Heller, *Mujeres y vida corporativa en América Latina. Retos y dilemas* (págs. 15-30). Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Micolta, A.** (2008). Apuntes históricos de la paternidad y la maternidad. *Revista Prospectiva*, n° 13. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, Universidad del Valle, 89-121.

- Moine, M.** (2010). Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. *Revista de Ciencias Económicas*, 21-45.
- Mora y Araujo, M.** (2010). Capítulo IV. Vulnerabilidad de las clases medias en América Latina. Competitividad individual y posición social. En A. Bárcena, y N. Serra, *Clases medias y desarrollo en América Latina* (págs. 143-172). Santiago de Chile, CEPAL.
- Motta, N.** (s.f.). Maternidades y paternidades afrocolombianas en Cali y el Valle. Cali.
- OIT.** (2015). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso (Versión resumida del Informe Mundial). Ginebra: OIT.
- Parella, S., y Solé, C.** (2004). «Nuevas» expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales «exitosas». *RES* n° 4, 67-92.
- Peralta, M.** (2013). Discusiones inacabadas: el aborto y la maternidad, tensiones entre derechos reproductivos. Artículo de investigación para optar por el título de socióloga, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.
- PNUD.** (2014). Género en el trabajo brechas en el acceso a puestos de decisión. Aportes para el desarrollo humano en Argentina. Buenos Aires: Sociopúblico.
- Pomar, S., y Martínez, G.** (2007). Resignificación identitaria, trabajo y familia: Una disyuntiva para la mujer. *Administración y organizaciones*, 95-109.
- Posso, J.** (2010). Las transformaciones del significado y la vivencia de la maternidad, en mujeres negras, indígenas y mestizas del suroccidente colombiano. *Sociedad y Economía* No. 18, 59-84.
- Postigo, M.** (2001). El patriarcado y la estructura social de la vida cotidiana. *Contrastes*, Revista interdisciplinar de filosofía, 199-208.
- Prieto, C.** (1994). Trabajadores y condiciones de trabajo. Madrid: Ediciones HOAC.
- Puyana, Y.** (2003). Padres y madres en cinco ciudades colombianas. Cambios y permanencias. Bogotá: Almudena Editores.
- Revista Semana.** (26 de mayo de 1997). *Semana*. Obtenido de <http://www.semana.com: http://www.semana.com/especiales/articulo/el-costode-ser-mujer/32553-3>
- Rich, A.** (1978). *Nacida de mujer. La crisis de la maternidad como institución y como experiencia*. Barcelona: Editorial Noguer, S.A.
- Robledo, Á., y Puyana, Y.** (2000). *Ética: Masculinidades y feminidades*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Centro de estudios sociales.
- Rodríguez, A., Marín, L., y Leone, M.** (1993). El machismo en el imaginario social. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 275-284.
- Rojas, M.** (2016). *Feministas criando hijos. La experiencia de 8 mujeres en la ciudad de Cali. Trabajo de grado para optar por el título de socióloga*. Cali: Universidad del Valle.
- Rubin, G.** (1986). *El tráfico de mujeres: notas sobre la “economía política” del sexo*. Nueva Antropología, estudios sobre la mujer: Problemas teóricos.

