

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=ca>

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



**Universitat Autònoma de Barcelona**

TESIS DOCTORAL

**Madre o ejecutiva: (des)encuentros al interior de las  
organizaciones empresariales peruanas**

KAREN SAORI GENNA MIYAHIRA

Directora: Dra. Diana Marre  
Co-directora: Dra. Bruna Alvarez

Departamento de Antropología Social y Cultural  
Facultad de Letras  
Universitat Autònoma de Barcelona

Septiembre 2023

“Nuestra mente se tambalea ante las posibilidades hasta que nos damos cuenta de lo que realmente significa (...). La elección es una aparente ilusión, pues las alternativas están predeterminadas por otros y no existe otra opción que acomodarse a esas condiciones”.  
(Strathern, 1992, p. 42)

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera mostrar mi más profundo agradecimiento a las valientes madres que participaron en este proyecto por compartir conmigo experiencias tan íntimas y enriquecedoras. Sus historias se han convertido en inspiración y aprendizaje para mi vida.

A mis directoras, Diana y Bruna, por su apoyo constante y aliento invaluable en los momentos de mayor debilidad. Gracias infinitas por toda su guía en este proceso de aprendizaje constante.

A mi familia, las personas más importantes de mi vida. A Aimi por inspirar, sin saberlo, el inicio de este proyecto y hacerme experimentar a mil los picos y valles de este caótico mundo de la maternidad. A Kike por ser un gran compañero para soltar nuestras cuerdas y miedos para lanzarnos a este año de nuevas aventuras. A Haru por ser mi pilar más fuerte durante tantos años, por enseñarme el valor del esfuerzo, a luchar por mis sueños y creer en mí.

## RESUMEN

Según el último informe *The Global Gender Gap Report* (World Economic Forum, 2023), Perú es uno de los países con la peor brecha salarial entre hombres y mujeres, ocupando el puesto 103 de un total de 146 países. La brecha se ubica en 28%, es decir que las peruanas ganan solo el 72% del salario de sus pares masculinos. Asimismo, esta brecha incrementa cuando las mujeres se convierten en madres, pues las peruanas con hijos-as ganan hasta 20% menos en comparación con las peruanas sin hijos-as (Quispe, 2019). Dicha condición se denomina “penalización salarial por maternidad” (OIT, 2019, 2022), la cual, en Perú, es mayor en las empresas privadas (22.5%) a comparación del sector público (15.9%) (Chujutalli, 2017). La penalización salarial por maternidad influye en las decisiones reproductivas de las mujeres, pues las peruanas profesionales con carreras universitarias tienden a postergar la maternidad (Pariona, 2016) y tener una menor cantidad de hijos-as en comparación con las mujeres con niveles educativos más bajos (INEI, 2021b).

Esta investigación tiene como objetivo explorar las percepciones y experiencias acerca de la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas peruanas. Para ello, se utiliza el abordaje cualitativo mediante el método etnográfico (Merriam & Tisdell, 2016), en el que se realizaron dos años de observación participante y 50 entrevistas a profundidad a las ejecutivas y ejecutivos de la empresa de consumo masivo más grande de Perú. La cultura organizacional, la concepción de la maternidad y las relaciones de género constituyen mecanismos de gobernanza reproductiva (Alvarez, 2017), produciendo “verdades” -mediante regímenes morales- (Morgan & Roberts, 2012) para controlar los comportamientos de la población (Foucault, 1978), incluyendo sus prácticas reproductivas (Ginsburg & Rapp, 1991, 1995; Morgan & Roberts, 2012). Los resultados de esta investigación muestran que las madres ejecutivas se encuentran en constante conflicto entre dos fuerzas: el modelo de devoción laboral que implica trabajar largas e intensas jornadas laborales (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) y la maternidad intensiva que demanda

una alta inversión de tiempo y energía en el cuidado de los hijos-as (Hays, 1996). Por tanto, la maternidad representa una barrera que obstaculiza su desarrollo profesional, deteniendo su crecimiento e incluso empujándolas a salir del mercado laboral (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016), generando la pérdida de talento y contribuyendo a la poca representatividad femenina entre los puestos directivos (Collins, 2019).

## ABSTRACT

According to the latest report *The Global Gender Gap Report* (World Economic Forum, 2023), Peru is one of the countries with the worst gender wage gap (103<sup>rd</sup> out of 146 countries). In this country, the gender wage gap is 28% and this gap increases when women become mothers because women with children earn 20% less than women without children (Quispe, 2019). Thus, "Motherhood Penalty" is a term that describes the systematic disadvantage that mothers encounter in the workplace in terms of compared to other workers (OIT, 2019, 2022). In Peru, this gap is even greater in private companies (22.5%) compared to the public sector (15.9%) (Chujutalli, 2017). Motherhood Penalty influences women's reproductive decision. In Peru, professional women with university degrees tend to postpone maternity (Pariona, 2016) and have fewer children compared to women with lower educational levels (INEI, 2021b).

This study examines the coexistence of motherhood and women's career development in Peruvian companies. Based on 2 year participant observation and 50 in-depth interviews with women executives from the largest consumer packaged goods company in Peru, I illustrate how these mothers in executive roles are in constant conflict between two competing devotions: the work devotion schema, which specifies the cognitive belief, moral commitment, and emotional salience of making work the central focus of one's life (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) and the ideology of intensive motherhood, which insisted that mothers have to invest high amounts of time and energy in childcare (Hays, 1996).

Organizational culture, motherhood's conception and gender relations constitute reproductive governance mechanisms (Alvarez, 2017) - through their moral regimes- (Morgan & Roberts, 2012), which produce "truths" that are validated by authorities and institutions that confirm this "truth" in order to control population's behaviors (Foucault, 1978), including reproductive practices (Ginsburg & Rapp, 1991, 1995; Morgan & Roberts, 2012). For these women executives, motherhood represents a barrier for their

career development, generating a loss of female talent and contributing to the low representation of women at the top positions (Collins, 2019).



# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>11</b>
<b>2. EL MERCADO LABORAL Y REPRODUCTIVO PERUANO</b>	<b>17</b>
2.1. Perú: características sociodemográficas, económicas y culturales	17
2.2. La reducción de la fecundidad peruana	27
2.3. El mercado laboral peruano y la inequidad de género	34
2.4. La penalización laboral por maternidad	45
2.5. El rol del Estado en el conflicto entre la familia y el trabajo	48
2.6. Las organizaciones empresariales peruanas	54
2.7. Corpack: la empresa investigada	61
<b>3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>73</b>
3.1. Las políticas reproductivas	73
3.2. La gobernanza reproductiva y los regímenes morales	74
3.3. El modelo cultural de la maternidad intensiva	77
3.4. El esquema de devoción laboral	81
3.5. La maternidad intensiva versus la devoción laboral	84
<b>4. OBJETIVOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>88</b>
4.1. Pregunta y objetivos de la investigación	88
4.2. Diseño de investigación	89
4.2.1. Participantes de la investigación	90
4.2.2. Técnicas de producción de datos	93
4.2.3. Procesamiento de datos	98
4.2.4. Análisis de datos	98

4.2.5.	Consideraciones éticas	98
4.2.6.	Reflexiones sobre el manejo del triple rol	100
5.	<b>CORPACK: LA DEVOCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS PERUANAS</b>	<b>104</b>
5.1.	Donde manda capitán, no gobierna marinero	109
5.2.	El esquema de devoción laboral de Corpack	116
5.3.	Una competencia constante por recursos limitados	128
5.4.	Competitivo y ambicioso siempre y cuando seas hombre	132
6.	<b>LA MATERNIDAD INTENSIVA EN LAS EJECUTIVAS PERUANAS</b>	<b>139</b>
6.1.	La mejor mamá es la que (se) sacrifica más por sus hijos-as	140
6.2.	Por mi culpa, por mi culpa, por mi gran culpa	148
6.3.	“Tiempo de calidad” para callar la culpa	157
6.4.	La maternidad intensiva y la protección del estatus	163
6.5.	Estrategias para lidiar con el doble rol	180
7.	<b>LA (FALTA DE) CORRESPONSABILIDAD</b>	<b>198</b>
7.1.	Las mamás siempre cargamos con todo	201
7.2.	Relaciones de género supuestamente equitativas	224
7.3.	Él se encarga más que yo	235
8.	<b>LA PENALIZACIÓN LABORAL POR MATERNIDAD EN CORPACK</b>	<b>240</b>
8.2.	Las madres tienen menos tiempo y energía para sus carreras	254
8.3.	Las madres deben elegir a sus hijos-as antes que un ascenso	264
8.4.	Las mamás terminan renunciando	266
8.5.	Las madres no llegan a los puestos directivos más altos	280
8.6.	La perspectiva de los hombres	286
8.7.	Corpack no tiene políticas de conciliación	302

<b>9. Los desafíos del teletrabajo en tiempos de COVID-19</b>	<b>308</b>
<b>9.1. Teletrabajo: ¿flexibilidad o explotación?</b>	<b>309</b>
<b>9.2. Ventajas y desventajas del teletrabajo en pandemia</b>	<b>310</b>
<b>9.3. Estrategias de afrontamiento durante la pandemia</b>	<b>321</b>
<b>10. AUTOETNOGRAFÍA</b>	<b>328</b>
<b>10.1. Dime de dónde vienes y te diré hacia dónde vas</b>	<b>328</b>
<b>10.2. Mi esquema de devoción laboral</b>	<b>331</b>
<b>10.3. ¿Ser o no ser mamá?</b>	<b>332</b>
<b>10.4. Mi maternidad intensiva</b>	<b>338</b>
<b>10.5. El triple rol</b>	<b>341</b>
<b>10.6. De la teoría a la intervención</b>	<b>343</b>
<b>11. CONCLUSIONS</b>	<b>347</b>
<b>Anexo I. Consentimiento informado</b>	<b>378</b>
<b>Anexo II. Guion de entrevista para participantes con hijos-as</b>	<b>379</b>
<b>Anexo III. Guion de entrevista para participantes sin hijos-as</b>	<b>384</b>

## 1. INTRODUCTION

According to the latest report *The Global Gender Gap Report* (World Economic Forum, 2023), it will take 131 years to close the gender gap around the world. It represents a slight improvement compared to 2021 (136 years), but it does not compensate for the loss which occurred during the pandemic era. This report found the global gender gap index<sup>1</sup> is 68.4%, which means that a difference of 31.6% is needed to close the gap to reach full parity. In this ranking, measured in 146 countries, Peru is one of the countries with the worst gender wage gap (103<sup>rd</sup> out of 146 countries).

Peruvian women earn an average of 72% of what men earn (MTPE, 2023). This gap increases when women become mothers. Peruvian women with children earn 20% less than those without children (Quispe, 2019). Furthermore, their salary decreases with each additional child (MTPE, 2021a). Thus, the “Motherhood Penalty” is a term that describe the systematic disadvantage that mothers encounter in the workplace in terms of compared to other workers (OIT, 2019, 2022). This gap is even more significant in private companies (22.5%) compared to the public sector (15.9%) (Chujutalli, 2017). ILO (2019) also mentioned that the “Motherhood penalty” is partly explained by women's own decisions, such as prioritizing childcare, reducing paid hours and leaving full-time jobs for part-time jobs (Adda et al., 2017).

Although there is some research about the motherhood penalty in Peru, it comes from an economic perspective, generating statistical models (Chujutalli, 2017; Lavado, 2017). From a social science perspective, it only explored the point of view of women without children to understand the reasons for postponing motherhood (Pariona, 2016). Therefore, this research aims to understand the coexistence of motherhood and

---

<sup>1</sup> The Global Gender Gap Index is constructed using four dimensions. Each dimension has its own subindex. The dimension with the highest parity is educational attainment (96.1%), which measures access to primary, secondary and tertiary education. It is followed by health and survival (95.9%), which measures the ratio of the number of births by sex and healthy life expectancy. In third place is economic participation and job opportunities (59.8%), which corresponds to the measurement of the participation rate of men and women in the labor force, wage equality and the occupation rate of managerial, professional and technical positions by women and men. Finally, the dimension with the lowest parity is political empowerment (22.5%), which measures the proportion of women and men in the highest ministerial and parliamentary positions (World Economic Forum, 2023).

women's professional development perceived and experienced in Peruvian companies.

During the 11 years I have been working in one of the biggest companies in Peru in the fast-moving consumer goods sector, I have seen how men still get the top positions while women get the lower positions. I have heard women executives say they are "bad mothers" because they spend many hours at the office. I have seen some executive mothers leave the company "because to be a mother in this company is impossible" and I have shared my experience with other women who decided to postpone motherhood to prioritize their professional development. On the other hand, this company wants to design better family-work policies, but nobody knows how to do it. All this motivated my academic interest in developing this topic.

Therefore, this research illustrates how mothers in executive roles are in constant conflict between two competing devotions: the work devotion schema, which specifies the cognitive belief, moral commitment, and emotional salience of making work the central focus of one's life (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) and the ideology of "intensive motherhood", which insisted that mothers have to invest high amounts of time and energy in childcare (Hays, 1996). It confirms the hypothesis that motherhood is perceived as an obstacle to women's career development (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016), while fatherhood is a career booster for men (Hodges & Budig, 2010). It is because men see themselves as the main breadwinners in their families, and with the arrival of children, they feel pressured to work longer hours and seek promotions that will allow them to increase their salaries (Munsch, 2016).

This study will contribute to the construction of more academic knowledge on this topic and become a valuable tool for the diagnosis, design, implementation and evaluation of family-work policies based on the mother's needs, thus realizing the social return of this research. This thesis is organized in the following chapters. Chapter 2 describes the Peruvian context, including first the country's socio-demographic, economic and

cultural characteristics -how it is organized politically, economic indicators and racial characteristics. Secondly, it describes the reproductive context, specifically the processes of fertility reduction and the impact of the Covid-19 pandemic on reproductive decisions. Third, a description of the Peruvian labour market concerning gender inequality, including occupational segregation, the wage gap and the use of time by gender. Fourth, a description of the motherhood wage gap and its impact on women's reproductive decisions. Fifth, a description of public work-life balance policies focused on maternity and paternity leave. Sixth, the (non)work-life balance policies of Peruvian private companies. Moreover, finally, the presentation of Corpack, a fictitious name that anonymizes the company where this research has been developed.

Chapter 3 presents the theoretical framework. This study adopts the theoretical perspective of reproductive governance (Morgan & Roberts, 2012), focusing on how moral regimes regulate women's reproductive practices. Mothers are in constant conflict between two competing devotions (Alvarez, 2017; Collins, 2019; Ginsburg & Rapp, 1991, 1995). On the one hand, the model of intensive motherhood insisted that mothers must invest high amounts of time and energy in childcare (Hays, 1996). On the other hand, the work devotion schema demands a high sense of dedication and loyalty to the employer (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). This conflict generates feelings of guilt and frustration in women. However, employers consider mothers mainly responsible for solving family-work conflict because having children -and raising them- is an individual decision (Alvarez, 2017).

Chapter 4 presents the methodology used to answer the question: "How is the coexistence of motherhood and women's professional development perceived and experienced in Peruvian companies? This ethnographic research includes two years of participant observation and 50 in-depth interviews with women and men executives from the largest consumer packaged goods company in Peru. This private company was selected based on five criteria. First, as I mentioned above, the motherhood penalty in Peru is more significant in private companies (22.5%) compared to the public sector (15.9%) (Chujutalli, 2017). Second, this is one of the largest private companies

in Peru (América Economía Intelligence, 2021) and the gender wage gap is more significant in the largest Peruvian companies (companies with more than 101 employees) (MTPE, 2021a). Third, this company has a pyramidal structure: a high percentage of women at the entry-levels and a low percentage of women at the top levels. This organizational structure reflects the reality of most Peruvian companies (Aequales, 2020, 2023). Fourth, this company is interested in designing family-work policies based on employee needs. Finally, I have been working at this company for 11 years, facilitating access to the field. Therefore, this study is an inside research, defined as research conducted within a social group or organization to which the researcher also belongs (Greene, 2014).

The results are organized in five chapters. Chapter 5 analyzes the company's culture and organizational values that promote behaviors based on the scheme of work devotion (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), promoting a competitive culture among employees that rewards "the most committed to the organization", which implies prioritizing resource investment in productive work to the detriment of family-personal life. This situation has worse consequences for mothers than for fathers.

Chapter 6 examines the perceptions and experiences of motherhood from the perspective of these Peruvian executives. This research found that, with certain nuances, all these mothers share the underlying beliefs of the ideology of intensive motherhood, prioritizing their children's needs before their own (Hays, 1996). Guilt is a central and transversal element in their narratives, stemming from the dilemma of being a "good mother" or a "good professional" (Alvarez, 2017). It confirms the hypothesis that having a full-time paid job is perceived as an obstacle to fulfilling their ideal of being a "good mother" (IOP, 2016). To reduce their guilt, they rationalize having a paid job by saying that it allows them to cover the financial expenses required for intensive parenting practices (education, extracurricular activities, expensive travels, among others) (Ennis, 2014).

Chapter 7 discusses the reproductive work distribution among these executive mothers and their partners. Although several of them contribute to the family economy as much or more than their partners, these mothers are mainly responsible for their children. This unequal distribution is based on women's association with reproductive processes, while men's association focuses on productive work (Alvarez, 2017).

In Chapter 8, I describe the impact of motherhood on women's professional development. These mothers invest less time and energy in their professional development, reject top positions with greater responsibilities, and even "choose" to leave the company, causing a loss of female talent and contributing to the low representation of women at the top of the organizational hierarchy (Collins, 2019). I also analyze the mother's strategies in order to reconcile their dual roles such as postponing motherhood (Alvarez, 2017; Alvarez & Marre, 2022; Marre, 2009) or hiring nannies -women from lower social classes who take care of their children (Colen, 1986, 1989, 1990, 1995)-.These strategies are used because of the lack of family-work policies (Clark et al., 2015).

Chapter 9 analyzes telework's sudden and mandatory arrival during the COVID-19 pandemic. These mothers felt frustration and exhaustion because the productive and reproductive work increased enormously. On the one hand, the number and the length of the meetings increased, so it was impossible to disconnect from work. On the other hand, there was also a noticeable increase in the reproductive work due to children staying at home all day due to school closures (Collins et al., 2020) and the reduce cleaning and cooking services previously provided by domestic workers. While both female and male executives experienced high increases in workload, women were mainly responsible for reproductive work (Yildirim & Eslen-Ziya, 2021). In Chapter 10, I personally reflected on my own experiences as a mother, PhD candidate and women executive at this company.

Chapter 11 sets out four main moral regimes (Morgan & Roberts, 2012) that influence the reproductive decisions of these mothers and shape their behavior to limit their



participation in the labour force or even push them out of the labour market (Alvarez, 2017). This chapter also considers issues for future research. Finally, the conflict between motherhood and women's professional development illustrates the central paradox of modern liberalism. Equal opportunities, meritocracy and individual's freedom are exalted even more. However, the naturalization of multiple social inequalities is accentuated, attributing to them real or invented biological differences, making social inequalities insurmountable (Stolcke, 1998). As the early feminist critiques mentioned, neither men nor women are "naturally" absent, instead, their segregation is socially constructed and continually renegotiated (Briggs, 2017; Ginsburg & Rapp, 1991).

## **2. EL MERCADO LABORAL Y REPRODUCTIVO PERUANO**

En este capítulo, se describen, en primer lugar, las principales características del país en que se realizó la investigación que fundamenta este trabajo en términos demográficos, sociales, económicos y culturales. En segundo lugar, se analiza la tasa de fecundidad del país, su evolución y las diferencias por edades y niveles educativos. En tercer lugar, se describe el mercado laboral peruano, las condiciones que perpetúan la inequidad de género y la penalización salarial por maternidad. En cuarto lugar, se revisan las estructuras empresariales peruanas en cuanto a su distribución por tamaño, rubro y la oferta de beneficios de conciliación de la vida laboral y familiar. Finalmente, se describe la empresa investigada que constituye el caso de estudio analizado a través de su historia y estructura organizacional.

### **2.1. Perú: características sociodemográficas, económicas y culturales**

Perú es un país ubicado en América del Sur que limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico (MINAGRI, 2015). Tiene una extensión de 1 285 215,6 kilómetros cuadrados, lo que lo convierte en uno de los 19 países más extensos del mundo (MINAM, 2015). Su población asciende a 33.4 millones de habitantes (INEI, 2022b), siendo el cuarto país más poblado de América del Sur después de Brasil (212 millones), Colombia (50 millones) y Argentina (45 millones) (Banco Mundial, 2022b). De sus 33 millones de habitantes, el 50.4% son mujeres y el 49.6% son hombres (INEI, 2022d).

Geopolíticamente, se divide en 24 departamentos, en uno de los cuales, el de Lima - capital y centro político-económico del país- se realizó el trabajo de campo que sustenta esta investigación. Según el último Censo Nacional del 2017, Lima es el departamento con mayor densidad poblacional, concentrando a casi un tercio de la

población nacional (32%)<sup>2</sup> (INEI, 2018a). Asimismo, el 70% de las grandes empresas activas del país se encuentra en este departamento (INEI, 2022c).

Si bien hay registradas 48 lenguas originarias<sup>3</sup> (MINCUL, 2022), la mayoría de peruanos-as declara que su principal lengua materna es el castellano (82.6%), seguida del quechua (13.9%) que predomina en los Andes y el aimara (1.7%) que es la lengua originaria de la zona del Altiplano (INEI, 2018b). En ese sentido, esta investigación se realizó en castellano al ser la lengua utilizada por la totalidad de los y las participantes de este estudio.

Según una encuesta realizada por Ipsos Perú (CDD Perú, 2022), el 92% de peruanos-as cree en alguna religión. La predominante es la católica (64%) seguida de la evangélica (23%) y con una presencia mucho menor (5%) se encuentran otras religiones como la musulmana y mormona, entre otras. Si bien Perú es un país oficialmente laico, la iglesia católica es preponderante y tiene una fuerte injerencia en la agenda política nacional (Güezmes, 2003; Llerena, 2014), tal como se evidenciará en los siguientes acápite al revisar las políticas estatales sobre los permisos por maternidad y paternidad en el país.

## **Organización política**

En cuanto a la organización política, Perú se considera una república democrática, social, independiente y soberana que se organiza según el principio de separación de poderes: el Poder Ejecutivo (conformado por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros), el Poder Legislativo (conformado por el Congreso de la República con 130 miembros encargados de emitir, modificar o derogar las leyes) y el

---

<sup>2</sup> Perú cuenta con 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao). Lima es el departamento con mayor densidad, concentrando al 32.3% de la población. Con porcentajes mucho más bajos, le siguen Piura (6.3%), La Libertad (6.1%), Arequipa (4.7%), Cajamarca (4.7%), Junín (4.2%), Cusco (4.1%), Lambayeque (4.1%) y Puno (4%). Los departamentos restantes concentran menos del 4% de población cada uno (INEI, 2018b).

<sup>3</sup> Se denominan lenguas originarias a aquellas lenguas anteriores a la difusión del español y que se preservan y utilizan en el ámbito nacional. De las 48 lenguas originarias, 44 se hablan en la Amazonía y 4 en la zona andina (MINCUL, 2022).

Poder Judicial (organismo autónomo que administra la justicia del país) (Gobierno del Perú, 2022).

En cuanto al Poder Ejecutivo, Perú ha estado marcado por un periodo de alta inestabilidad política. Desde 2008 a 2023, Perú ha tenido 5 presidentes, de los cuales la mayoría han sido destituidos o se han visto obligados a renunciar debido a deficiencias en su gestión o escándalos de corrupción<sup>4</sup> (Welle, 2023). En las elecciones presidenciales de 2021, Pedro Castillo Terrones y Keiko Fujimori Higuchi se enfrentaron en segunda vuelta. Castillo, era un maestro de escuela de provincia y dirigente sindical que representaba a la Izquierda radical y contaba con el apoyo de los niveles socioeconómicos bajos del país (Gobierno del Perú, 2022). Por su parte, Keiko Fujimori, hija del expresidente y actual presidiario por crímenes de lesa humanidad y corrupción, Alberto Fujimori, representaba a la derecha y tenía el respaldo de los grupos empresariales y niveles socioeconómicos altos. En ese sentido, estas elecciones evidenciaron la gran polarización de un país fragmentado, pues tras una reñida lucha, Castillo venció a Fujimori en segunda vuelta por una ínfima diferencia de 0.2% (Castillo 50.1% versus Fujimori 49.9%) (ONPE, 2021).

Durante el gobierno de Castillo, no se registraron avances en cuanto a la lucha por la equidad de género. Contrariamente, se evidenció un retroceso en comparación con el 2019, año en que el Gabinete Ministerial estuvo conformado por un mayor número de ministras mujeres por primera vez en la historia del Perú (Andina, 2019). A diferencia del Gabinete Ministerial de 2019, el primer Gabinete de Castillo estuvo conformado por 16 ministros y solo 3 ministras<sup>5</sup> de las cuales, 2 asumieron carteras típicamente

---

<sup>4</sup> Del 2016 al 2020, Martín Vizcarra asumió la Presidencia de la República del Perú al renunciar Pedro Pablo Kuczynski por su vinculación al caso Odebrecht y negociar compra de votos a favor de su permanencia. En 2020, el Congreso destituyó a Vizcarra por incapacidad moral y la presidencia fue asumida por Manuel Merino, quien permaneció en el poder solo 5 días, pues se vio obligado a renunciar por las protestas sociales en su contra con el resultado de dos personas muertas y cientos de heridos. Ante la renuncia de Merino, Francisco Sagasti asumió la presidencia interinamente y convocó elecciones para 2021 durante las cuales se enfrentaron en segunda vuelta Pedro Castillo Terrones y Keiko Fujimori Higuchi, siendo elegido Castillo. Sin embargo, luego de un año de gobierno, Castillo fue destituido por el Congreso de la República por su intento de autogolpe y reemplazado por su vicepresidenta Dina Boluarte (Welle, 2023).

<sup>5</sup> Los 19 Ministerios del Perú comprenden la Presidencia del Consejo de Ministros, Agricultura, Ambiente, Comercio Exterior y Turismo, Cultura, Defensa, Desarrollo e Inclusión Social, Economía y Finanzas, Educación, Energía y Minas, Interior, Justicia, Producción, Relaciones Exteriores, Salud, Trabajo y Promoción del Empleo, Transportes y Comunicaciones, y finalmente, Vivienda, Construcción y Saneamiento) y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Gobierno del Perú, 2022).

asociadas al ámbito del cuidado: el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) (El Peruano, 2021). Resulta interesante la denominación y competencias asignadas al MIMP desde hace 10 años, en tanto agrupa dentro de una misma categoría, la de población vulnerable, a las mujeres, niños, niñas, personas mayores y con discapacidades (MIMP, 2022).

En el mensaje de la toma de mando, Castillo destinó algunas líneas a explicar las iniciativas que promovería dentro del MIMP. Entre ellas, impulsar el “Programa Nacional Mujer emprendedora” -que otorgaría créditos a las mujeres para enfrentar la pérdida de empleos fruto de la pandemia-, promover el “Sistema Nacional de Cuidados de personas dependientes” para niñas-os, personas adultas mayores, personas con discapacidad que han perdido a sus cuidadores por la pandemia y, finalmente, fortalecer el “Sistema Nacional Especializado de Justicia para la Protección y Sanción de la Violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar” (Gobierno del Perú, 2022). No obstante, su primer Gabinete Ministerial estaba integrado por 3 ministros con acusaciones por agresión física y psicológica contra sus parejas (Gestión, 2021) y su Primer Ministro fue acusado por agresión verbal y declaraciones misóginas en contra de la tercera vicepresidenta del Congreso (Álvarez, 2021).

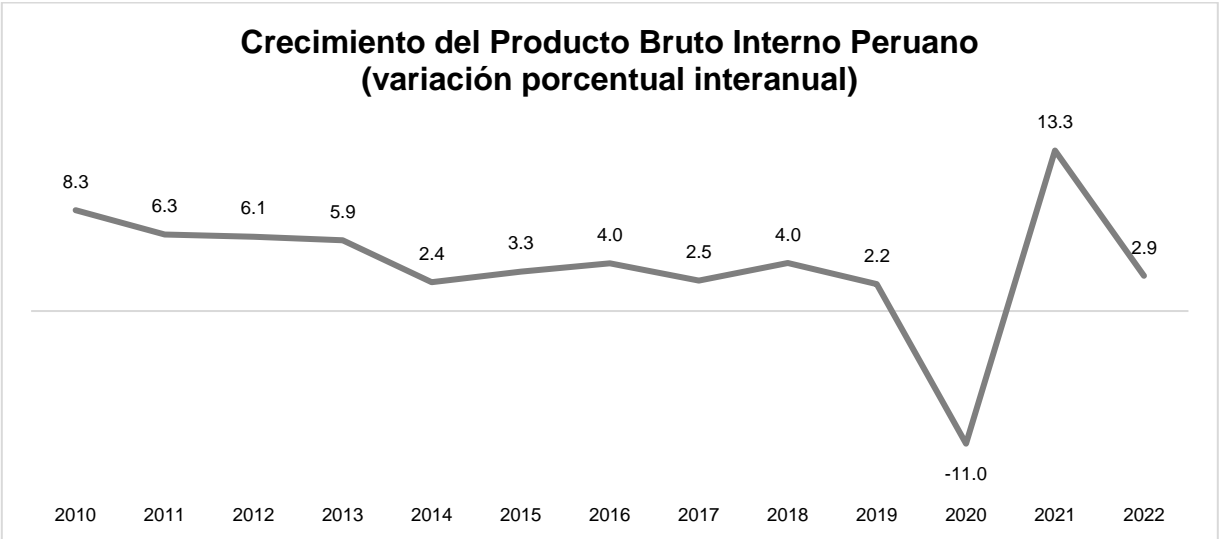
A tan solo un año de su gobierno, Castillo fue destituido de su cargo por el Congreso de la República y arrestado por la policía debido a su intento de autogolpe. Por sucesión constitucional, Dina Boluarte Zegarra, su primera vice-presidenta, asumió las funciones de Jefa de Estado en diciembre 2022. De esa manera, Dina Boluarte se convierte en la primera presidenta mujer de la historia del país (Welle, 2023).

Dina Boluarte restauró la presencia femenina dentro de su gabinete ministerial conformado por 9 mujeres y 10 hombres (Rojas, 2022). No obstante, durante su mandato, no se han observado avances en temas de género debido a la grave crisis social y política generada en el país a raíz de la destitución de Castillo. La salida de Castillo generó que diversas manifestaciones sociales, en las cuales las fuerzas del orden -como la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas- se enfrentaron violentamente

con los manifestantes. Dichos enfrentamientos ocasionaron la muerte de más de 60 personas y centenares de heridos por las violentas represiones de las Fuerzas Armadas en las multitudinarias protestas sociales que exigen el adelanto de las nuevas elecciones presidenciales. Sin embargo, según el último mensaje de Boluarte es que ella se mantendrá en el poder hasta el año 2026, fecha en la que se realizarán las nuevas elecciones presidenciales (Chillitupa, 2023).

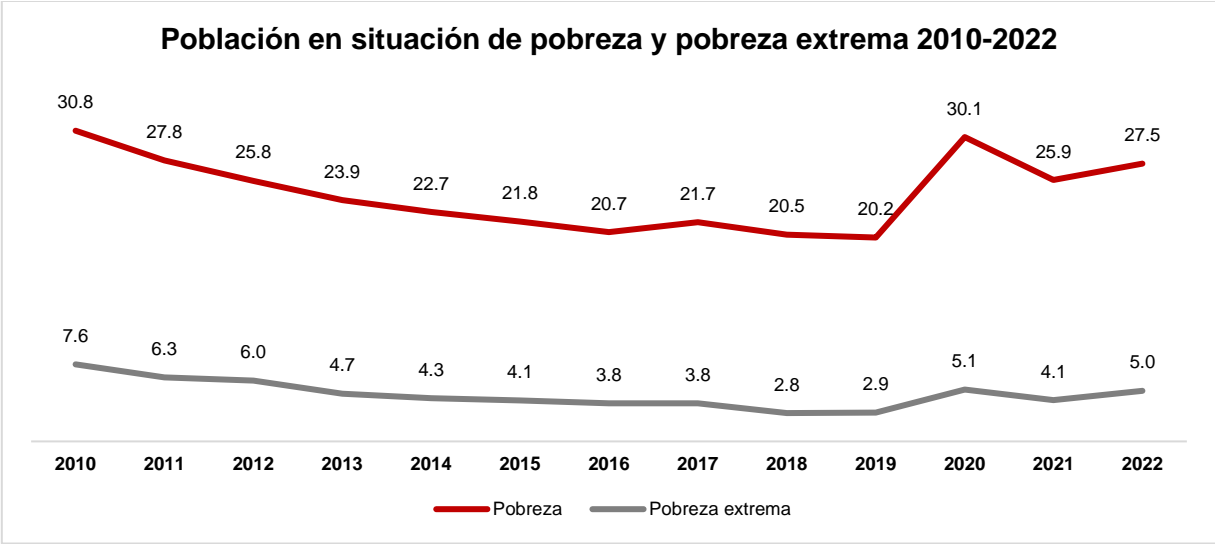
**Contexto económico**

En cuanto a materia económica, Perú tuvo un crecimiento sostenido de su Producto Bruto Interno (4.9% en promedio) y una baja inflación (2.6%) desde 1999 hasta 2019, posicionándose como uno de los países más dinámicos de Latinoamérica. En 2020, la pandemia generó fuertes impactos que mellaron el crecimiento del país; no obstante, se produjo una rápida recuperación en 2021. Lamentablemente, en 2022, se produjo una desaceleración del crecimiento económico (Banco Central de Reserva, 2022) debido a la coyuntura internacional (como el aumento de las tasas de interés a nivel global y la guerra de Rusia y Ucrania) y nacional (la crisis política-social del país, en la cual se profundizará en la siguiente sección) (Banco Mundial, 2022a).



Gráfica 1: Variación porcentual interanual del crecimiento del PBI de Perú desde el 2010 al 2022. Elaboración propia a partir de datos del Banco Central de Reserva (Banco Central de Reserva, 2022).

En línea con el crecimiento económico del país, la población en situación de pobreza<sup>6</sup> fue disminuyendo paulatinamente. No obstante, la pandemia contrarrestó los avances logrados, condenando al 30% de la población a una situación de pobreza (+9.9 p.p. versus 2019). Si bien la situación mejoró en 2021, la crisis política de 2022 también afectó negativamente los indicadores económicos (INEI, 2023).



Gráfica 2: Evolución del porcentaje de la población en situación de pobreza y pobreza extrema desde el 2010 hasta el 2022. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023).

El último reporte *Evolución de la Pobreza Monetaria 2011-2022* (INEI, 2023) señala que para que un hogar peruano no entre en situación de pobreza debe contar con un ingreso que le permita cubrir el costo de la canasta básica de consumo. El costo mensual de la canasta básica familiar para un hogar promedio de cuatro miembros asciende a S/.1660 (USD 451), mientras que el salario mínimo mensual es de S/.1,025 (USD 279) y el salario promedio mensual es de S/.1,500 (USD 408).

En 2022, la canasta básica de consumo incluye 12 rubros. El rubro que representa el mayor gasto mensual per cápita es el de los alimentos consumidos dentro de casa (29.4%), en el cual los y las peruanas gastan S/.242 (USD 66). El segundo rubro de

<sup>6</sup> La medición oficial de la pobreza en el Perú se realiza mediante el indicador del gasto de las personas. En 2022, el gasto real promedio mensual por persona fue S/.825 (+0.7% vs 2021). El concepto de pobreza hace referencia a aquellas personas que tienen ingresos o consumo per cápita menores al costo de una canasta total de bienes y servicios mínimos esenciales de alimentos y no alimentos que, para el año 2022, asciende a S/.415 mensuales por habitante (INEI, 2023).

mayor gasto es el alojamiento y el pago de servicios como la electricidad, agua potable, gas, etc. (22.6%), en el cual se gasta S/186 (USD 51). En tercer rubro incluye los alimentos consumidos fuera del hogar (11%) con un gasto de S/91 (USD 25). En cuarto lugar, la salud (8.8%) con un gasto de S/73 (USD 20). En quinto lugar, el transporte (7.4%) en el cual gastan S/61 (USD 17). El resto del gasto se divide en servicios diversos (4%), comunicaciones (3.7%), muebles (3.6%), educación (3.3%), vestimenta y calzado (3.2%), recreación (2.9%) y bebidas alcohólicas (0.1%). Si bien estos porcentajes obedecen a un promedio nacional, los gastos e ingresos muestran grandes variaciones por niveles socioeconómicos.

### Características sociodemográficas

Por niveles socioeconómicos<sup>7</sup> (NSE), Perú adopta una forma piramidal con pocos hogares de NSE AB (alto), mientras que la mayor parte de la población pertenece los NSE CD (medio y medio-bajo) y sobre todo NSE E (bajo). A diferencia de la visión nacional, el perfil socioeconómico de Lima se asemeja a un rombo con una mayor proporción del NSE ABC (APEIM, 2021).



Gráfica 3: Estructura de los niveles socioeconómicos de Perú y Lima del 2021. Elaboración propia a partir de datos de la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM, 2021).

<sup>7</sup> La composición de los NSE de los hogares peruanos se construye en base a la información del jefe-a de hogar (aquella persona de 15 años a que aporta más económicamente al hogar o toma las decisiones financieras de la familia y vive en el hogar) como el nivel educativo que alcanzó y el sistema de salud al que está afiliado, así como las características del hogar (material de la vivienda y tenencia de bienes y servicios) (Ipsos Perú, 2022a).



En cuanto a los ingresos promedio por hogar, el NSE AB recibe aproximadamente S/.6,786 nuevos soles mensuales que equivalen a USD 1,834 y gasta aproximadamente el 60% de sus ingresos, lo cual les deja una capacidad de ahorro de 40%. El NSE C tiene un ingreso mensual de S/.3,184 nuevos soles o USD 861 y gasta aproximadamente el 80% de sus ingresos, reduciendo su capacidad de ahorro de 20%. Por su parte, el NSE D tiene un ingreso mensual de S/.2,038 o USD 551 y gasta el 88% de sus ingresos. Finalmente, el NSE E tiene un ingreso mensual de S/.1,242 o USD 336 y gasta casi todos sus ingresos en la canasta básica (93%), lo cual deja a este NSE sin capacidad de ahorro (Ipsos Perú, 2022a).

El NSE AB, nivel al que pertenece la muestra de esta investigación, se distingue por tener el nivel educativo más alto (universitaria completa y, en varios casos, postgrados). Cabe destacar que la educación es una variable fundamental para alcanzar una mejor calidad de vida y solo el 17% de la población peruana tiene educación superior universitaria (INEI, 2022d). Este nivel educativo les permite acceder a empleos de mayor grado de profesionalización y estabilidad que, a su vez, les garantiza una mayor fuente de ingresos económicos (Ipsos Perú, 2022a).

### **Características raciales**

Para explicar el aspecto racial, es conveniente empezar por una visión geográfica del país. Perú ocupa el segundo puesto de los países más megadiversos<sup>8</sup> del mundo (Battle, 2023), pues cuenta con tres regiones naturales marcadamente diferentes: la Costa, la Sierra y la Selva (INEI, 2016).

La Costa es una larga y angosta franja paralela al Océano Pacífico con paisajes desérticos y fértiles valles costeros (MINAGRI, 2015). Si bien abarca solo el 12% de la extensión del territorio nacional, esta concentra la mayor cantidad de la población peruana (59%) (INEI, 2021b) dado que en esta región se ubica Lima, ciudad que

---

<sup>8</sup> Los criterios para ser reconocidos como un país megadiverso es que deben albergar al menos 5,000 especies de plantas endémicas y tener ecosistemas marinos dentro de sus fronteras. Perú ocupa el segundo puesto luego de Australia (Battle, 2023).

concentra la mayor oferta de salud, educación y empleo. La Costa se percibe como la región más urbanizada, moderna, desarrollada y de mayor estatus social del país (Espinosa et al., 2011).

La Sierra, también llamada la región andina por ubicarse en la Cordillera de los Andes, es una región montañosa que abarca el 28% del territorio nacional (MINAGRI, 2015) y el 27% de la población (INEI, 2021b). Finalmente, la Selva o región amazónica, ocupa la mayor extensión del territorio (60%) (MINAGRI, 2015), pero es la menos poblada (14%) (INEI, 2021b). Ambas regiones se asocian a lo rural, al atraso, subdesarrollo y a un menor estatus social (Espinosa et al., 2011).