- Sánchez, J.** (2007). Gente bien, gente decente: Fronteras simbólicas, procesos de identificación y diferenciación de profesionales pertenecientes a las clases medias en Cali. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 5, núm. 1, 85-100.
- Sanhueza, T.** (2005). De prácticas y significancias en la maternidad, transformaciones en identidad de género en América Latina. *La ventana* No. 22, 146-188.
- Scott, J.** (1986). Gender: a Useful Category of Historical Analysis. *American Historical Review*, núm. 91, 1053-1075.
- Sennett, R.** (2000). *La Corrosión del Carácter*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Serna, G.** (2016). Las mujeres ejecutivas en la Ciudad de México y su zona metropolitana (ZMCM) en el último tercio del siglo XX. Seminario del Instituto Mora.
- Tarrés, M.** (2013). A propósito de la categoría género: leer a Joan Scott. *Estudios Sociológicos*, vol. XXXI, núm. 91, 3-26.
- Thelma, G.** (2001). Aspectos económicos de la equidad de género. *Unidad Mujer y Desarrollo*.
- Toro, C.** (2015). Significado y prácticas en torno a la maternidad en mujeres madres solteras de sectores medios de la ciudad de Buga. *La manzana de la discordia*, Vol. 10, 83-97.
- Tubert, S.** (1996). *Figuras de madre*. Madrid: Ediciones Cátedra, S.A.
- Urbano, D.** (2012). Trayectorias laborales y dimensión subjetiva del trabajo: un estudio de caso en dos grupos profesionales en Cali. Cali: Universidad del Valle [recurso electrónico].
- Uribe, C.** (2005). Ascensos y descensos en la reproducción social. *Universitas Humanística* N° 59, 36-51.
- Urrea, F.** (2012). Transformaciones sociodemográficas y grupos socio-raciales en Cali a lo largo del siglo XX y comienzos del siglo XXI. En G. L. (Dir.), *Historia de Cali, siglo XX. Tomo I: Espacio Urbano* (págs. 145-194). Cali: Programa Editorial Facultad de Humanidades, Universidad del Valle.
- Urrea, F., y Rodríguez, D.** (2011). Formas de contratación laboral y mercado de trabajo en Colombia en la última década. Cali: Universidad del Valle.
- Urrea, F., y Mejía, C.** (2000). Culturas empresariales en Colombia. Colciencias y Corporación Calidad, innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia (págs. 81-218). Bogotá.
- Vázquez, V., Cárcamo, N., y Hernández, N.** (2012). Entre el cargo, la maternidad y la doble jornada. *Presidentas municipales de Oaxaca. Perfiles Latinoamericanos* 39, 31-57.
- Viveros, M.** (1995). Proyectos profesionales e historias de vida: una compleja articulación. En Arango, L., Viveros, M. y Bernal, R: *Mujeres ejecutivas: Dilemas comunes, alternativas individuales* (págs. 128-152). Santa Fe de Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Wainerman, C.** (2003). Familia y trabajo la reestructuración de las fronteras de género. En Carbonero, M. y Levín, S. (comp.): *Entre familia y trabajo. Relaciones, conflictos y políticas de género en Europa y América Latina*, Rosario: Homo Sapiens.

- Wainerman, C.** (2007). Conyugalidad y paternidad: ¿Una revolución estancada? En Gutiérrez, M. Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades (págs. 179-222). Buenos Aires: CLACSO.
- Zicavo, E.** (2013). Dilemas de la maternidad en la actualidad: antiguos y nuevos mandatos en mujeres profesionales de la ciudad de Buenos Aires. La ventana, vol. IV, 50-87.

## ANEXOS

### GUIÓN DE ENTREVISTA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                             |                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Saludo y presentación. 2.</b> Esta entrevista se trata de que conversemos acerca de su experiencia como mujer ejecutiva. <b>3.</b> También, es necesario decir que la información será utilizada con fines puramente académicos, <b>4.</b> Es totalmente anónima <b>5.</b> Tiene derecho a omitir cualquier respuesta a alguna pregunta que no desee contestar <b>6.</b> Y de antemano le agradezco mucho su colaboración <b>7.</b> Y lo único que le pido es que sea sincera. |                                                                                             |                                                                                                                                |
| <i>Mujer directiva: ¿toma decisiones que afectan a la empresa/ negocio/ institución/ organización? ¿Supervisa gente? ¿A cuántas personas? ¿Recibe órdenes de algún jefe/ supervisor?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                             |                                                                                                                                |
| <b>1. TRABAJO: Vamos a empezar a conversar sobre su trabajo:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                                                                                |
| <b>a. Trabajo actual:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>b. Inserción laboral:</b>                                                                | <b>c. Entorno laboral, tensiones y aspiraciones como directiva:</b>                                                            |
| ¿Cómo llegó a este trabajo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ¿Cómo fue la entrada a su primer trabajo? ¿Cómo lo consigue?                                | En general, ¿cómo han sido las personas de su trabajo?                                                                         |
| ¿Cómo es un día normal en su trabajo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ¿Cuántos trabajos ha tenido? ¿En cuál se ha desempeñado por más tiempo? ¿Cómo lo consiguió? | ¿Ha sentido que por ser usted una mujer ha tenido mayores dificultades en ejercer su cargo como directiva?                     |
| ¿Cómo son las jornadas de trabajo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ¿Cómo eran esos trabajos?                                                                   | ¿Cuáles han sido las principales dificultades u obstáculos para llegar a este cargo?                                           |
| ¿Cuántos años lleva en este empleo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ¿Cómo fue que fue escalando en posiciones?                                                  | ¿Cuáles cree que han sido las principales virtudes que le han permitido alcanzar el este cargo? ¿Qué ha sacrificado para ello? |
| ¿Trabaja más de lo que querría?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ¿Ha tenido reconocimientos por su trabajo?                                                  | ¿Cree que ha llegado ya a la cima de su éxito laboral? ¿Qué le falta? ¿Por qué no lo ha conseguido?                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ¿Qué la impulsaba a mejorar en su trabajo?                                                  | ¿Cuáles son ahora sus principales aspiraciones y metas laborales?                                                              |

| <b>2. PROCESOS PRIMARIOS DE SOCIALIZACIÓN, FORMACIÓN DE MOTIVACIONES Y VALORACIONES:</b> |                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| a. ¿Cómo estaba conformada su familia? ¿En dónde vivía, con quién?                       | <b>d. Valoraciones tempranas sobre la maternidad:</b>                           |
|                                                                                          | ¿Qué le decían sus papás sobre casarse y tener hijos/as en esa época?           |
| b. ¿Cómo era la condición económica en su hogar?                                         | ¿En esa época pensaba en el proyecto de tener hijos/as?                         |
|                                                                                          | Antes de tener sus hijos/as ¿Qué pensaba sobre las mujeres que tienen hijos/as? |
| c. ¿Cuáles eran sus sueños? ¿Cómo se proyectaba hacia el futuro? ¿Quería estudiar?       | ¿Se imaginaba como madre? ¿Usted quería ser madre?                              |
|                                                                                          | ¿Tenía claro un proyecto de conformación familiar para su futuro?               |

| 3. EDUCACIÓN:                                                                                                            |                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. ¿Cuáles son los niveles educativos más altos alcanzados por sus padres?                                               | <i>d. Estudios superiores:</i><br>¿Tenía claro qué quería estudiar? ¿Por qué ese campo? ¿En qué universidad?          |
| b. ¿Sus padres le apoyaron para que estudiara? ¿Qué decían ellos sobre la educación?                                     | ¿Cuál es el impacto más importante de la universidad en su vida?                                                      |
| c. ¿La educación la influenció en su forma de pensar? ¿Qué cambia en su forma de pensar?                                 | ¿Ha realizado estudios de posgrado? ¿Por qué sí, por qué no? ¿Qué la motivó a hacerlo?                                |
|                                                                                                                          | Si estudia o estudió siendo madre, ¿qué dificultades ha encontrado o encontró en estudiar y el cuidar a sus hijos/as? |
| <i>e. Balance:</i>                                                                                                       |                                                                                                                       |
| ¿Cree que su trabajo le permite equilibrio entre la vida laboral, la vida familiar y la vida social?                     |                                                                                                                       |
| 4. MATERNIDAD                                                                                                            |                                                                                                                       |
| <i>a. Mujeres directivas que no han sido madres</i>                                                                      |                                                                                                                       |
| ¿Por qué decidió no tener hijos?                                                                                         |                                                                                                                       |
| ¿Qué métodos utiliza para no tenerlos?                                                                                   |                                                                                                                       |
| ¿Piensa tenerlo(s) en un futuro?, y si quiere tenerlos, ¿cuántos quiere tener y por qué?                                 |                                                                                                                       |
| ¿Usted cree que para una mujer es importante tener hijos?                                                                |                                                                                                                       |
| <i>b. Conyugalidad:</i>                                                                                                  | <i>c. Primer hijo/a:</i>                                                                                              |
| ¿Quién/quienes son los padres de sus hijos? ¿Cómo se conocieron? ¿Cómo se volvieron pareja?                              | ¿Qué edad tenía cuando quedó en embarazo por primera vez?                                                             |
| ¿Cuándo se casan? Si no se casan, ¿por qué no se casan?                                                                  |                                                                                                                       |
| ¿Tenían expectativas o planes de tener hijos?                                                                            | ¿Qué sucedía en ese tiempo en su vida? ¿Trabajaba? ¿Estudiaba?                                                        |
| Antes del embarazo ¿se sintió presionada de alguna forma para tener o no tener hijo/a (s)?                               |                                                                                                                       |
| Si se separaron ¿Por qué se separaron?                                                                                   | ¿Fue planeado su primer embarazo? Si fue planeado, ¿Qué elementos tuvo en cuenta para asumir su maternidad?           |
| Si consiguió de nuevo pareja ¿Por qué consigue de nuevo pareja?                                                          |                                                                                                                       |
| ¿Qué cambia con esta nueva relación de pareja?                                                                           | ¿Cómo asumió esta nueva situación?                                                                                    |
| Si no consiguió de nuevo pareja ¿Por qué no consigue de nuevo pareja?                                                    |                                                                                                                       |
| ¿Cómo es la relación con el padre biológico de sus hijos/as? Cómo se reparten las responsabilidades que tiene con ellos? | ¿Qué dijo su familia? ¿La apoyaron?                                                                                   |
| <i>d. Si trabajaba:</i>                                                                                                  | <i>e. Otros hijos/as:</i>                                                                                             |
| ¿Se presentó alguna variación en su trabajo cuando quedó embarazada?                                                     | ¿A qué edad tuvo sus otros hijos/as y qué sucedía en ese tiempo en su vida? ¿Qué trabajo tenía?                       |
| Durante el tiempo de gestación, ¿Sus jefes (si tenía) le permitían asistir a citas médicas o de control?                 | ¿Estos embarazos fueron planeados?                                                                                    |