No obstante, no siempre la Costa fue la región más poblada del Perú (INEI, 2021b). En 1960, más de la mitad de la población nacional vivía en la Sierra (53% vs 39% de la Costa). A partir de los años 60 y 70, con el crecimiento urbano e industrial, iniciaron las olas migratorias intensivas hacia la Costa en desmedro de la Sierra, constituyendo uno de los fenómenos demográficos y socioeconómicos más relevantes en la historia del país (Verdera, 1986).

En cuanto a las categorías raciales<sup>9</sup> con las que los peruanos se autoperciben y los estereotipos asociados a las mismas, el 60% de los peruanos se autopercibe como mestizo (mezcla de andinos con blancos), 22% andino (descendiente de los pobladores de la Cordillera de los Andes en la Sierra), 6% blanco (descendiente de colonos europeos establecidos principalmente en la Costa), 4% afroperuano (descendiente de esclavos africanos que vinieron a trabajar en las haciendas costeñas en la época de la colonia ), 2% amazónico (descendiente de los pobladores de la Amazonía o Selva) y 0.2% asiático (descendiente de chinos y japoneses que

---

<sup>9</sup> El censo de 2017 (INEI, 2018c) incluyó por primera vez una pregunta sobre la autopercepción étnica. En dicho censo, se denomina "grupo étnico" a clasificaciones como mestizo, blanco, asiático, afroperuano, andino o amazónico. Es decir, utilizan el término "grupo étnico" para referirse a "raza", pues el concepto de etnicidad se circunscribe a las diferencias humanas percibidas principalmente en base a la cultura, conductas o comportamientos, mientras que la raza alude a una clasificación basada en la apariencia física (Marre, 2007, 2011). Dicho esto, esta clasificación se denominará "raza" en esta investigación.

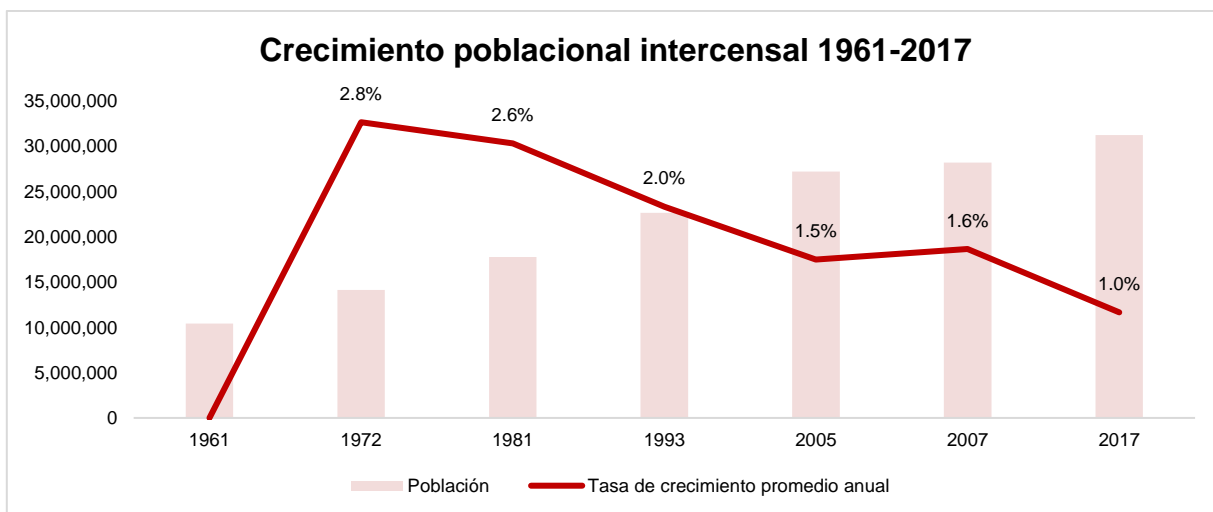
inmigraron entre los siglos XIX y XX a trabajar en las haciendas de la Costa) (INEI, 2018c).

Cada raza se asocia a ciertos estereotipos: a pesar de ser la minoría de la población, los blancos son el grupo de mayor estatus, mientras que los andinos, amazónicos y afroperuanos se perciben de menor estatus. En un estudio realizado en Perú para conocer los estereotipos a los cuales se asocian cada una de las razas más representativas del país (Genna & Espinosa, 2012), se encontró que los blancos se asocian a características consideradas “positivas” como el poder, desarrollo y éxito profesional y económico. Sin embargo, también se asociaban a características negativas como la corrupción y el egoísmo. Los asiáticos son el segundo grupo de mayor estatus, siendo percibidos como trabajadores y competentes. Contrariamente, los afroperuanos, andinos y amazónicos, que representan a la mayoría de la población peruana, conforman el grupo de bajo estatus y se asocian a características consideradas “negativas” como el conformismo, subdesarrollo profesional y económico e incapacidad. No obstante, también destacaban características “positivas” de estos grupos de bajo estatus como la solidaridad y la alegría.

En línea con lo anterior, existe una interseccionalidad por condición socioeconómica, nivel educativo y raza. Los blancos y mestizos alcanzan los niveles educativos más altos (20% de educación universitaria) en comparación con los andinos/amazónicos (11%) y afroperuanos (7%) (INEI, 2018b). Al alcanzar un nivel educativo más alto, acceden a puestos de trabajo más formales y con un mejor salario y, por tanto, la incidencia de la pobreza es menor entre los mestizos (14%) y blancos (19%) versus los afroperuanos (30%), seguidos por los andinos/amazónicos (27%) (INEI, 2020). Consistentemente, a mayor NSE, mayor porcentaje de estudios universitarios completos: NSE AB (más de 30%), NSE C (8%), NSE D (3%) y NSE E (0.5%) (Ipsos Perú, 2019).

## 2.2. La reducción de la fecundidad peruana

El crecimiento de la población peruana ha pasado por tres etapas a lo largo de la historia. La primera etapa (1836-1940) estuvo caracterizada por un lento crecimiento, en la que solo se incrementaron 5 millones de habitantes en 104 años. En la segunda etapa (1960-1980), hubo una explosión demográfica con una tasa de crecimiento promedio anual de 2.8% debido a la reducción de la tasa de mortalidad. Finalmente, la tercera etapa (1990-actualidad) se distingue por un bono demográfico marcado por una desaceleración del crecimiento poblacional (INEI, 2021b), pasando a una tasa de crecimiento de tan solo 1% (CEPLAN, 2020).

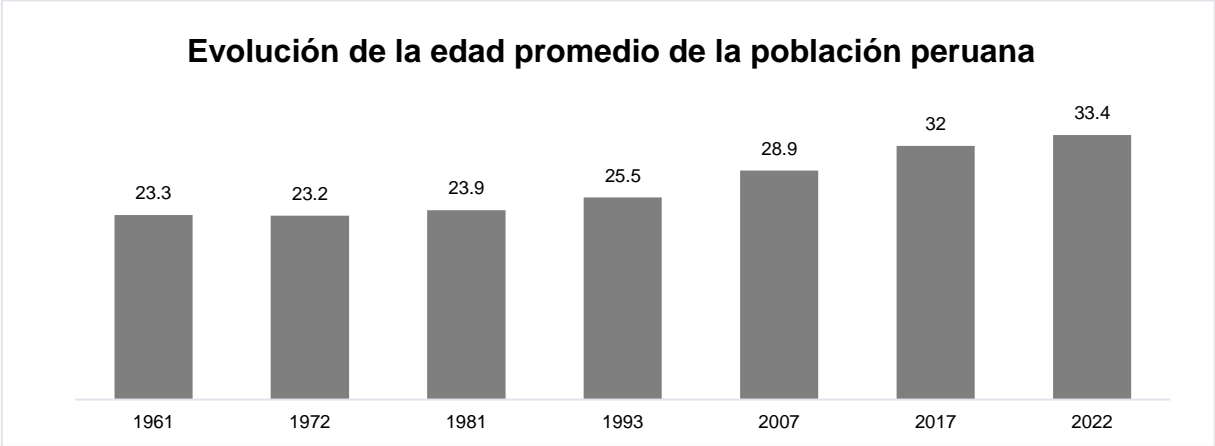


Gráfica 4: Evolución de la población y la tasa de crecimiento promedio anual según año censal de Perú desde 1961 hasta el 2017. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2021b).

Según las últimas proyecciones, se estima que la tasa de crecimiento promedio anual de la población peruana del periodo 2017-2022 sea de 1.4% y de 1.3% en el periodo de 2022-2025. Sin embargo, volvería a descender hasta llegar a 0.8% en el periodo de 2025-2030 mostrando una marcada desaceleración (INEI, 2022b).

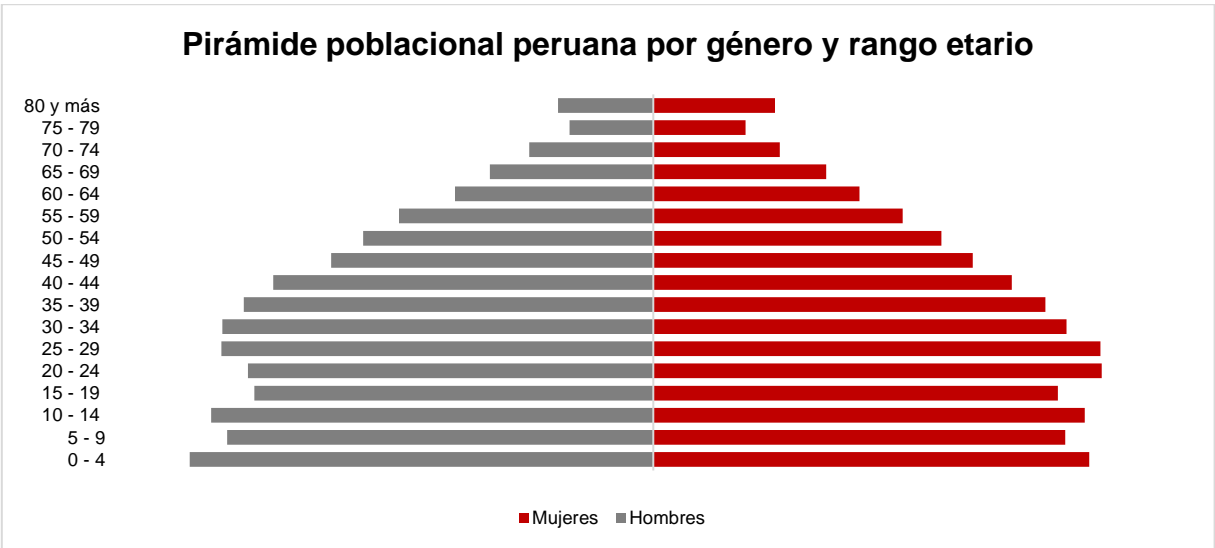
En términos etarios, Perú podría considerarse un país predominantemente joven con una edad promedio de 33.4 años (INEI, 2022b). Sobre todo, si se compara con el promedio de Europa (40 años) y más aún con el promedio de España (44 años) (INEI, 2022b).

2022). No obstante, la edad promedio se ha ido incrementando año a año (INEI, 2022b).



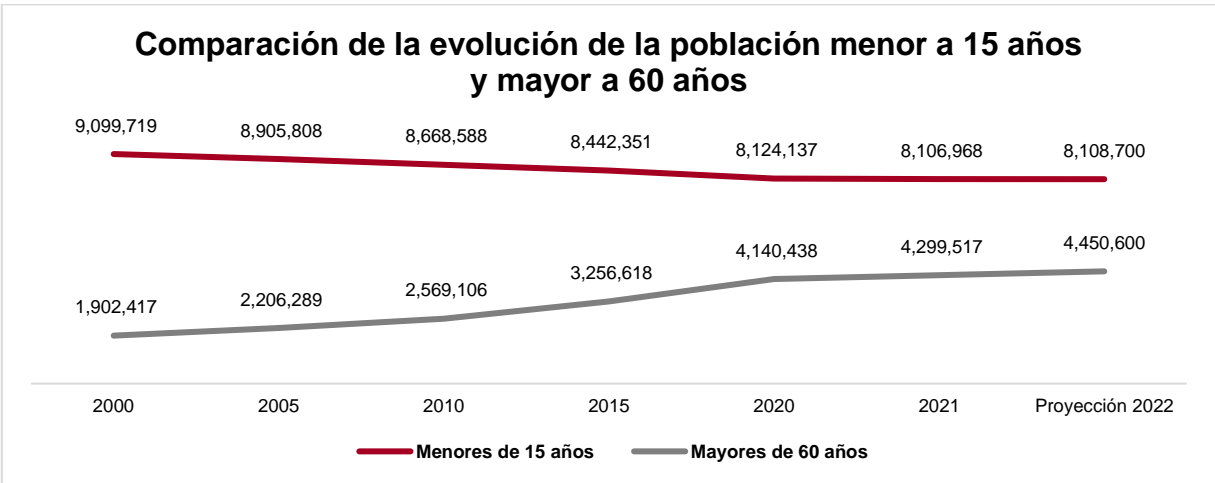
Gráfica 5: Evolución de la edad promedio de la población peruana. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2022b).

En línea con la desaceleración del crecimiento poblacional, se evidencia una tendencia al envejecimiento de la población (INEI, 2022d). Al comparar los resultados de los últimos censos nacionales de 1993 versus 2017, el grupo de personas de 60 años a más creció en 4.9 puntos porcentuales (p.p.). En el mismo período, el grupo de menores de 15 años disminuyó en 10.6 p.p. (INEI, 2018c).



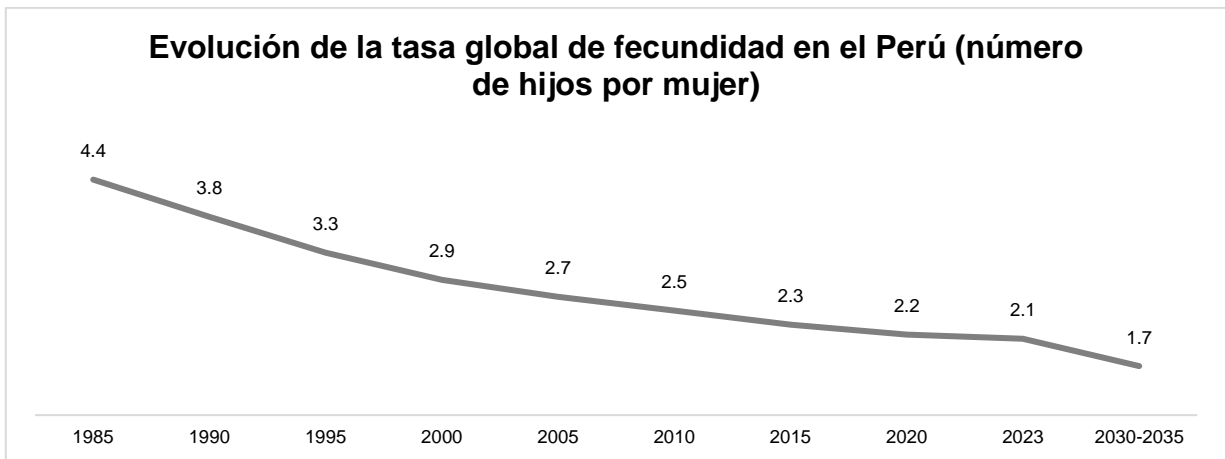
Gráfica 6: Pirámide poblacional peruana por género y rango etario del año 2022. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2022d).

Asimismo, de acuerdo con las proyecciones realizadas por el INEI (INEI, 2022b) la brecha entre ambos grupos etarios se va acortando y se estima que, para el año 2040, la población mayor de 60 años supere a la menor de 14 años (CEPLAN, 2020).



Gráfica 7: Comparación de la evolución de la población menor de 15 años y la población mayor a 60 años. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2022b).

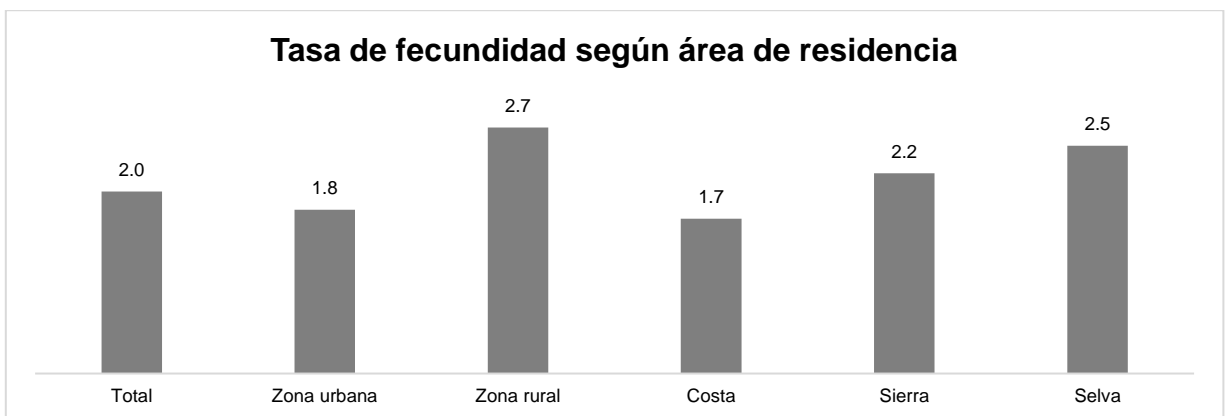
Tanto la desaceleración del crecimiento poblacional como el envejecimiento del país se asocian a la reducción de la fecundidad (García, 2018; INEI, 2017a). Cada vez, las peruanas tienen menos hijos-as. En 1950, tenían 7 hijos-as en promedio. En 1986, este número se redujo a 4.3. En 1996, el promedio bajó a 3.5. En 2015, se redujo a 2.5. Finalmente, se proyecta que la tasa caiga a 2.1 hijos-as por mujer en 2023 (INEI, 2021a) y a 1.7 en el quinquenio 2030-2035, ubicándose por primera vez por debajo de la tasa de fecundidad de reemplazo que permite el mantenimiento del actual volumen poblacional (2.1 hijos-as en promedio por mujer) (INEI, 2021b).



Gráfica 8: Evolución de la tasa de fecundidad desde 1985 hasta el quinquenio 2030-2035. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2021a).

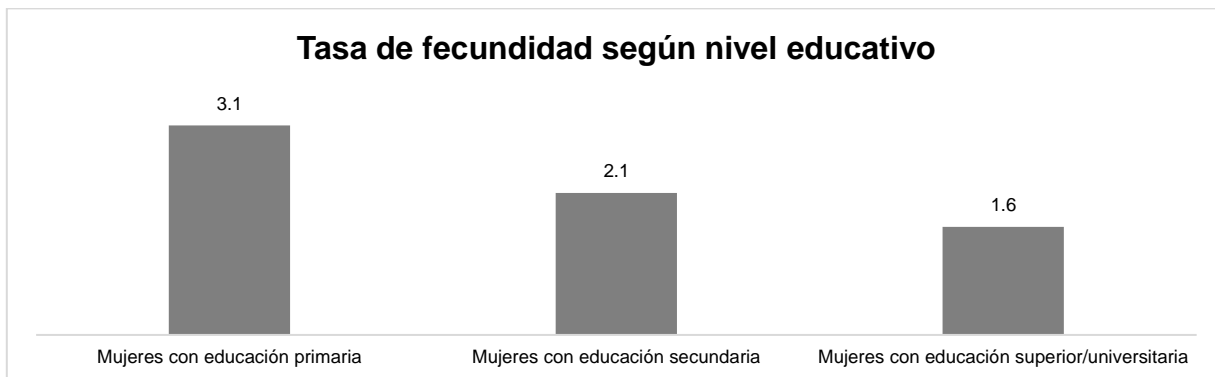
En comparación con otros países, según las estadísticas del Banco Mundial (2022b), la tasa de fecundidad de Perú (2.1) se encuentra en línea con la tasa de América Latina, pero por debajo de la tasa global (2.4). Sin embargo, continúa siendo mayor a la de Europa (1.5) y, en particular, a la de España (1.2).

En cuanto a la correlación entre ingresos económicos y tasa de fecundidad, no se tiene data al respecto. Sin embargo, el área de residencia sirve de guía, ya que, en las zonas rurales, que se caracterizan por tener un menor ingreso per cápita y mayor incidencia de pobreza, las mujeres suelen tener más hijos que en las zonas urbanas (INEI, 2021a).



Gráfica 9: Tasa de fecundidad según área de residencia del año 2021. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2021a).

Asimismo, la cantidad de hijos-as se reduce cuanto mayor es el nivel educativo de la mujer (INEI, 2021a).



Gráfica 10: Tasa de fecundidad según nivel educativo en el año 2021. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2021a).

Por su parte, la edad en la que las peruanas tienen a su primer hijo-a aumentó ligeramente de 21.9 años en 1996 a 22.2 en 2021. Conforme va subiendo el nivel educativo, también va aumentando la edad en la que las peruanas tienen a su primer hijo-a (19.5 años en mujeres sin educación a 20.8 en las mujeres con educación secundaria) (INEI, 2021a). Estos indicadores muestran una correlación directa con la incorporación de la mujer al trabajo productivo remunerado y la falta de apoyo del Estado y las organizaciones empresariales a la conciliación de la vida familiar y laboral (Alonso, 2018), temática central en esta investigación que se profundizará en los siguientes apartados.

### **La pandemia por COVID-19 y su impacto en la tasa de fecundidad peruana**

El 2020 fue el año de la expansión de una pandemia sin precedentes que acabó con la vida de más de 200,000 peruanos y peruanas (Johns Hopkins University, 2022): el COVID-19, un agente patógeno desconocido hasta el momento y altamente contagioso<sup>10</sup> que colapsó los sistemas sanitarios de varios países y obligó a gran parte

<sup>10</sup> El COVID-19 se contagia cuando las gotículas de la nariz o boca de una persona infectada entran en contacto con los ojos, nariz o boca de otra persona. Esto se puede dar tanto por contacto directo (cuando el infectado tose o exhala a menos de un metro de distancia) o al tocar superficies u objetos infectados y luego llevarse las manos a los ojos, nariz o boca (OMS, 2020).



de la población a recluirse dentro de casa. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define el COVID-19 como una enfermedad infecciosa causada por un nuevo virus de la familia de los Coronavirus, cuyos síntomas son fiebre, cansancio y tos seca. Aproximadamente, el 80% de personas infectadas se recupera sin necesidad de realizar ningún tratamiento; sin embargo, la tasa de mortalidad se agrava en los grupos de riesgo (pacientes mayores de 60 años, diabéticos o que padecen enfermedades respiratorias y/o cardiovasculares crónicas severas, entre otras) (OMS, 2020).

El 06 de marzo de 2020, se conoció el primer caso positivo dentro de Perú. El “paciente cero” era un hombre de 25 años, piloto de una aerolínea comercial, quien llegó en un vuelo procedente de Europa al finalizar sus vacaciones por España, Francia y República Checa (Gestión, 2020a). Después de 5 días, el número de infectados se elevó a 13, incluyendo el caso de un niño de 7 años que cursaba el segundo grado de primaria en el *Newton College*, el tercer colegio más costoso de Lima (Canal N, 2020), y que asistió a clases siendo portador (Gestión, 2020b).

La llegada de este virus marcó una particular diferencia en comparación con las epidemias que azotaron al país anteriormente como el cólera o dengue, enfermedades que se percibían exclusivas de grupos sociales marginales y se atribuían a los ambientes precarios e insalubres (Cueto, 2000). Como mencionó el expresidente Vizcarra en uno de sus mensajes a la nación: “esta enfermedad no hace diferencia, ataca a todos por igual (...). El virus no reconoce cargos, poderes económicos, razas, es absolutamente democrático” (Infobae, 2020). Esta vez, los primeros infectados que esparcirían el virus en el país pertenecían a las clases sociales más altas de Lima. No eran “los pobres” que se infectaban por no tener acceso a agua potable, sino más bien aquellas personas que regresaban de sus viajes por Europa y Asia. Para el domingo 15 de marzo de 2020, con 71 casos de pacientes infectados, el gobierno declaró el

estado de emergencia nacional y dispuso el aislamiento social obligatorio (cuarentena)<sup>11</sup> y la inmovilización social obligatoria (toque de queda)<sup>12</sup>

La pandemia no solo impactó en la tasa de mortalidad sino también en la tasa de fecundidad. Como se mencionó anteriormente, durante los años de pandemia 2020-2023, la tasa de fecundidad descendió a 2.1 hijos-as por mujer, cifra más baja en la historia peruana (INEI, 2021a). En línea con lo anterior, Chirinos y Gutiérrez (2021) analizaron el número de nacimientos en Perú comparando el primer trimestre del 2020 versus el 2021 y encontraron una reducción de -15%, la cual ha sido incluso mayor a la encontrada en España para el mismo periodo (-10%).

Las razones que podrían asociarse con esta caída están atadas a la situación de incertidumbre que genera una crisis de esta magnitud como la inestabilidad laboral y económica (Cohen, 2021), el desconocimiento ante los riesgos potenciales del virus para la madre y el hijo-a, inestabilidad emocional por la ansiedad del encierro (Ghaznavi et al., 2022) y, finalmente, el teletrabajo que podría generar un impacto negativo sobre todo en las mujeres que trabajan fuera de casa y asumieron una mayor carga de labores domésticas durante el confinamiento (Wilkins, 2020) debido al cierre generalizado de centros educativos y de cuidados (OIT, 2022). En los siguientes capítulos, se profundizará sobre el teletrabajo y el impacto en la conciliación de la maternidad y el trabajo productivo.

Si bien se registró un descenso a nivel nacional, existe cierta heterogeneidad por departamentos, pues se encontró que los nacimientos descendieron en las zonas con mayores ingresos económicos y crecieron en las zonas con menores ingresos. Por ejemplo, Lima, departamento que tiene el mayor ingreso per cápita mensual (S/.1,318 en 2019), registró uno de los descensos más altos (-27%), mientras que Huancavelica,

---

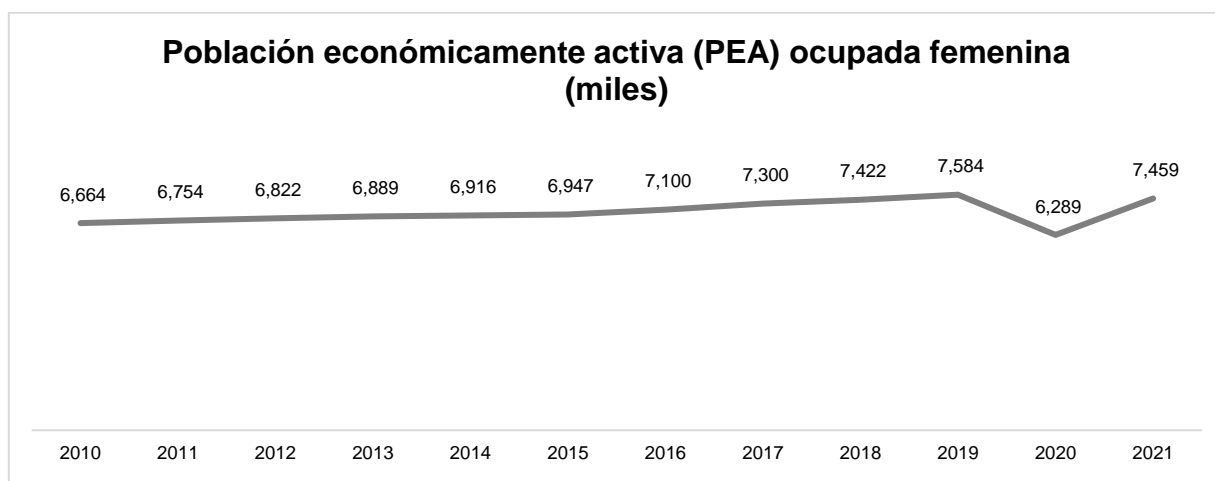
<sup>11</sup> El estado de emergencia fue declarado mediante el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, emitido el 15 de marzo de 2020, por las graves circunstancias que afectaban la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. La extensión inicial de la cuarentena fue del 16 de marzo 2020 al 29 de marzo 2020, pero se prolongó durante meses.

<sup>12</sup> La inmovilización social obligatoria se dispuso mediante el Decreto Supremo N° 046-2020-PCM, el cual fue emitido el 18 de marzo de 2020. Todas las personas debían permanecer en sus domicilios, inicialmente desde las 20.00 horas hasta las 05.00 horas del día siguiente. Luego se amplió dicho horario progresivamente.

departamento con el menor ingreso (S/.562 en 2019), mostró un incremento de +18% (Chirinos & Gutiérrez, 2021).

### 2.3. El mercado laboral peruano y la inequidad de género

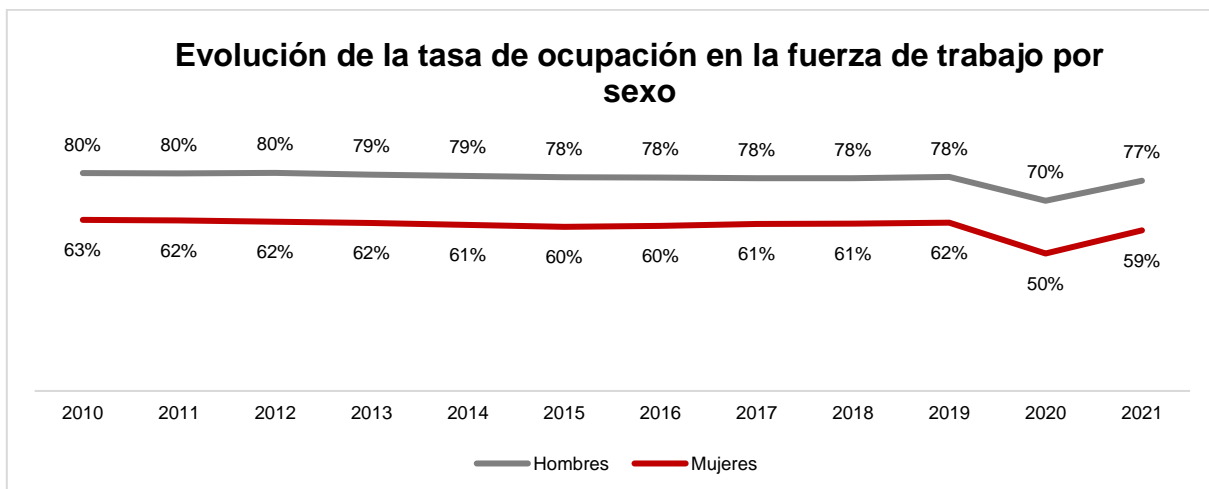
Según las últimas cifras reportadas en la página web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MTPE, 2023). Cada vez más peruanas forman parte de la población económicamente activa (PEA) ocupada<sup>13</sup>, mostrando un incremento del 12% entre los años 2010 y 2021.



Gráfica 11: Evolución de la PEA ocupada femenina desde el 2010 hasta el 2021. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2023).

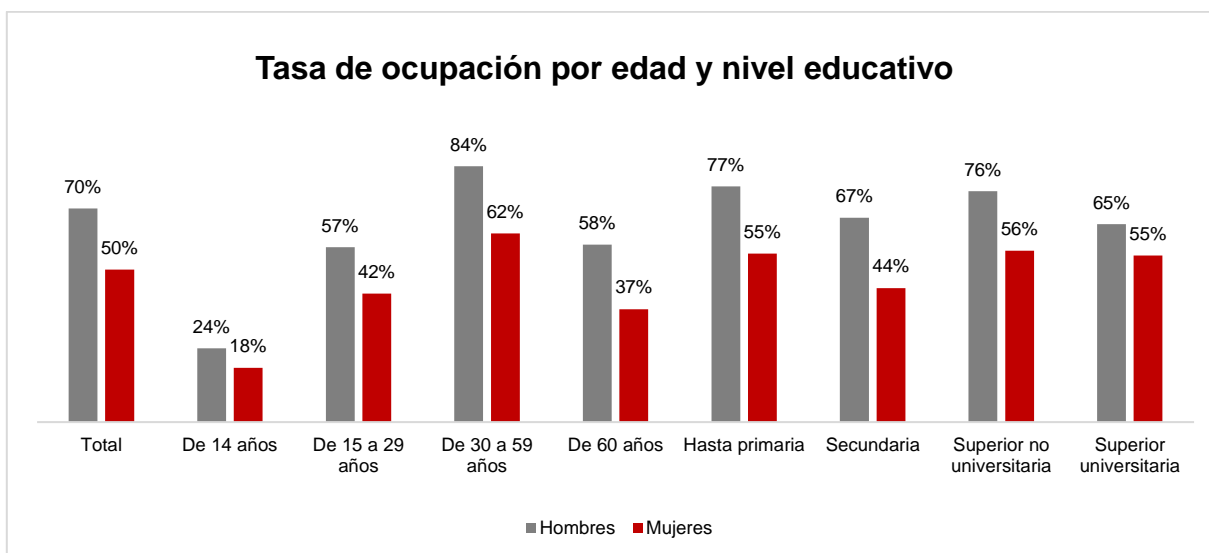
Sin embargo, las peruanas enfrentan un panorama laboral más negativo versus los hombres. Históricamente, la tasa de ocupación laboral femenina ha sido menor a la masculina. En 2021, 8 de cada 10 hombres en edad de trabajar estaban ocupados en el mercado laboral, mientras que solo 6 de 10 mujeres lo estaban (MTPE, 2023).

<sup>13</sup> La PEA ocupada hace referencia a las personas en edad de trabajar (14 años a más) que durante el período de referencia estaban trabajando al menos 1 hora por un sueldo o salario (MTPE, 2021b).



Gráfica 12: Evolución de la tasa de ocupación en la fuerza de trabajo por sexo desde el 2010 hasta el 2021. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2023).

Esta tasa siempre es mayor en los hombres independientemente del nivel educativo o rango etario. Sin embargo, la brecha se amplía a partir de los 20 años, edad en la que las peruanas suelen tener a su primer hijo-a (MTPE, 2021a). Según ciertas investigaciones (Jaramillo & Ñopo, 2020, p. 10), “tener un niño o niña en el hogar amplía la brecha de empleo entre hombres y mujeres en 10 puntos porcentuales; y cada hijo adicional, en 5 puntos porcentuales”.



Gráfica 13: Tasa de ocupación en la fuerza de trabajo por edad y nivel educativo del 2020. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021b).

Asimismo, la mayoría de las peruanas que pertenecen a la fuerza laboral productiva tienen un empleo de menor calidad<sup>14</sup> que el de sus pares masculinos. La menor calidad del empleo femenino se relaciona con el nivel de informalidad. En el Perú, la informalidad resulta abrumadoramente alta: 75% de la PEA ocupada trabaja en empleos informales, la cual afecta más a las mujeres (77%) que a los hombres (74%). Esta brecha se agrava cuanto mayor es el número de hijo-as: las peruanas con un hijo-a tienen una tasa de empleo informal de 73%, las que tienen 2 hijos-as tienen una tasa de 77% y las que tienen 3 o más hijos-as tienen una tasa de 88% (MTPE, 2021a).

### **Segregación ocupacional horizontal y vertical: la subvaloración del trabajo femenino**

La segregación ocupacional también constituye una de las desigualdades con mayor relevancia en el mercado laboral peruano. Esta segregación puede ser horizontal -en función de la ocupación de puestos de trabajo donde predomina un género específico- o vertical -en función de la jerarquía en la que se insertan en una organización laboral (Mejía, 2014).

En cuanto a la segregación horizontal, el mercado laboral peruano se divide en 42% de ocupaciones masculinizadas, 43% de ocupaciones feminizadas y 15% de ocupaciones mixtas. La sobrerrepresentación femenina se da en ocupaciones como trabajadoras del hogar también llamadas empleadas domésticas (96% de mujeres versus 4% de hombres), vendedoras (68% versus 32%) y trabajadoras de servicios como docencia o enfermería (54% versus 46%). Por el contrario, los hombres se encuentran sobrerrepresentados en ocupaciones como gerentes o administradores (74% de hombres versus 26 de mujeres%), mineros (95% versus 5%) y conductores de vehículos de transporte (98% versus 2%). Asimismo, se encontró que el ingreso

---

<sup>14</sup> Para definir calidad del empleo se consideran cuatro indicadores: ingreso, modalidad de contratación, jornada laboral, y afiliación al sistema de salud y pensiones, los cuales se sintetizan en un índice que va de 0 a 100 y se denomina Índice de Calidad del Empleo (ICE) que divide a los empleos en cuatro tipos: muy mala calidad (menor a 25), mala calidad (de 25 a 50), buena calidad (de 50 a 75) y muy buena calidad (mayor a 75) (MTPE, 2021b).

laboral promedio mensual de las ocupaciones feminizadas (S/.1,016) es la mitad de las mixtas (S/.2,070) (MTPE, 2021a).

Sobre la segregación ocupacional vertical, la mujer ocupa puestos de menor jerarquía en comparación a los hombres. En cuanto a las categorías ocupacionales, el 37% de peruanas tiene un trabajo independiente<sup>15</sup>, 28% son asalariadas en el sector privado, 21% son trabajadoras familiares no remuneradas<sup>16</sup> (TFNR), 10% son asalariadas del sector público y 4% son empleadas domésticas. En cuanto a los puestos gerenciales, las mujeres representan solo el 0.1% (MTPE, 2021a), confirmando su restringida presencia en posiciones de liderazgo (World Economic Forum, 2020). Uno de los argumentos para justificar esta cifra es que existen menos mujeres con el nivel de instrucción requerido para estos cargos en comparación con los hombres (Aequales, 2018). Sin embargo, se encontró que, en las peruanas con educación universitaria, existe una tasa de inadecuación ocupacional de 43.4%, es decir, que 4 de cada 10 mujeres con estudios universitarios completos están desempeñándose en ocupaciones que requieren un menor nivel de formación al que ellas han alcanzado (MTPE, 2019a). Asimismo, en los pocos casos donde la mujer tiene la misma ubicación jerárquica que los hombres, estas perciben un salario menor (Mejía, 2014).

### **La brecha salarial entre peruanos y peruanas**

En 2017, Perú promulgó la Ley N° 30709 que prohíbe la discriminación remunerativa entre hombres y mujeres, buscando que los empleadores garanticen salarios libres de prejuicios y revaloricen el trabajo remunerado de las mujeres<sup>17</sup>. No obstante, el hecho de que exista esta ley no implica que se cumpla en la realidad (Rubery, 2019).

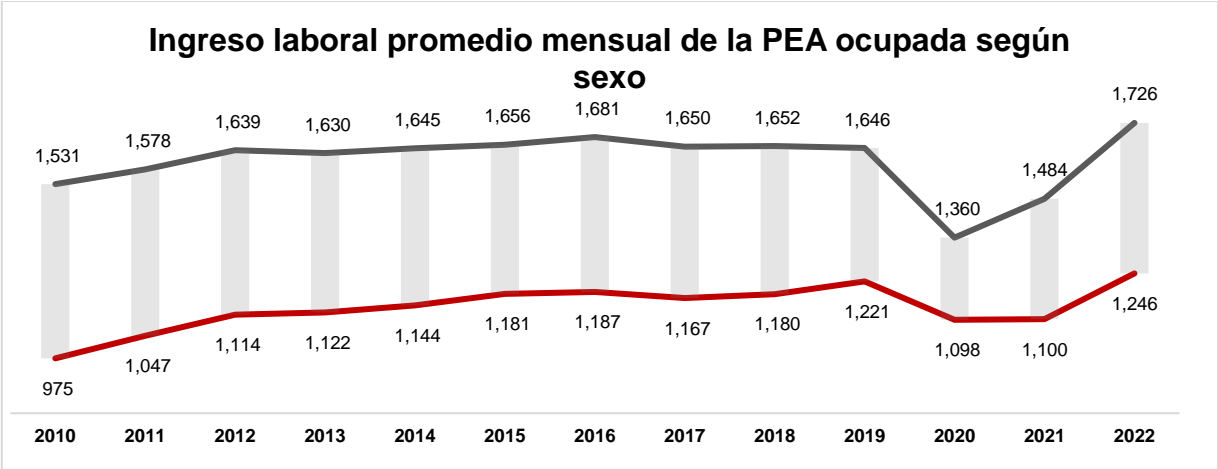
---

<sup>15</sup> Trabajador independiente: persona que trabaja en forma individual o asociada en un negocio o profesión y sin trabajadores remunerados a su cargo (MTPE, 2021b).

<sup>16</sup> Trabajador Familiar No Remunerado (TFNR): persona que presta sus servicios en un negocio con cuyo dueño tiene lazos de parentesco, sin percibir remuneración (MTPE, 2021b).