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Y después del parto, ¿cómo volvió (si volvió) a su trabajo?                                                               | ¿Por qué decide tener más hijos/as? SI NO FUERON PLANEADOS: ¿qué pasa cuando se da cuenta que va a tener su otro u otros hijos/as? ¿Qué siente?                |
| ¿Qué preocupaciones se le venían a la mente con su trabajo y su nueva condición de madre?                                 | ¿Qué dijo su familia?                                                                                                                                          |
| ¿Su pareja trabajaba?                                                                                                     | ¿Su pareja trabajaba?                                                                                                                                          |
| Cuando nació su primer hijo/a, ¿Qué posibilidades le brindó su trabajo para ejercer su maternidad?                        | ¿Por qué decide tener más hijos/as? / ¿Por qué decide no tener más hijos/as?                                                                                   |
| Si no siguió trabajando, ¿qué hizo después para conseguir trabajo? ¿Cuánto tiempo estuvo sin trabajo?                     | ¿Qué cambia con la llegada de estos nuevos/as hijos/as?                                                                                                        |
| <i>f. Cambios, rupturas en relación a su trabajo:</i>                                                                     | <i>g. Estrategias (estas preguntas variarán de acuerdo a las edades de los hijos/as):</i>                                                                      |
| ¿Qué implicaciones tuvo ser madre trabajando?                                                                             | ¿Cómo distribuía sus horas en el día?                                                                                                                          |
| Alguna vez dejó de trabajar para dedicarse a sus hijos/as ¿Por qué sí, por qué no?                                        | ¿Quién cuida de sus hijos/as mientras trabajaba?                                                                                                               |
|                                                                                                                           | ¿Qué pasaba con sus hijos/as cuando tiene/tenía que salir de viaje?                                                                                            |
| ¿Qué medidas tomó para conciliar estas dos actividades?                                                                   | Transcurridos los primeros años de infancia de sus hijos/as, ¿cómo hacía para encargarse de ellos y de cumplir con su trabajo? ¿Se ayudaba con otras personas? |
|                                                                                                                           | ¿Qué hacían ellos cuando no estaban en el colegio? ¿Quién los cuidaba?                                                                                         |
| ¿Se presentaron dificultades? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo en su trabajo al ser madre?            | ¿El trabajo le permite asumir los roles de madre, como por ejemplo ir a las reuniones del colegio, acompañarlo/a a un partido, etc.?                           |
| ¿Tuvo apoyo del trabajo durante el periodo post-parto y los primeros meses de nacidos sus hijos/as? ¿Quiénes la apoyaron? | ¿Qué tipo de ayuda le da la empresa/negocio/institución donde trabaja para suplir las necesidades de su hijo/a?                                                |
|                                                                                                                           | ¿Cuál era la participación del padre o padres de sus hijos en el cuidado de los mismos?                                                                        |
| <b>5. HIJOS/AS</b>                                                                                                        |                                                                                                                                                                |
| <i>a. Hogar:</i>                                                                                                          |                                                                                                                                                                |
| ¿Quiénes componen actualmente su hogar?                                                                                   |                                                                                                                                                                |
| <i>b. Cuidado y crianza de los hijos:</i>                                                                                 | <i>c. Con respecto al padre:</i>                                                                                                                               |
| ¿Qué edad tiene(n) su(s) hijos/as actualmente?                                                                            | ¿A qué acuerdos, implícitos o explícitos llegó con el padre de sus hijos/as cuando quedó en embarazo? ¿Vivían juntos? ¿Se fueron a vivir juntos?               |
| ¿Cómo ha sido la relación con sus hijos/as? ¿Cómo fue en principio, cómo es ahora?                                        | ¿Cuál es el papel del padre de sus hijos/as en el cuidado de ellos/as?                                                                                         |
| ¿Qué actividades realizan juntos/as?                                                                                      | ¿El padre ha estado presente en la educación de sus hijos/as? ¿Por qué? o ¿Cómo ha sido su presencia?                                                          |