<sup>17</sup> Cabe indicar que desde el 16 de marzo de 2007, fecha de promulgación de la Ley N° 28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, se estableció que el Poder Ejecutivo, los gobiernos regionales y gobiernos locales deben, entre otros, garantizar el derecho a un trabajo productivo, ejercido en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, incorporando medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral, entre mujeres y hombres, en el acceso al empleo, en la formación, promoción y condiciones de trabajo, y en una idéntica remuneración por trabajo de igual valor (literal f. artículo 6).

Históricamente, las peruanas reciben un menor salario frente a los hombres. Si bien la brecha se ha ido reduciendo con el paso de los años, la brecha volvió a ampliarse hasta el 28% en 2022. Es decir, que las mujeres ganan solo el 72% del sueldo de sus pares masculinos (MTPE, 2023).



Gráfica 14: Evolución del ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada según sexo desde el 2010 hasta el 2022. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2023).

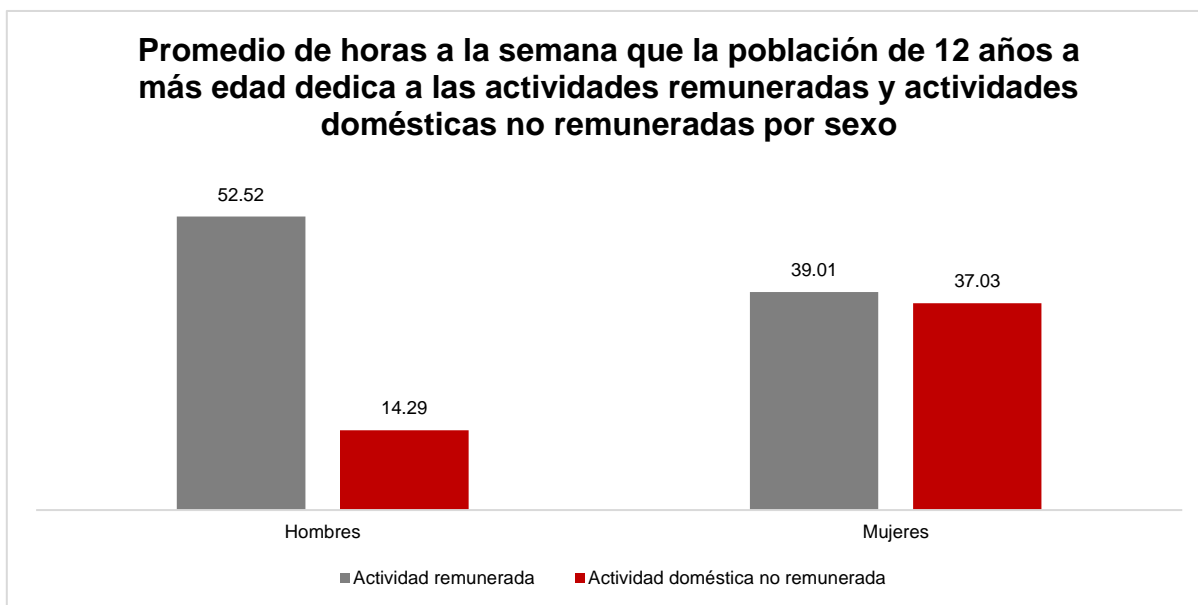
**Inequidad en el uso del tiempo: peruanas invierten menos horas en el trabajo productivo para dedicarlas al trabajo doméstico**

Una de las razones por las cuales se da esta brecha salarial es el uso del tiempo diferenciado entre hombres y mujeres. Las mujeres de la PEA ocupada invierten 171 horas en promedio al mes en el trabajo productivo, mientras que los hombres invierten 197 horas, es decir 26 horas más al mes (MTPE, 2021a).

En la única Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT)<sup>18</sup> realizada en Perú (2010), se evidencia una distribución desigual del trabajo, en tanto las mujeres trabajan en

<sup>18</sup> En 2010, se realizó la única publicación de la Encuesta Nacional de Uso de Tiempo en Perú (ENUT), en la que se encuestó a las personas mayores de 12 años de 4,580 viviendas de todo el país, obteniendo información de las actividades realizadas y el tiempo que dedican a cada una de ellas durante las 24 horas del día (INEI, 2010). En cuanto a la edad mínima de la muestra de esta encuesta, es importante recalcar que, según el artículo 32A de la Convención de los Derechos del Niño, se estableció que la edad mínima de admisión al empleo sea a los 12 años. Actualmente, la Ley 27337 del Código de los Niños y Adolescentes establece que la edad mínima para trabajar en Perú es de 14 años.

promedio un total de 9 horas semanales más que los hombres. Si bien los hombres trabajan 14 horas más que las mujeres en el mercado (50 horas de los hombres versus 36 horas de las mujeres), las mujeres trabajan 23 horas más a la semana que los hombres en la actividad doméstica (15 horas de los hombres versus 39 horas de las mujeres), trabajo por el que no reciben pago alguno.



Gráfica 15: Promedio de horas a la semana que la población de 12 años a más edad dedica a las actividades remuneradas y actividades domésticas no remuneradas, por sexo. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2010).

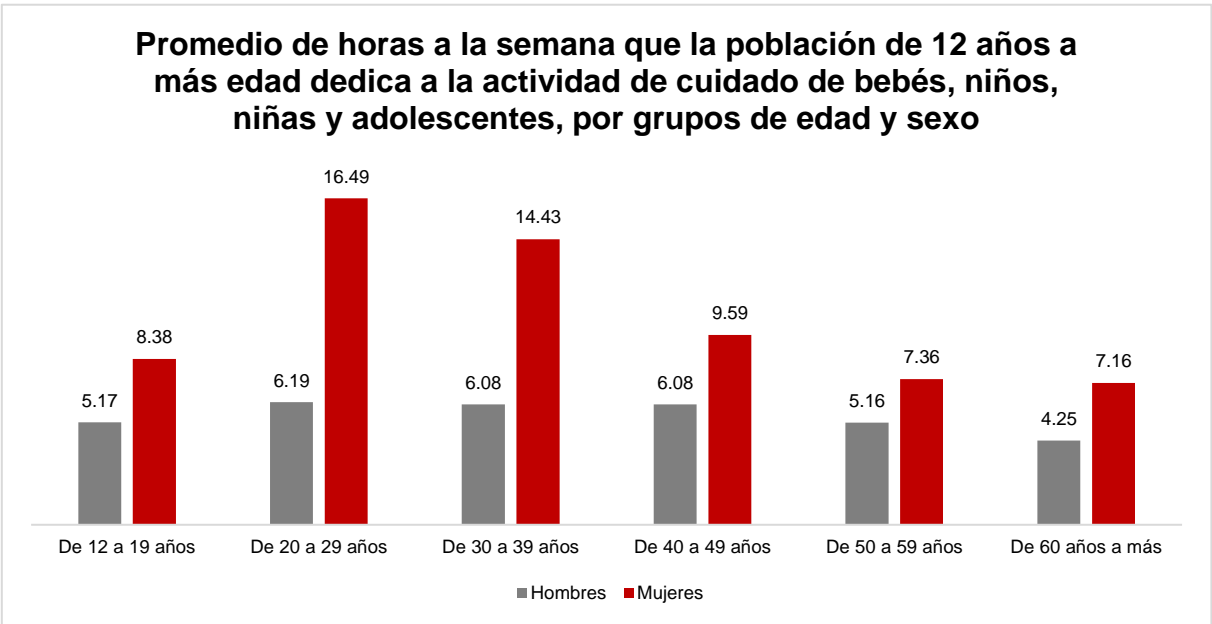
De esta forma, los hombres destinan el 76% de su tiempo al trabajo remunerado, mientras que las mujeres destinan solo el 48%, lo cual podría explicar por qué los hombres acceden a mayores oportunidades laborales (INEI, 2010). Esta diferencia en la inversión del tiempo se asocia a los roles sociales asignados a ambos géneros, pues 3 de cada 10 peruanos piensa que el deber de un hombre es ganar dinero y el de una mujer es cuidar la casa y los hijos-as (IOP, 2016)<sup>19</sup>. Específicamente en el cuidado de los hijos-as, las mujeres invierten 12 horas semanales mientras que los hombres solo la mitad de este tiempo (no llegan a 6 horas) (INEI, 2010). Los hombres mencionaron

<sup>19</sup> Esta encuesta se realizó a 1203 hombres y mujeres de 18 años a más de todo el territorio nacional peruano a través de un muestreo probabilístico polietápico del 30 de setiembre al 10 de octubre del 2016 (IOP, 2016).



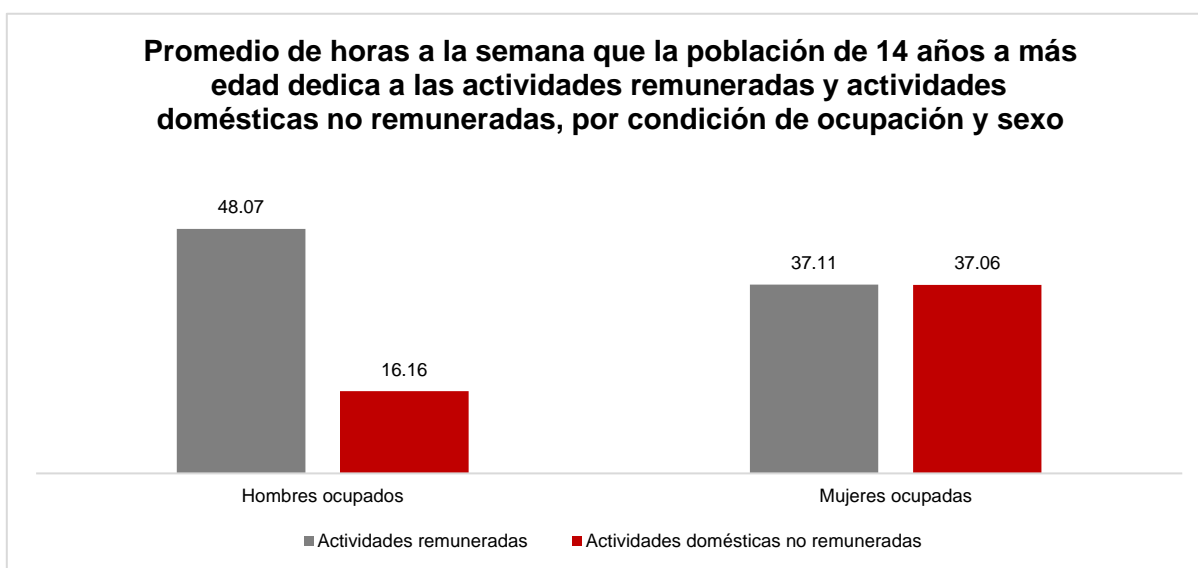
que realizan estas actividades como apoyo y no como responsables principales, “ayudando” en llevar y recoger a los niños de la escuela, en la elaboración de sus tareas escolares, jugar o salir a pasear con ellos y constatando que el mayor esfuerzo de estas labores recae en las mujeres (Freyre & Lopez, 2011).

En el segmento etario de 12 a 19 años, las mujeres dedican 5 horas a esta labor y cuando llegan al siguiente rango de edad de 20 a 29 años, la carga de cuidado se duplica, pasando a 16 horas (INEI, 2010). Este patrón diferenciado a lo largo del ciclo de vida de la mujer se corresponde con la brecha salarial entre hombres y mujeres, la cual aumenta conforme aumenta la edad de las trabajadoras junto con el incremento de la carga familiar que las hace menos atractivas para el mercado laboral (Lavado, 2017). Contrariamente, en el caso de los hombres, la cantidad de horas invertidas en el cuidado de menores no sufre una gran variación a lo largo de su ciclo vital (INEI, 2010).



Gráfica 16: Promedio de horas a la semana que la población de 12 años a más edad dedica a la actividad de cuidado de bebés, niños, niñas y adolescentes, por grupos de edad y sexo. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2010).

Así como un mayor número de hijos-as implica una mayor brecha salarial (Kleven et al., 2019), un mayor número de hijos-as también implica un mayor número de horas invertidas en el trabajo doméstico no remunerado para las mujeres. Cuando ellas tienen un hijo-a, dedican 10.88 horas semanales a su cuidado y pasan a 13 horas cuando tienen más de 2 hijos-as. Contrariamente, los hombres que tienen un hijo-a, dedican 6 horas semanales a su cuidado y los que mencionan tener más de 2 hijos-as les dedican 4.61 horas en promedio a la semana. De ese modo, la carga global de trabajo<sup>20</sup> de las mujeres que tienen una actividad remunerada resulta siendo 10 horas con 33 minutos mayor a la de los hombres (INEI, 2010).



Gráfica 17: Promedio de horas a la semana que la población de 14 años a más edad dedica a las actividades remuneradas y actividades domésticas no remuneradas, por condición de ocupación y sexo. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2010).

En ese sentido, la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral las lleva a compartir con los hombres la generación del ingreso familiar. No obstante, el trabajo doméstico sigue siendo una responsabilidad atribuida exclusivamente a las mujeres (Freyre & Lopez, 2011), quienes incluso son juzgadas cuando tienen un trabajo remunerado a tiempo completo. Así, la mitad de los peruanos piensa que cuando la

<sup>20</sup> La carga global del trabajo mide la suma del tiempo trabajado para el mercado y el tiempo destinado al trabajo doméstico no remunerado (Freyre & Lopez, 2011).

mujer tiene un trabajo a jornada completa, la vida familiar se perjudica (IOP, 2016), generando así un conflicto constante para las madres que las obliga a “decidir” entre el trabajo remunerado y la crianza de los hijos-as (Hays, 1996).

Incluso, si se excluye la variable del número de horas invertidas en el trabajo productivo, persiste una clara desventaja salarial en perjuicio de las mujeres. En 2021, por cada hora trabajada, las mujeres reciben en promedio S/6.40, mientras que los hombres reciben S/6.90, es decir, una brecha de 7% (MTPE, 2021a). De esa forma, una hora de trabajo de los hombres vale más que una hora de trabajo de las mujeres peruanas.

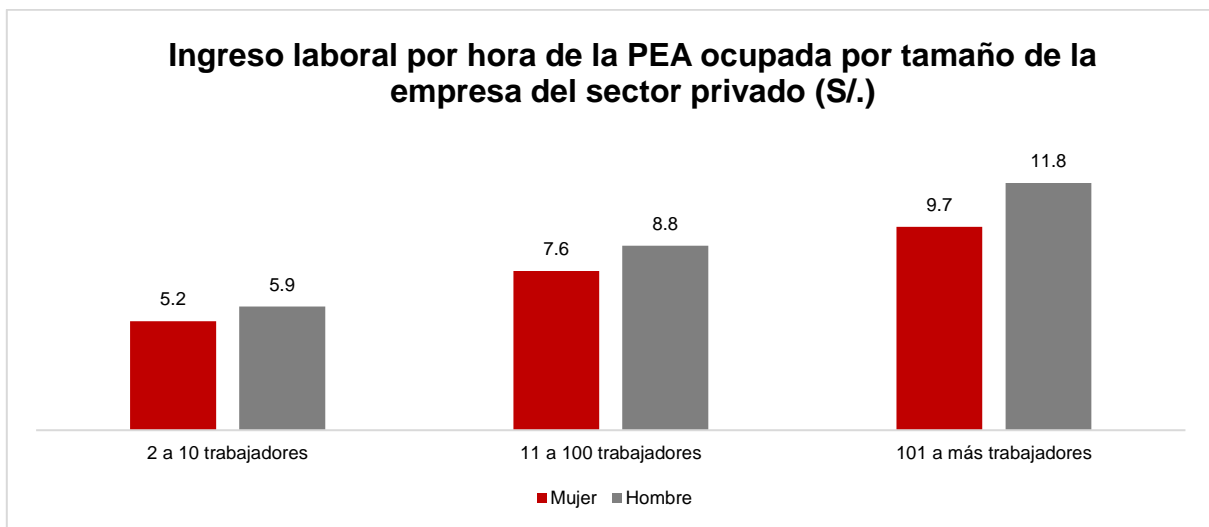
### **La brecha salarial entre hombres y mujeres es mayor en el sector privado vs el sector público**

Como se mencionó anteriormente, según las últimas cifras publicadas por el MTPE, las peruanas ganan 28% menos que sus pares masculinos. No obstante, esta brecha se amplía en el sector privado llegando a 26%, mientras que en el sector público se reduce a 15% (MTPE, 2023). Una de las razones que explica esta diferencia es, que, en el sector público, los sueldos se encuentran preestablecidos para cada puesto en base a un perfil requerido. Dicho perfil se publica junto con el salario estándar -que no está sujeto a modificación alguna- para que todo aquel que cumpla con los requisitos pueda postular. Por otro lado, en el sector privado, existe mayor variabilidad en la definición del sueldo que recibe cada persona y suelen ser de carácter confidencial. Es decir, en el sector privado, se comparte la información de las bandas salariales (un rango entre el salario mínimo y máximo de cada nivel organizacional). Por ejemplo, dos personas dentro de una misma banda salarial pueden percibir sueldos distintos en función de variables objetivas (diferencia en años de experiencia o nivel educativo alcanzado, etc.) o variables subjetivas (valoración de trayectoria en empleos anteriores, valoración de habilidades y competencias, negociación, etc.). Entonces, ¿por qué las mujeres no prefieren trabajar en el sector público en lugar del privado?

Resulta interesante comparar el caso español con el peruano. En España, cada vez más madres de 40 años abandonan su carrera en la empresa privada en busca de un puesto en la administración pública, ya que les ofrece mayor estabilidad y condiciones más compatibles con la conciliación (Gómez, 2023). En el caso peruano, si bien el sector público tiene una menor brecha salarial, la gran desventaja es la inestabilidad política del país, pues los y las trabajadoras públicas no cuentan con contratos indefinidos. La mayoría de los contratos del sector público peruano son CAS (Contratos Administrativos de Servicios), celebrados entre el Estado y una persona natural por un tiempo determinado (generalmente 3 ó 6 meses) y cuya renovación está sujeta a la valoración del empleador. En ese sentido, cada vez que entra un nuevo partido, presidente, ministro al poder, se suele cambiar al equipo técnico que lo precede para colocar a su propio equipo de confianza, lo cual genera una alta incertidumbre laboral, sobre todo en un país que ha tenido seis presidentes en seis años (Welle, 2023).

### **Mientras más grande es la empresa, más grande es la brecha salarial por género**

Dentro del sector privado, la brecha salarial se incrementa a 30% en las empresas más grandes -aquellas que tienen de 101 empleados a más- las cuales generan el mayor aporte en la generación de empleo formal a nivel nacional (MTPE, 2023). Por tal motivo, esta investigación se centra en las mujeres que trabajan dentro de una de las empresas más grandes del sector privado.



Gráfica 18: Ingreso laboral por hora de la PEA ocupada por tamaño de la empresa del sector privado del año 2020. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021b).

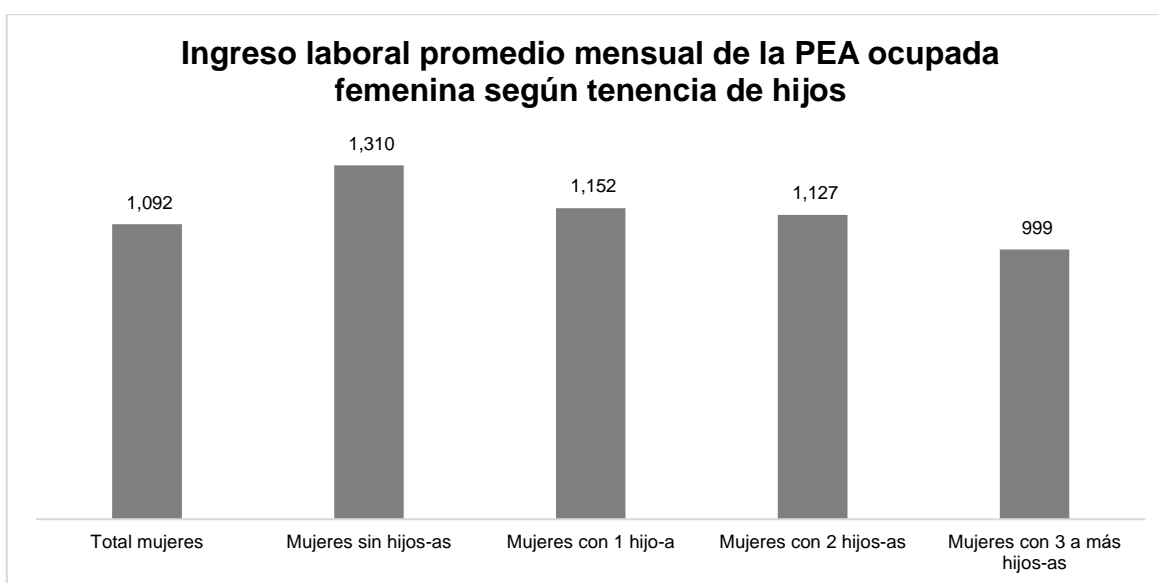
En el Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019 de la OIT (2019), se utilizó la descomposición Oaxaca-Blinder para explicar la brecha salarial entre hombres y mujeres. Dicho modelo contempla que esta brecha tiene dos componentes: una parte explicada y otra no explicada. Dentro de la parte explicada, se encuentran características del capital humano (edad, experiencia y educación), características que definen los puestos ocupados por las personas (categoría profesional, horarios de trabajo, etc.) y características que describen el lugar de trabajo (sector industrial, ubicación geográfica, etc.). Dentro de la parte no explicada, se encuentran los sesgos que podrían tener los empleadores.

Siguiendo el mismo modelo, el MTPE (2021a) analizó los factores que permiten explicar la brecha salarial entre peruanos y peruanas en 2020. Las variables que se incluyeron en el análisis fueron los años de educación, años de experiencia en el trabajo, área de residencia (urbana versus rural), autopercepción étnica (indígena, afroperuana, mestiza y blanca) y segregación ocupacional (trabajo en una ocupación masculinizada o feminizada). Los resultados arrojaron que los años de estudio y experiencia laboral tienen una correlación positiva con el salario, mientras que la segregación laboral y autopercebirse del grupo indígena y afroperuano tuvieron correlaciones negativas. Lamentablemente, ni la tenencia de hijos-as ni el número de

hijos-as se incluyeron dentro de este modelo a pesar de tener evidencias de que la brecha salarial entre hombres y mujeres se amplía cuando las mujeres tienen hijos-as (OIT, 2019).

## 2.4. La penalización laboral por maternidad

Como se mencionó anteriormente, las peruanas ganan solo el 72% del sueldo de sus pares masculinos (MTPE, 2023). Esta brecha se agrava cuando se es madre: las peruanas con hijos-as ganan hasta 20% menos al mes en comparación con las peruanas sin hijos-as (Quispe, 2019). Asimismo, su salario disminuye con cada hijo-a adicional (MTPE, 2021a).



Gráfica 19: Ingreso laboral promedio mensual de la PEA ocupada femenina según tenencia de hijos-as del 2020. Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021b).

Dada la relevancia del impacto de la maternidad en el ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acuñó el concepto “penalización salarial por maternidad”<sup>21</sup> definido como la diferencia salarial entre las mujeres con hijos-as y las

<sup>21</sup> La penalización salarial por maternidad oscila entre 1% en países como Canadá hasta 30% en Turquía (OIT, 2019). En Perú, uno de los factores que explican la brecha salarial por maternidad es la distribución desigual del trabajo. En la última Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) realizada en Perú en 2010, se encontró que las mujeres dedican 23 horas más a la semana a la actividad doméstica versus los hombres, trabajo por el que no reciben pago alguno. Así, en el trabajo remunerado, los hombres destinan el 76% de su tiempo versus el 48% del tiempo de las mujeres (INEI, 2010).

mujeres sin hijos-as (OIT, 2019). En Perú, la brecha salarial por maternidad es de 20%<sup>22</sup> (Quispe, 2019) y se incrementa en las mujeres que trabajan en empresas privadas (22.5%) en comparación con las que lo hacen en el sector público (15.9%) (Chujutalli, 2017).

Las primeras investigaciones sobre la penalización salarial por maternidad atribuían este fenómeno a diversas causas. En primer lugar, las madres acumulaban menos años de educación y experiencia laboral versus los hombres (Mincer & Polachek, 1974). En segundo lugar, las madres reducen el tiempo y esfuerzo que dedicaban sus carreras por priorizar el cuidado de sus hijos-as (Becker, 1985). En tercer lugar, las madres eligen conscientemente opciones laborales con mayor “flexibilidad” con la vida familiar a cambio de ingresos reducidos (Filer, 1985). En cuarto lugar, plantean que las madres eran discriminadas por sus empleadores porque la maternidad era un estatus social devaluado (Ridgeway & Correll, 2004) y porque las madres asumen la mayor carga doméstica, lo que lleva los empleadores a subestimar su competencia e interés en sus carreras profesionales (Coltrane, 2004).

Investigaciones realizadas en Estados Unidos (England et al., 2016), encontraron que las mujeres con habilidades cognitivas más altas<sup>23</sup> y salarios más altos, experimentan una mayor penalización salarial por maternidad, perdiendo 10% de su salario por cada hijo-a que tienen. Esto se debe a que es más probable que trabajen en lugares y puestos en los que cualquier disminución en el rendimiento (real o percibido) tenga un efecto mayor en la evaluación de su desempeño y, por ende, en los incrementos salariales.

---

<sup>22</sup> Para examinar el efecto de la maternidad en la diferencia salarial, “se realizaron estimaciones de ingresos salariales utilizando la ecuación de Mincer aumentada. Además de estimaciones por mínimos cuadrados generalizados (MCG) y por la metodología de Heckman para corregir problemas de sesgo de selección, se utilizó la descomposición de Oaxaca-Blinder para analizar los factores que explican las diferencias salariales: las relaciones con el capital humano y otros componentes no explicados con el que se asociaría la discriminación” (Chujutalli, 2017, p. 2)

<sup>23</sup> En un estudio realizado en Estados Unidos (England et al., 2016), se aplicó la Prueba de Calificación de las Fuerzas Armadas (AFQT, por sus siglas en inglés) para medir las habilidades cognitivas de las mujeres y dividieron a las participantes en aquellas con habilidades cognitivas altas si es que se encontraban en el tercio superior versus las de habilidades cognitivas bajas si es que se encontraban en los otros dos tercios. En el caso de esta investigación, no se utilizará una prueba para medir habilidades cognitivas, dado que todas las personas contratadas en la empresa escogida para realizar el trabajo de campo pasan por un proceso de selección que incluye la medición de su coeficiente intelectual, siendo un criterio relevante el contar con un nivel promedio al promedio superior. Por tanto, el hecho de que estas participantes posean altas habilidades cognitivas se tomará como un supuesto general.

En el caso español, se realizó una encuesta previa a la crisis financiera del 2008 a 10,000 mujeres y se encontró que la mayoría (58%) considera que el hecho de tener hijos-as es un obstáculo para la vida profesional de la mujer, mientras que solo el 3.9% considera que los hijos-as obstaculizan la vida profesional de los hombres. En el caso específico de las madres, muchas de ellas declararon haber experimentado cambios en su vida profesional con la llegada de los hijos-as. Por ejemplo, el 22.8% redujo su actividad laboral, el 22.5% interrumpió su trabajo durante un año o más y el 14% dejó de trabajar definitivamente. Asimismo, 17% manifestó que el hecho de tener hijos-as limitó sus oportunidades de promoción (Delgado, 2007).

Kleven, Landais y Søgård (2019) analizaron las estadísticas nacionales de Dinamarca y descubrieron que las carreras laborales de las mujeres y los hombres evolucionan en paralelo hasta el nacimiento de su primer hijo-a, evento a partir del cual divergen bruscamente y no vuelven a converger. Justo después del nacimiento del primer hijo-a, las mujeres comienzan a quedarse atrás de los hombres en mejores contratos, ascensos, promociones a cargos directivos y, por ende, a mejorar sus niveles salariales. Este efecto forma parte de la penalización por maternidad en el ámbito laboral.

Así, la llegada de los hijos-as penaliza la carrera laboral de las mujeres, mientras que los hombres no ven afectado su desarrollo profesional (Kleven et al., 2019). Incluso, en algunos casos, recibirían un incremento salarial del 6% tras tener a su primer hijo-a, lo cual recibe el nombre de “bonus por paternidad” (Navarro, 2017). Este bonus por paternidad se asocia a dos hechos. En primer lugar, al esperarse que los hombres sean el sostén económico de sus familias, los empleadores incrementan su salario. En segundo lugar, los empleadores asumen que los padres trabajarán más horas y serán más responsables y comprometidos que los hombres sin hijos-as, ya que deben llevar esa nueva responsabilidad sobre sus hombros (Munsch, 2016).



La OIT (2019) señala que la brecha salarial por maternidad se explica, en parte, por las conductas que realizan las mismas mujeres por priorizar la crianza de sus hijos-as: abandonar su empleo, interrumpir su periodo de trabajo (lo cual podría conllevar a un estancamiento o deterioro de sus habilidades técnicas o funcionales) (Adda et al., 2017), reducir horas de trabajo o migrar a empleos o puestos más “flexibles” con la vida familiar, los cuales usualmente son peor pagados. Inclusive, algunos estudios señalan que el solo deseo de tener hijos-as, afecta el tipo de carrera, puesto o tipo de compañía que una mujer elige. Lo anterior no es únicamente fruto de las “elecciones” de las mujeres que “deciden” priorizar la crianza de sus hijos-as antes que sus carreras, sino que el sistema las empuja a salir del mercado laboral mediante prácticas y políticas que desprecian las labores de cuidado (Cahusac & Kanji, 2014). Tal y como señala Bourdieu (2001), las mujeres toman decisiones, pero dentro de un espectro muy limitado de opciones previamente establecidas por las fuerzas del poder. De ese modo, se someten a una violencia simbólica a través de la dominación ejercida en nombre de un principio simbólico reconocido como “natural” tanto por el dominador como por el dominado.

## **2.5. El rol del Estado en el conflicto entre la familia y el trabajo**

Una de las razones por las que la brecha laboral entre hombres y mujeres sigue vigente es porque los Estados no han implementado políticas y legislaciones capaces de fomentar adecuadamente la corresponsabilidad de las responsabilidades domésticas (Hochschild & Machung, 1989). No obstante, como se mencionó anteriormente, el acceso a oportunidades laborales para las mujeres varía ampliamente de país en país (World Economic Forum, 2021).

Collins (2019) señala las principales diferencias entre las políticas públicas de dos tipos de Estados: los familiaristas y los no-familiaristas. Los Estados no-familiaristas no conciben el soporte a la familia y la crianza de los hijos-as como temas privados, sino como parte de las responsabilidades colectivas. Por tanto, asumen el costo público de dar soporte a la crianza de los hijos-as con servicios subvencionados de guarderías,

licencias parentales pagadas de extensiones similares tanto para el padre como la madre, etc., promoviendo así una participación igualitaria de las tareas domésticas y favoreciendo la inserción de ambos géneros en el mundo laboral.

Por otro lado, se encuentran los Estados con sistemas familiaristas, los cuales tienen una fuerte orientación hacia un modelo de solidaridad basado en el parentesco. Estos presuponen que la familia es la institución responsable de procurar el bienestar de sus miembros, por lo cual la inversión del gasto público en políticas de apoyo es bastante baja. Dentro de este grupo figuran los países mediterráneos como Italia y España y los países latinoamericanos como Perú (Collins, 2019).

Asimismo, los países familiaristas comparten una fuerte influencia de la religión católica, la cual, además de mantener la centralidad de la familia, mantiene la visión tradicional de los roles de género (Naldini & Jurado, 2013). Si bien Perú es un país oficialmente laico, la iglesia católica es preponderante (IOP, 2017) y tiene una alta injerencia en la agenda política nacional (Güezmes, 2006; Llerena, 2014).

En ese sentido, la legislación peruana no aborda integralmente la conciliación del trabajo y la vida familiar, sino que cuenta con normas dispersas. Perú ha ratificado convenios internacionales<sup>24</sup> que apuntan al objetivo de conciliación, pero las disposiciones internas tratan sólo algunas manifestaciones de las posibles tensiones en estos ámbitos, de manera desigual entre hombres y mujeres y, por tanto, con una intensidad baja en la promoción de la corresponsabilidad (Mejía, 2014).

---

<sup>24</sup> Perú ha ratificado, entre otros instrumentos internacionales, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y el Convenio N° 156 de la OIT sobre trabajadores con responsabilidades familiares. El primero obliga al Estado a adoptar las medidas apropiadas para eliminar la discriminación de la mujer en la esfera del empleo, asegurando servicios sociales destinados al cuidado de los niños-as necesarios para permitir que se combinen las obligaciones familiares y laborales. Por su parte, el Convenio N° 156 de la OIT se enfoca en la necesidad de establecer la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres con responsabilidades familiares; y entre personas sin dichas responsabilidades. De otra parte, se indica que los Estados deben establecer una política nacional que permita que las personas con responsabilidades familiares que tengan o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser discriminadas y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades. Asimismo, el convenio prohíbe expresamente que la responsabilidad familiar pueda constituir por sí misma una causa que justifique el despido.

## **Largas licencias de maternidad vs breves licencias de paternidad: brechas que perpetúan brechas**

En Perú, según la Ley N° 26644<sup>25</sup>, las trabajadoras tienen derecho a gozar de una baja por maternidad de 98 días calendario consecutivos pagada al 100%. En el caso de los padres, conforme a la Ley N° 2940<sup>26</sup>, los trabajadores tienen derecho a una baja por paternidad pagada al 100% de solo 10 días calendario consecutivos. En Italia, otro país con un Estado familiarista como el peruano, las madres reciben 5 meses de licencia de maternidad pagados al 80%. En el caso de los padres, hasta 2013, solo tenían un día de licencia. Recién en 2018, se ampliaron a 4 días, los cuales se utilizan básicamente para realizar trámites (la baja de la madre, el alta y el registro del bebé) (López, 2019).

Esta brecha entre las licencias de maternidad y paternidad fortalece los roles que la sociedad ha asignado a las mujeres como principales responsables del cuidado de los hijos-as, limitan su participación en el mercado laboral (Freyre & Lopez, 2011) y alientan la penalización por maternidad en las empresas. Dichas organizaciones, prefieren contratar o ascender a un hombre que no tendrá que tomar una larga licencia por paternidad, en lugar de una mujer que se ausentará varios meses del trabajo (OIT, 2019).

A diferencia de Perú, los países que ocupan los primeros lugares dentro del ranking del índice global de brecha de género (World Economic Forum, 2021), suelen tener licencias parentales con extensiones similares tanto para la madre como para el padre. Por ejemplo, Islandia ofrece una licencia de maternidad de 90 días y una licencia de paternidad de 70 días (Collins, 2019).

---

<sup>25</sup> La norma fue promulgada el 27 de julio de 1996. Ha sido modificada mediante las siguientes leyes: Ley N° 27402 de 20 de enero de 2001 (dispone medidas sobre la fecha probable de parto y el alumbramiento), Ley N° 27606 de 23 de diciembre de 2001 (30 días adicionales por nacimiento múltiple), Ley N° 29992 de 7 de febrero de 2013 (30 días adicionales por caso de niño con discapacidad), Ley N° 30367 de 25 de noviembre de 2015 (ampliación a 49 días de descanso pre natal y 49 días de post natal), Ley N° 30792 de 15 de junio de 2018 (considera el descanso pre y post natal como días efectivamente laborados para el cómputo del beneficio de participación en las utilidades de la empresa). Al término de la licencia de maternidad, la Ley N° 27240 señala que solo la madre tiene derecho a una hora diaria de permiso por lactancia hasta que su hijo-a tenga un año.

<sup>26</sup> Publicada el 20 de setiembre de 2009. Fue modificada por la Ley N° 30807, publicada el 5 de julio de 2018 a fin de ampliar la duración de la licencia de 4 días hábiles a 10 días calendario.

En el caso de Suecia, el Estado no asigna ningún género a las labores familiares. En 1974, el término “licencia de maternidad” se reemplazó formalmente por “licencia parental” sin un género asignado (föräldraledighet). Dicho cambio legal representó un poderoso símbolo. Según la socióloga sueca Ann-Zofie Duvander (2008), este cambio fue una señal clara del Estado que tanto el padre como la madre deben compartir la responsabilidad por el trabajo pagado y por la crianza de los hijos-as.

Así como Suecia, existen 4 países de América Latina que cuentan con “licencias parentales”, es decir, licencias que pueden ser utilizadas tanto por el padre como por la madre en el periodo inmediato posterior al término de la licencia de maternidad o paternidad durante el primer año del hijo-a. Dichos países son Chile, Cuba, Uruguay y Ecuador. Sin embargo, en la práctica, estas licencias fueron tomadas en un 99% por las madres y solo un 1% por los padres, generando mayores brechas (OIT, 2022). Una encuesta realizada en Uruguay para entender los motivos por los cuales los hombres no aprovechaban estas licencias, arrojó que el principal motivo era que la licencia coincidía con el periodo de lactancia del niño-a y por ello se privilegiaba que la tomara la madre (72%), en segundo lugar porque consideran que es mejor que el niño-a permanezca con la madre (60%) y en tercer lugar porque las características de su trabajo (dirección de personas, trabajo demandante, etc.) hacían que fuera mejor que sea su pareja la que tomara la licencia (52%) (ONU Mujeres, 2018). Es decir, la extensión de la licencia de paternidad por sí sola no garantiza el avance en equidad de género (Andresen & Nix, 2019). Países como Suecia han aplicado medidas para fomentar la implicación de los hombres en los cuidados como, incentivos temporales para que los hombres utilicen la licencia equitativamente (Duvander, 2008), e incentivos económicos para reducir la brecha salarial por género (Collins, 2019).

En Noruega, se estudió el impacto de la ampliación del permiso de paternidad de 4 semanas a principios de los años 90 a 14 semanas en 2013 y se encontró que las ampliaciones no reducían el impacto negativo en las carreras profesionales de las madres y tampoco afectaban las carreras de los padres. No obstante, una medida

pública que sí consiguió resultados positivos fue la disponibilidad de plazas de guarderías para los niños-as, reduciendo en 25% la brecha salarial ocasionada por la maternidad (Andresen & Nix, 2019).

De esa forma, “los servicios de cuidado infantil son un componente crucial de las políticas de cuidado. Son servicios muy necesarios, principalmente entre el nacimiento o el fin de las licencias para el cuidado y el inicio de la educación obligatoria. Cuando existe un déficit de disponibilidad de este tipo de servicios públicos, la demanda de cuidados recae sobre las familias, y dentro ellas sobre las mujeres” (OIT, 2022, p. 44).

En esa misma línea, para promover el regreso al trabajo de las madres, el gobierno italiano otorga USD 400 para pagar una guardería o personal de cuidado de niños-as a las madres que regresan a trabajar luego de 3 o 4 meses de dar a luz y hasta que su hijo-a cumpla 6 meses. En Suecia, las guarderías tienen un costo accesible, ya que el gobierno establece una tarifa máxima y subvenciona el 89% del costo, es decir que las familias suecas solo pagan el 11% del valor real (USD 160) y el servicio es gratuito para las familias de bajos recursos. Ese gobierno invierte más presupuesto en subsidiar guarderías de lo que invierte en defensa nacional (Collins, 2019).

En Perú, Milagros Millán, especialista de la Dirección de Educación Inicial del Ministerio de Educación, señaló que cada vez más madres salen a trabajar y ante esa demanda han aparecido más guarderías privadas, pero la mayoría no cumple con los estándares necesarios y las que sí los cumplen tienen precios muy costosos. Actualmente, el gobierno peruano cuenta con el Programa Nacional “Cuna Más” del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el cual ofrece un servicio gratuito de cuidado diurno para niños-as menores de 3 años y el Programas No Escolarizado de Educación Inicial (PRONOEI), pero solo funcionan en las zonas de pobreza y pobreza extrema del país y el número de locales no es suficiente para atender la creciente demanda (Fernández, 2017).