|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo es la afectividad? ¿Prevalecen actos de afecto entre ustedes?                                                                                                                      | ¿Han tenido dificultades en ponerse de acuerdo en cómo criar a sus hijos/as?                                                    |
| ¿En su casa hay reglas para el uso del tiempo libre, alimentación, aseo personal, escogencia de amistades, las responsabilidades académicas, el orden, etc.? ¿Quién las asigna?          | ¿Cómo es la relación entre sus hijos/as y su padre?                                                                             |
| ¿Cómo es la autoridad? ¿Cómo los castiga cuando se presentan faltas?                                                                                                                     | <i>d. Maternidad balance:</i>                                                                                                   |
| ¿Cuáles son los principales conflictos que enfrenta con ellos/as?                                                                                                                        | ¿Qué ha sido lo más difícil que ha vivido en el proceso de crianza de sus hijos/as? ¿Por qué?                                   |
| ¿Cuáles son sus expectativas frente a ellos/as?                                                                                                                                          | ¿Cómo se percibe como madre?                                                                                                    |
| ¿En qué momentos usted disfruta más la compañía de sus hijos/as?                                                                                                                         | ¿Cree que le hizo falta algo para ser mejor madre?                                                                              |
| Cuándo usted no está ¿Quién cuida a sus hijos/as?                                                                                                                                        | ¿Cuáles han sido sus principales virtudes como madre?                                                                           |
| Si cuenta con poco tiempo, ¿Cómo consigue mantenerse pendiente de sus hijos/as?                                                                                                          | ¿El ser madre y las responsabilidades que de ello tiene le impide o le obstaculiza los proyectos que desea realizar en su vida? |
| ¿Ha recibido reproches o ha tenido dificultades de parte de sus hijos en relación a las jornadas de trabajo que usted asume?                                                             |                                                                                                                                 |
| <i>e. Comparación entre los valores que le inculca a sus hijos y los que le brindó su madre:</i>                                                                                         |                                                                                                                                 |
| ¿Cuáles son los principales cambios en cómo fue su madre con usted y como es hoy usted con sus hijos?                                                                                    |                                                                                                                                 |
| <b>6. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:</b>                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |
| Edad, lugar de nacimiento; título más alto alcanzado/universidad en la que estudió; estado civil; filiación religiosa; adhesión política; pertenencia étnico racial; número de hijos/as. |                                                                                                                                 |