Por otro lado, no solo la crianza de los hijos-as está subvencionada en Suecia. En 2007, el gobierno sueco estableció una deducción de impuestos del 50% de los servicios del hogar que incluyen limpieza, cocina, jardinería, cuidado de los hijos en casa, ayuda con las tareas de los hijos, etc. Esta subvención se estableció para lograr dos objetivos: crear un mercado formal de los trabajadores que brindan estos servicios y asistir a las familias en donde tanto el padre como la madre tienen un trabajo a tiempo completo (Collins, 2019), impactando positivamente en la reducción de estereotipos de género, pues, ante la frase “el deber de un hombre es ganar dinero; el deber de una mujer es cuidar de su casa y su familia”, solo 3.1% de las suecas y 9.3% de los suecos estuvo de acuerdo (ISSP, 2012). En cambio, el 26.7% de las peruanas y 31.2% de los peruanos mostraron su acuerdo (IOP, 2016). De esta forma, la provisión de este tipo de políticas y servicios públicos contribuyen a construir sociedades más igualitarias. Al contrario, la falta de compromiso del Estado perpetúa la penalización de la maternidad en ámbito laboral (Hochschild & Machung, 1989).

### **Beneficios colectivos de las legislaciones que promueven la vida familiar y laboral**

Para Collins (2019), el conflicto que viven las mujeres al tener que repartirse entre el trabajo y la familia debe ser visto como una crisis pública. Actualmente, esta problemática se asocia al mundo privado y por tanto son las mujeres las únicas responsables de solucionarlo. El Estado provee muy poco soporte porque se basa en un sistema que prioriza la individualidad, asumiendo que la crianza de los hijos-as es un estilo de vida elegido por el individuo, quien debe tener el tiempo y dinero necesarios para cuidarlo. En caso de que esas condiciones no existan, el individuo debería privarse de tener hijos-as.

No obstante, “la inversión en políticas de cuidados, más allá de responder a la demanda y beneficiar a quienes acceden a licencias, transferencias y servicios de forma directa, tiene un muy alto potencial para el estímulo económico y la generación de empleo” (OIT, 2022, p. 66). Asimismo, los niños-as proveen importantes beneficios

colectivos al ser la futura fuerza laboral que movilizará al país. Es así que las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral no solo constituyen medidas efectivas para construir una sociedad más igualitaria, sino que también contribuyen al aumento de la tasa de natalidad, pues llevar la crianza de los hijos-as entre dos personas la convierte en una tarea mucho más fácil (López, 2019). Ante la falta de un marco normativo integrado y adecuado para la conciliación de la vida familiar y laboral y, teniendo en cuenta que la penalización salarial por maternidad es mayor en el sector privado (Chujutalli, 2017), cabe preguntarse ¿qué rol están jugando las empresas peruanas?

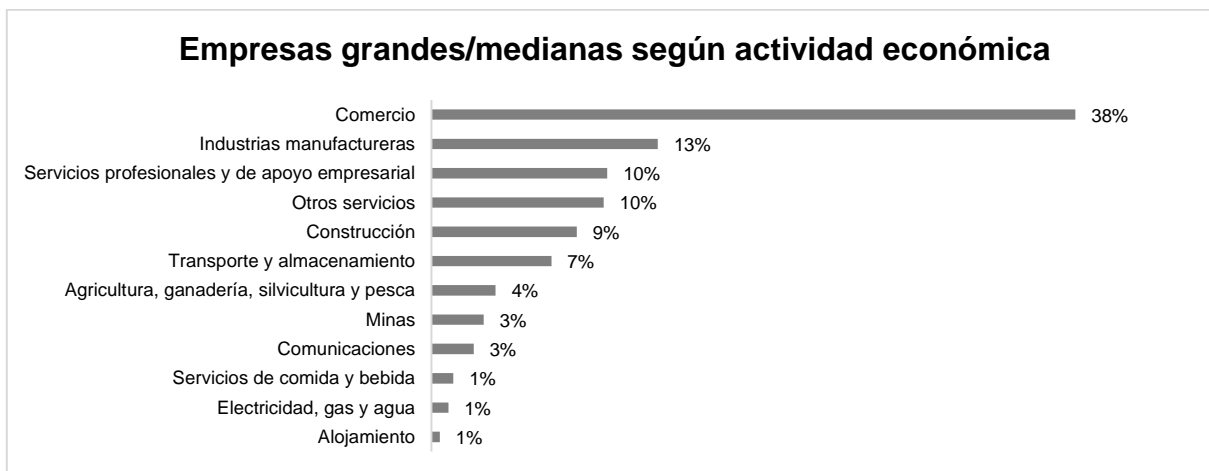
## **2.6. Las organizaciones empresariales peruanas**

El sector empresarial peruano está compuesto por 3 millones de empresas y representa un sector en expansión con un crecimiento anual promedio de 7% durante los últimos 5 años (INEI, 2022a). Según sus ventas y número de trabajadores<sup>27</sup>, se clasifican en microempresas (95%), pequeñas (4%) y grandes/medianas (1%). Esta investigación se centra en las grandes empresas, principal motor de generación de empleo del país (INEI, 2019). Por tanto, los datos siguientes están referidos a este tipo de empresa.

Según ámbito geográfico, Lima concentra el 70% de las empresas grandes/medianas. Es decir, 7 de cada 10 de estas se encuentra en Lima, lo cual evidencia el alto grado de concentración empresarial en la capital del país (INEI, 2019). Por rubro, la mayoría de estas empresas se dedican al comercio (38%), seguidas de la manufactura (13%) rubros a los que pertenece la empresa investigada (INEI, 2019).

---

<sup>27</sup> La clasificación de empresas se basa en el volumen de ventas anual, las microempresas no superan las 150 Unidades Tributarias Impositivas (UIT) equivalentes a S/.645,000 o USD 187,050 y tienen hasta 19 trabajadores-as. La pequeña empresa tiene ventas entre 150 y 1700 UIT y entre 20 y 99 trabajadores-as. La mediana empresa tiene ventas entre 1700 y 2300 UIT y entre 100 y 499 trabajadores-as. La gran empresa tiene ventas mayores a 2300 UIT y más de 500 trabajadores.



Gráfica 20: Distribución de las empresas grandes/medianas peruanas según actividad económica del año 2018. Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019).

## Las empresas peruanas: ¿agentes de cambio o perpetuadoras de estereotipos de género?

En 2020, la empresa social Aequales (2020) emitió el reporte del ranking PAR<sup>28</sup> que mide la equidad de género en 180 organizaciones con sede en Perú. Es el único acercamiento cuantificable de las acciones empresariales para enfrentar la brecha laboral de género. En este reporte, se encontró que la estructura organizacional de las empresas peruanas continúa siendo una pirámide o un embudo, en la cual un alto porcentaje de mujeres ingresa a los niveles organizacionales iniciales (42%); sin embargo, su presencia se va reduciendo conforme sube el nivel jerárquico. En ese sentido, para efectos de esta investigación, el desarrollo profesional se entiende como el crecimiento de las mujeres dentro de la organización hasta ocupar los puestos de mayor nivel jerárquico (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016).

<sup>28</sup> El ranking PAR es realizado por la empresa social Aequales (2020b) mediante una encuesta virtual enviada a las gerencias de Recursos Humanos de 211 organizaciones con sede en Perú. Este ranking considera cuatro dimensiones: gestión de objetivos (30%), cultura organizacional (25%), gestión del talento (25%) y estructura organizacional (20%).





Gráfica 21: Estructura de las empresas peruanas por género y nivel organizacional del año 2020. Elaboración propia a partir de datos del Ranking de Equidad de Género de las Organizaciones PAR (Aequales, 2020).

De todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, solo el 5% de empresas cuentan con una *CEO* (Chief Executive Officer) o gerente general mujer (Centrum et al., 2018). A pesar de estas cifras, las y los líderes empresariales suelen negar la existencia de la brecha de género al interior de sus organizaciones. El primer estudio de “Equidad de género en las empresas” (Ipsos Perú, 2018), encuestó a los empleados-as de las principales empresas del Perú y se encontró que 7 de cada 10 creen que hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de la empresa y son justamente los hombres de los niveles jerárquicos más altos los que tienen mayor percepción de igualdad.

En una nota para el diario *El Comercio*, Andrea de la Piedra (De la Piedra, 2020), *CEO* de Aequales, comentó lo siguiente sobre su trabajo con las empresas peruanas:

“El primer reto suele ser romper con esa dificultad para ver el problema. Cuando empezamos, muchas empresas nos decían que ahí hombres y mujeres tenían las mismas oportunidades de desarrollo o de ascenso. Decían que de cada persona y de su ambición dependía si ascendía o no. Así justificaban sus porcentajes tan bajos de mujeres en puestos de

liderazgo. Consideraban que esto se debía a que simplemente ellas no querían”.

Una vez que se reconoce la brecha, la excusa más común es la escasez de mujeres calificadas para estos puestos (PwC Perú & Aequales, 2018). No obstante, según el último Censo Nacional del 2017, del total de peruanos-as que cuentan con estudios universitarios, 50.1% son mujeres y 11.2% de ellas tienen maestrías o doctorados frente a un 12.8% de hombres (INEI, 2017b).

Entre la minoría de empleados-as que cree que sí existe inequidad de género en el ámbito laboral (3 de cada 10), se declara que la principal barrera que enfrentan las mujeres para acceder a puestos gerenciales es la carga familiar/hijos-as (17%) (Ipsos Perú, 2018) debido a que la carga doméstica les dificulta asumir las largas jornadas laborales que se asumen en el sector privado. Si bien la legislación señala que la jornada laboral máxima es de 8 horas diarias o 48 horas semanales, 4 de cada 10 trabajadores-as de empresas privadas trabaja más de 48 horas semanales. El porcentaje de asalariados que trabajan más de 48 horas a la semana es mayor en el sector privado (36.2%) versus el sector público (25.6%). De la misma forma, es mayor en empresas con más de 100 trabajadores (39.3%) versus empresas con menos de 100 trabajadores (34.9%). Por género, los hombres que trabajan en empresas privadas destinan más horas diarias a sus trabajos (10.3) versus las mujeres (8.85) (MTPE, 2019b).

### **Beneficios laborales “flexibles”**

Existen diferentes políticas y beneficios destinados a ayudar a los empleados-as a equilibrar las responsabilidades personales y laborales. En primer lugar, se encuentra el teletrabajo también llamado trabajo remoto, en el cual el empleado-a trabaja desde cualquier lugar que no sea su oficina. Esta política incluye la sub-variante del *home office* o trabajo desde casa. En segundo lugar, está el horario flexible o *flexitime* que ofrece la capacidad de cambiar los horarios de inicio y fin de la jornada laboral. En

tercer lugar, se encuentran las jornadas comprimidas (trabajo a tiempo completo en menos de cinco días a la semana) o las jornadas reducidas (que incluyen los días en los que se trabajan menos horas como los *early Fridays* o viernes en los que se trabaja solo medio día) (Munsch, 2016).

En el caso de las empresas peruanas, antes de la pandemia, eran muy pocas las que ofrecían estos beneficios (Aequales, 2018), a pesar de que esta flexibilidad se asociaba a una mayor equidad: las empresas peruanas que contaban con horario flexible (72%) tenían a más mujeres en niveles jerárquicos más altos: 41% en la junta directiva (9 p.p. más versus empresas sin horario flexible) (PwC Perú & Aequales, 2018). Sin embargo, la tenencia de estos beneficios podría ser un arma de doble filo (Schultz, 2010). Cuando los empleadores ofrecen políticas o beneficios flexibles para fomentar el balance de vida familiar y laboral (Blair-Loy et al., 2015), la mayoría de los empleados-as no suelen utilizarlos (Williams et al., 2013). Esta resistencia a la flexibilidad no se trata de dinero, se trata de moralidad (Williams et al., 2013), ya que aquellos trabajadores-as que los utilizan se alejan de la imagen del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). El uso de estos beneficios puede ser interpretado por los jefes-as, compañeros-as e incluso el propio empleado-a como una señal de débil compromiso laboral y, por lo tanto, es moralmente inaceptable (Munsch, 2016; Williams et al., 2013). En consecuencia, los jefes-as están menos propensos a recomendar a estos trabajadores-as para ascensos o evaluarlos con mayor dureza (Munsch, 2016).

Así, tanto hombres como mujeres dudan en utilizarlos, pero por diferentes razones. Por un lado, los hombres no los utilizan por temor a la estigmatización social o percibirse como menos competitivos que sus compañeros (Blair-Loy et al., 2015; Munsch, 2016; Williams et al., 2013), evidenciando que se trata de una problemática que no solo atañe a la organización empresarial sino también a un aspecto social (Aequales, 2018). Por ejemplo, en una entrevista al diario *El Comercio*, Lila Soto, gerente del área de capital humano y responsabilidad social de Profuturo AFP, la segunda empresa en el ranking PAR, señaló que implementaron un programa de *soft*

*landing* o llegada paulatina, que permite que hombres y mujeres elijan un día completo a la semana para trabajar desde casa durante el primer año de su bebé. No obstante, Soto mencionó que los hombres no utilizaban este beneficio, pues decían no necesitarlo al tener a sus esposas en casa (Chávez, 2018).

Así, los hombres continúan percibiendo a las mujeres como las criadoras de sus hijos-as y por eso les parece comprensible (y apropiado) que las mujeres renuncien a sus carreras para criar a sus hijos-as. No solo ven la crianza de los hijos-as como fundamentalmente femenina, sino que ven una carrera como fundamentalmente masculina. Esta actitud sirve para legitimar la elección de una mujer de extender el permiso de maternidad. Del mismo modo, los hombres que quieran tomar una licencia después del nacimiento de un niño saben que la gerencia verá ese comportamiento como una falta de compromiso profesional, incluso cuando la política de la compañía permite la licencia parental para los hombres (Schwartz, 1989).

Si los hombres no utilizan estos beneficios y las mujeres sí lo hacen, ellas podrían percibirse como “menos comprometidas” con la empresa (Collins, 2019; Hays, 1996) al verlas menos tiempo en la oficina en comparación con sus pares masculinos. En ese sentido, los jefes-as pueden pensar que se encuentran en un *mommy-track*, término que hace referencia a una carrera profesional desviada por su mayor compromiso con la maternidad (Schwartz, 1989) y por tanto dejan de considerarlas para nuevos ascensos, liderazgos de proyectos y aumentos salariales. Por otro lado, cuando las mujeres toman licencias de maternidad más largas o reducen sus horas laborables más que sus parejas, es más probable que ellas destinen más horas al cuidado del hogar y de los hijos-as, alimentando la inequidad en el reparto de responsabilidades familiares (Boivin et al., 2007). Debido a lo anterior, muchas políticas o beneficios que, originalmente, están pensadas para generar una mayor paridad, podrían tener el efecto contrario, recreando e incrementando la inequidad de género (Schultz, 2010).

Para garantizar la igualdad de condiciones en el ámbito laboral, resulta imprescindible un enfoque integral y transversal que tome en cuenta tanto el compromiso político como la transformación social. Por tanto, las políticas aplicadas dependerán de las circunstancias particulares de cada contexto. La eficacia de dichas políticas depende de los cambios en las normas sociales y estereotipos de género, por lo cual es preciso llevar a cabo una labor analítica sólida para determinar los principales factores que inciden en cada situación (OIT, 2019).

### **Beneficios “flexibles” en tiempos de COVID-19: la llegada del teletrabajo**

La pandemia cambió esta situación. En el marco de la emergencia sanitaria por el COVID-19, el gobierno peruano instó y facultó a los empleadores a establecer el trabajo remoto mediante el Decreto de Urgencia N° 026-2020 emitido el 15 de marzo de 2020. Este contexto hizo que, sobre todo las grandes empresas, migraran de una modalidad de trabajo presencial al teletrabajo desde casa (MTPE, 2020).

Contrariamente a lo que se pensaba, la productividad no disminuyó con el teletrabajo (Aequales, 2018), más bien el 70% de las empresas señaló que su productividad se mantuvo y 22% que se incrementó. Ello debido a que los empleados-as afirmaron trabajar más horas al día y el 70% de las empresas señalaron que para sus trabajadores-as ha sido difícil encontrar el equilibrio personal y laboral (Mercados & Regiones, 2020). Esta situación generó que el Congreso aprobara en mayo 2021 una nueva ley que regula el teletrabajo, cuyo artículo 10 señala que el teletrabajador tiene derecho a desconectarse digitalmente durante las horas que no correspondan a su jornada de trabajo y el empleador deberá respetar dicho derecho, garantizando que en ese período el trabajador no está obligado a responder a sus requerimientos, salvo causa de fuerza mayor o circunstancias excepcionales para garantizar el disfrute del tiempo libre, el equilibrio entre la vida laboral, privada y familiar (El Comercio, 2021b).

Por otro lado, la llegada de la pandemia también generó un aumento en la carga doméstica (Çoban, 2022; Collins et al., 2020) debido al cierre de los colegios y

guarderías (MINEDU, 2020) y servicios domésticos, la cual fue asumida principalmente por las mujeres. Una encuesta realizada en Perú (Ipsos Perú, 2020) encontró que las mujeres tuvieron como principal actividad en cuarentena la realización de los quehaceres del hogar (67%). En cambio, los hombres respondieron ver las noticias (59%), pasar tiempo con su familia (48%) y, en tercer lugar, realizar quehaceres del hogar (48%), es decir 19 puntos de diferencia a favor de las mujeres, revelando que la mujer seguía siendo la principal encargada de las labores domésticas aun cuando ambos padres se encontraban dentro del hogar. Esta situación generó un enfrentamiento complejo para las mujeres, quienes, por un lado, se ven expuestas a trabajar más horas de las que trabajaban de forma presencial y, por otro lado, con una mayor carga doméstica sobre sus espaldas.

Si bien, en Perú, se han realizado análisis estadísticos que abordan los impactos de la pandemia en el trabajo productivo de las mujeres en términos de pérdidas de empleo (Jaramillo & Ñopo, 2020), no existen investigaciones que aborden cómo las madres manejaron estas tareas incompatibles en este momento sin precedentes. Por tanto, esta investigación aporta información valiosa que no solo permite un entendimiento profundo desde la perspectiva de las mismas mujeres, sino que esta información también puede ser utilizada en el diseño y aplicación de políticas y/o beneficios organizacionales en pro de la conciliación familiar y laboral en el marco de esta nueva normalidad.

## **2.7. Corpack: la empresa investigada**

Esta investigación se realizó en Corpack<sup>29</sup>, la empresa peruana dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos y productos de cuidado del hogar más grande del país. Tiene una venta neta anual de 12,000,000 de nuevos soles (equivalentes a USD 3,000,000). Es dueña de más de 150 marcas en diferentes categorías de alimentos (aceites, pastas, galletas, harinas, chocolates, etc.) y limpieza

---

<sup>29</sup> Para garantizar la confidencialidad, el pseudónimo con el que se le denominará a la organización será Corpack.

(detergentes, jabones, lavavajillas, limpiadores, etc.), siendo líder en la mayoría de las categorías en las que participa y en muchas de ellas tiene más del 50% de la participación del mercado.

Corpack fue fundada por una familia de origen español que emigró hacia Perú y actualmente es una de las más adineradas del país. Su historia inicia en 1956 con la compra de un grupo de fábricas de alimentos. Con el pasar de los años, continuó su crecimiento a través de la compra de nuevas empresas a nivel nacional e internacional. Hoy, se ha convertido en una empresa multilatina que cuenta con operaciones comerciales en 8 países de Latinoamérica (Perú, Bolivia, Ecuador, Chile, Colombia, Uruguay, Honduras y México). Su sede principal se encuentra en Lima-Perú, lugar que alberga más del 70% de sus empleados-as. Por tal motivo, esta investigación se centra en este país.

### **Estructura organizacional**

Corpack tiene 9,000 empleados-as. La planilla peruana está compuesta por 6,500 empleados-as y se divide en dos categorías: operarios-as y ejecutivos-as. Los operarios-as representan el 78% de la planilla y son aquellos que ejercen trabajos manuales dentro de las fábricas (operar maquinarias, empaquetar, almacenar, etc.). La mayoría es mestiza o andina, pertenece a los NSE CD y su nivel educativo es secundaria completa. Por otro lado, los ejecutivos-as (22%) realizan trabajos de oficina (desde la alta gerencia hasta los y las contribuidoras individuales). La mayoría trabaja en la sede de Lima (90%), pertenece a los NSE AB y egresaron de las universidades más costosas del país. A diferencia de la población total peruana, existe una sobrerrepresentación de la raza blanca.

Dentro de las ejecutivas-os de Lima (1,943 trabajadores-as), se observa la siguiente jerarquía organizacional: las y los contribuidores individuales (71.8%) en la base de la

pirámide, las y los gerentes (25.1%) al medio y las y los líderes<sup>30</sup> (3.1%) en la cúspide. Los contribuidores individuales son los más jóvenes (entre 25 a 29 años), no tienen personal a cargo, reciben un salario mensual promedio de USD 1,500. La mayoría es soltero-a y no tienen hijos-as. Asimismo, viven aún con sus padres.

Por género, existe un balance entre hombres (54%) y mujeres (46%) con una ligera ventaja para los hombres. Los gerentes suelen tener entre 28 a 38 años, tienen más de 8 años de experiencia laboral. Tienen entre 2 y 10 personas a su cargo y reciben un salario promedio de USD 4,000. La mayoría ha establecido su propia familia (tienen una pareja e hijos-as con los que conviven). Por género, la presencia de las mujeres (40%) tiende a disminuir en comparación con el nivel anterior. Las gerentas de Corpack suelen tener su primer hijo-a a la edad de 32 años (10 años más tarde versus el promedio nacional de 22 años).

Por último, las y los líderes se componen por las y los directores (2.5%), las y los vicepresidentes (0.5%) y el CEO (0.1%). Estos son quienes se encuentran en la cúspide de la pirámide organizacional y toman decisiones acerca de la línea de carrera de los demás empleados-as. Los directores suelen tener 38 años o más y tienen a su cargo equipos de mínimo 20 personas. Reciben un salario mensual aproximado de USD 13,000 en promedio. El 80% de ellos son hombres y la mayoría de ellos tiene hijos-as. El 20% restante está conformado por 10 mujeres. La mitad de ellas no tiene hijos-as. De las 5 directoras que tienen hijos-as, 4 se convirtieron en madres con más de 30 años de edad.

Los vicepresidentes (VP's) conforman la alta gerencia y le reportan directamente al gerente general (CEO). Tienen más de 45 años. Su salario promedio mensual es de USD 20,000. En términos de raza, 10 son blancos y solo 1 es de ascendencia asiática.

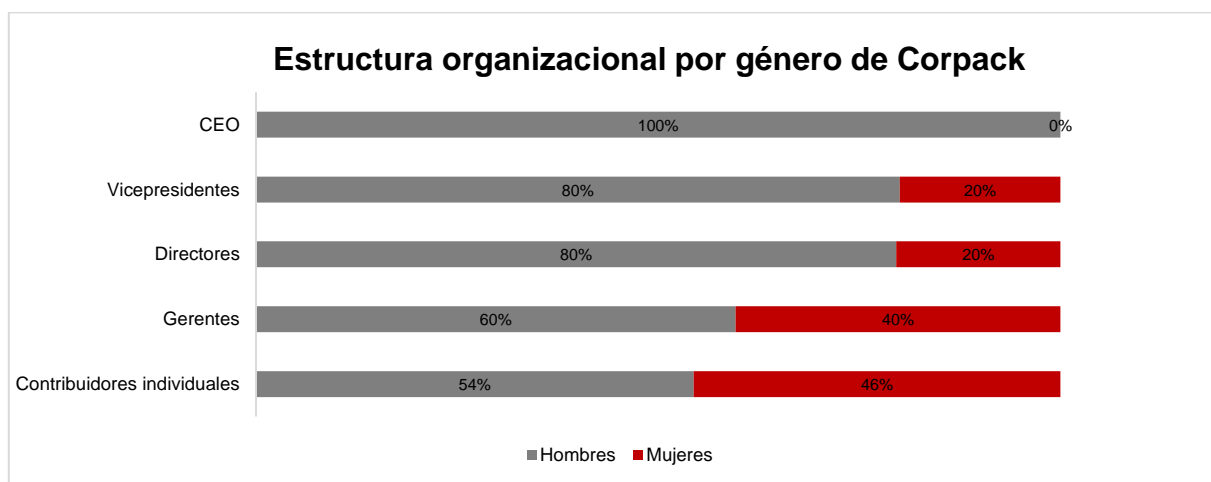
---

<sup>30</sup> Desde una perspectiva léxica, la palabra "líder" se toma prestada de la palabra inglesa *leader*. Es interesante notar que el sustantivo *lead* puede referirse al cordón para sujetar o guiar a un perro u otro animal doméstico. En ciertas partes del mundo, se evita el uso de la palabra "líder" porque tiene resonancias negativas asociadas a autoritarismo o agresividad, mientras que, en otras, remite a asociaciones positivas de alguien con capacidad técnica que dirige sin ser autoritario. Corpack estaría más alineado con la última definición (Gaggiotti & Marre, 2017).



En términos de género, el 80% son hombres, todos casados y con hijos-as. El 20% restante está conformado por 2 mujeres. Ambas tuvieron hijos-as luego de los 30 años.

En cuanto a la estructura organizacional por género, Corpack refleja la realidad de la mayoría de las empresas peruanas, adoptando la forma de un embudo, en donde las mujeres tienen una mayor presencia en los niveles más bajos (46%), pero va disminuyendo conforme va subiendo la jerarquía organizacional.



Gráfica 22: Estructura organizacional por género de Corpack 2022. Elaboración propia en base a los datos de Corpack.

Por tal motivo, Corpack representa un caso de estudio relevante para entender a profundidad los principales desafíos de conciliación entre la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres al interior de las empresas peruanas.

### Presencialidad, horarios y lugar de trabajo

Antes de la pandemia, el trabajo se realizaba de forma 100% presencial con un horario oficial de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 y con una parada de 13:00 a 14:00 para almorzar. En 2018, se implementó el *flexitime* o también llamado “horario flexible” con un margen de hasta 2 horas. Es decir, el personal puede llegar hasta 2 horas antes en la mañana e irse 2 horas antes de que acabe la jornada oficial. Asimismo, puede llegar hasta 2 horas más tarde en la mañana si sale 2 horas más tarde al finalizar el día.

En cuanto al lugar de trabajo, antes de abril 2019, las oficinas se ubicaban dentro de sede central en Callao, donde también se ubican varias de las plantas de producción. Se trata de una zona industrial de NSE medio-bajo ubicada en las afueras de Lima Metropolitana. Las ejecutivas-os refieren que el hecho de tener que trabajar en esa zona industrial tenía varias desventajas.

En primer lugar, se encontraba la lejanía física y psicológica de sus hogares. Los y las participantes refieren que les tomaba 2 horas aproximadamente llegar y 2 horas adicionales para salir (no solo por la distancia sino principalmente por el tráfico). Por ello, sentían que perdían mucho tiempo “atrapados” en el tráfico además del gasto en combustible que también perjudicaba su presupuesto. Para paliar esta situación, la compañía ofrecía tres líneas de buses de ida y vuelta para los ejecutivos y ejecutivas que tenían paradas específicas cercanas a sus viviendas. Estos buses llegaban a la oficina a las 8:45 y partían hacia Lima a las 17:30. Sin embargo, el hecho de que el bus tuviera horas fijas en el recorrido limitaba la sensación de flexibilidad de varios ejecutivos-as. En cuanto a la lejanía psicológica, específicamente, en el caso de las madres ejecutivas, señalaron que el hecho de estar tan lejos de sus hijos-as en casos de emergencia las hacía sentir inseguras y con culpa de “no poder llegar a tiempo en caso pase algo malo en casa”.

En segundo lugar, los y las participantes consideraban que era una zona muy peligrosa. Su mayor temor era ser atacados por los “carteristas” al salir de la oficina cuando empieza oscurecer. Un delito muy común en las zonas de alto tráfico en Lima y alrededores es el robo de autos “al paso”, en el cual los ladrones -denominados “carteristas”- aprovechan que los autos no pueden avanzar por la carretera debido a la congestión vehicular y utilizan unas bujías para romper los vidrios de las ventanas de los autos, introducir sus manos dentro del vehículo y robar carteras, teléfonos móviles, etc. Todos y todas señalaron tomar medidas para evitar estos ataques como salir de la oficina antes de que oscurezca, ocultar sus carteras en la maletera del auto, dar una limosna a los “carteristas” cada semana para “caerles bien y que no les hagan

daño” o incluso una gerente comentó que llevaba un bate de béisbol en caso fuera atacada.

En tercer lugar, al ser una zona industrial hacía que no tenga establecimientos de servicios cercanos como bancos, restaurantes, peluquerías, clínicas, supermercados, etc. Los y las participantes referían que no podían aprovechar la hora de almuerzo para realizar estas gestiones domésticas en caso fuera necesario. Incluso, varias participantes utilizaron la frase “estamos lejos de la civilización”.

En cuarto lugar, se encontraba la infraestructura antigua de las oficinas con paredes de colores grises y con algunas áreas sin ventanas que dieran acceso a la luz solar. Dentro de la sede, se encontraban varios edificios. Cada edificio pertenecía a un área específica (un edificio para marketing, otro edificio de ventas, otro edificio de RRHH, etc.) separados unos de otros por 0.5 kilómetros aproximadamente, lo cual dificultaba la conexión entre áreas. Incluso, para garantizar la seguridad al interior de la sede, cada trabajador-a portaba un fotocheck con su nombre, foto, área y con un sensor con el cual solo podían abrir el ingreso a su propio edificio. Si se necesitaba ingresar a otro edificio que no fuera el propio, se tenía que pedir autorización de ingreso.

Los y las participantes comparaban su lugar de trabajo e infraestructura con los de otras compañías del mismo rubro y se sentían claramente en desventaja al no tener oficinas más modernas con más espacios de recreación o comedores con comida de mayor calidad, etc. Según el área de RRHH, estas condiciones también dificultaban la atracción y retención de talento. Por tanto, la compañía anunció una mudanza de las oficinas administrativas para mejorar la calidad de vida de los ejecutivos y ejecutivas. Esta mudanza se dio en abril 2019 hacia una zona comercial de NSE alto en el corazón de Lima. Para esta mudanza, la compañía alquiló un moderno edificio de 11 pisos construido y diseñado específicamente para los y las ejecutivas. En uno de sus comunicados públicos, la empresa se refirió a la inauguración de las nuevas oficinas corporativas de la siguiente manera:

“Durante el último año y medio, un equipo multifuncional dentro y fuera de la compañía, ha venido trabajando en la conceptualización, diseño, implementación y activación de este proyecto que se convierte en un primer e icónico hito del esfuerzo que ha iniciado la compañía por contar con espacios de trabajo que reflejen su cultura flexible y colaborativa y, sirvan a la vez, para provocar e inspirar la innovación con espacios 100% colaborativos y diseñados para fomentar el trabajo en equipo y la co-creación constante. Para resaltar la cultura horizontal, las oficinas de nuestros gerentes y directores han sido ubicadas estratégicamente en un lugar de interrelación social cercano y están diseñadas como salas de reuniones, sin escritorio principal y con mobiliario que permite a los líderes trabajar activamente con sus equipos. Los espacios de usos múltiples nos permiten elegir libremente el lugar adecuado para desempeñar nuestras tareas y/o trabajar con los equipos de manera integrada. La conexión entre equipos la reflejamos simbólicamente construyendo una escalera interna que nos mantiene a todos los pisos conectados (...)”

Cada uno de los 11 pisos se divide por áreas (un piso para consumo masivo, otro piso para Finanzas, otro piso para RRHH y así sucesivamente). Todos los pisos se encuentran atravesados por una escalera interna que busca representar la conexión de los trabajadores-as y cuentan con espacios abiertos con mesas grandes de trabajo para que las personas se sienten donde deseen. Solo los niveles jerárquicos de directores-as hacia arriba cuentan con oficinas asignadas y cerradas con paredes de vidrio transparente.

A menos de un año de la inauguración de las nuevas oficinas, llegó la pandemia en marzo 2020 y, por disposición del gobierno, todos los ejecutivos y ejecutivas se vieron obligados a teletrabajar desde casa. Debido al incremento de la carga laboral durante la pandemia, la mayoría de las y los participantes trabajaba muchas más horas de las

habituales. En compensación por ese desgaste, la compañía decidió otorgar el beneficio de *early Fridays* o “viernes corto” para todos los viernes del año, día en el cual se trabaja de 8:30 a 13:00. Los detalles de esta etapa se profundizarán en el capítulo 5.4 sobre el teletrabajo. Una vez terminada la pandemia, a inicios de 2022, se estableció que se debería asistir presencialmente a la oficina el 60% del tiempo del mes como mínimo. Por ejemplo, durante la semana, se trabajarían 3 días desde la oficina y 2 días desde casa. Dichos días se coordinarían con el jefe-a y equipo inmediato para acordar reuniones presenciales.

### **Compensaciones económicas**

Con respecto a las compensaciones económicas, la empresa cumple lo establecido por la ley peruana. En ese sentido, cada ejecutivo-a recibe 14 sueldos al año, los cuales se dividen en 12 remuneraciones -1 por mes- más 2 gratificaciones -las cuales se reciben en julio y en diciembre. La remuneración mensual de los ejecutivos y ejecutivas es fija, es decir que, independientemente de la cantidad de horas trabajadas en el mes, recibe la misma remuneración al ser considerados “personal de confianza”<sup>31</sup>. Adicionalmente, cada año reciben las utilidades correspondientes por ley, las cuales se otorgan en la medida que la empresa obtenga utilidades y que, en los últimos años, ha fluctuado entre 1 y 2 sueldos. Cabe mencionar que la política de la empresa es que los sueldos de cada trabajador-a son confidenciales. Se solicita expresamente que cada persona mantenga en reserva su remuneración.

Fuera de las compensaciones económicas establecidas por ley, la empresa también ofrece a los ejecutivos-as el bono anual por desempeño, el cual es condicional a los resultados obtenidos por la empresa y el desempeño del trabajador y puede llegar a ser hasta máximo 4 sueldos. La descripción detallada de cómo obtener el bono se profundizará más adelante en la sección “Evaluación de desempeño”.

---

<sup>31</sup> El artículo 43° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) establece que los trabajadores de confianza son aquellos que trabajan directamente con el empleador o el personal de dirección y que, por tanto, forman parte de las decisiones empresariales y tienen acceso a información confidencial como secretos profesionales, industriales o comerciales. Estos no se encuentran sujetos a la fiscalización de su horario ni tienen derecho al pago de horas extras.

## **Modelo cultural: misión, visión, valores**

Según el contenido de la página *web* oficial de Corpack, la organización se basa en un modelo de cultura que incluye una misión, una visión, cinco valores organizacionales y tres pilares estratégicos. Estos elementos se utilizan como guías para el reclutamiento, inducción, evaluación y reconocimiento de sus trabajadores-as. Así, la misión de la empresa es “Transformar mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad” y su visión es “Ser líderes en los mercados en los que competimos”.

En cuanto a los valores organizacionales, el primero es “lideramos con pasión” definido como “somos líderes apasionados en todo lo que hacemos. Somos emprendedores con espíritu ganador y coraje, lo que nos moviliza a innovar y transformar mercados”. El segundo valor es “estamos conectados” referido a “Sentimos los objetivos de la organización como propios y los cumplimos con excelencia. Trabajamos conectados para generar valor y bienestar”. El tercero es “Somos ágiles y flexibles” traducido como “Somos un equipo ágil y flexible, sabemos tomar riesgos, aprendemos de nuestros errores y celebramos nuestros éxitos con humildad”. El cuarto valor es “Confiamos” que se define como “Vivimos en un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan. Confiamos genuinamente en nuestros colaboradores y su talento”. Finalmente, el quinto valor es “Respetamos” explicado como “Somos íntegros y honestos. Respetamos a nuestra gente, clientes, consumidores, medio ambiente y comunidad. Acogemos diferentes puntos de vista”.

Los tres pilares estratégicos son: crecimiento, eficiencia y gente. El crecimiento hace referencia a la búsqueda del liderazgo con crecimientos por encima de los niveles de los mercados en los que se compite para crecer de forma sostenida. La eficiencia apela a la construcción de una cultura de búsqueda de eficiencia en todo lo que se hace con disciplina y agilidad con el compromiso de actuar como dueños. Finalmente, el pilar de

gente señala que se confía y desarrolla el talento de las personas para fortalecer la cultura, lo cual impulsará los objetivos de crecimiento. Se busca compartir conocimiento, experiencias y llevar la “Cultura Corpack” a donde se vaya.

Asimismo, Corpack comparte en su página web su ADN basado en 4 adjetivos: generosos (“somos amigables y cercanos con nuestro entorno, buscando alimentar los sueños de crecimiento de los demás”), justos (“promovemos la equidad, el respeto y un entorno de confianza”), apasionados (“lideramos con pasión, en todo lo que hacemos, por eso, siempre aspiramos a ir por más, sin conformarnos nunca”) e innovadores (“nuestro instinto transformador nos lleva a innovar siempre y no conformarnos y contagiar ese espíritu a los demás”).

### **Evaluación de desempeño**

Basados en ese modelo, se establece un modelo de evaluación de desempeño denominado “Compromisos para el éxito” (CPEs) que incluye la evaluación anual de 6 objetivos de negocio -relacionados a las funciones técnicas como alcanzar cierta cuota de ventas- y demostrar dominar 5 competencias que parten del “Modelo de Competencias” de Corpack.

En cuanto a las competencias, la compañía explica que “para alcanzar la misión y visión, es importante que cada uno de los colaboradores de Corpack posea las siguientes competencias organizacionales: compromiso con la organización, orientación al cliente, creatividad, habilidad para relacionarse con los compañeros e integridad y confianza, los cuales se encuentran dentro de un manual que entregan a cada empleado-a denominado PTD (“Para tu desarrollo”). En este manual, se explicita que las competencias se deben demostrar a través de comportamientos observables y medibles de manera consistente en el tiempo. Para cada competencia, se define una serie de comportamientos que denotan cuándo una persona tiene la competencia bastante desarrollada y, por el contrario, comportamientos que evidencian que carece de esta.

Por ejemplo, en cuanto a la primera competencia “compromiso con la organización”, se consideran como fortalezas el “demostrar su compromiso con la compañía al lograr los resultados esperados constantemente y de manera consistente”. Contrariamente, las conductas que reflejan una falta de compromiso son descritas como “no entrega resultados consistentemente”, “siempre hay un obstáculo: desorganización personal, no se determinan las prioridades, se subestiman los plazos”, “puede dejar las cosas para otro día”, “no tiene la suficiente voluntad o energía para confrontar los obstáculos”, “puede ser una persona con poca motivación, estar aburrido con el trabajo o sentirse agotado”.

Los CPE son planteados por el jefe-a directo de cada ejecutivo-a a inicio de año y cada uno tiene 3 metas: la mínima, la esperada y la máxima. Al finalizar el año, se evalúa el cumplimiento de los CPE, pues cada objetivo o competencia tiene un puntaje numérico que va desde el 1 (no se cumplió), 2 (se cumplió parcialmente), 3 (se cumplió la meta esperada), 4 (se cumplió la meta máxima) hasta el 5 (se excedió la meta máxima sobresalientemente). Si el ejecutivo-a llega a una puntuación igual o mayor a 3, recibe el bono económico mencionado anteriormente y si llega a 5 aumentan sus probabilidades de ser ascendido.

En el caso de que la mayoría de ejecutivos-as hayan cumplido la meta máxima, no todos pueden obtener el puntaje de 5. Se busca que los puntajes adopten la forma de una campana de Gauss (pocos casos con puntajes de 1 o 2, la mayoría con puntajes de 3, y pocos casos con calificaciones de 5).

Para elegir a los ejecutivos-as con desempeño sobresaliente, las y los líderes se reúnen a revisar el puntaje de cada ejecutivo-a en la denominada “reunión de calibración”, en la cual más allá del indicador numérico, intervienen aspectos subjetivos como la percepción que cada líder tiene del ejecutivo-a evaluado (nivel de destreza, compromiso con la organización, disponibilidad para liderar proyectos, etc.). Como se revisará en los capítulos etnográficos, la cultura de la empresa está marcada por la



búsqueda constante de la competitividad y visibilidad que muchas veces entra en colisión con los retos asociados a la maternidad.

### **3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

Esta investigación se adscribe a la Antropología de la Reproducción, la cual postula que las decisiones y prácticas reproductivas no pueden entenderse si no se comprenden los fenómenos contextuales políticos, sociales y económicos que influyen en las prácticas culturales de la maternidad (Ginsburg & Rapp, 1991, 1995; Morgan & Roberts, 2012; Roberts, 2015).

#### **3.1. Las políticas reproductivas**

Como señalan las dos obras pioneras de Ginsburg y Rapp,(1991, 1995), consideradas el inicio de la Antropología de la Reproducción, la reproducción no era un tema central dentro de la Antropología, ya que solía asociarse exclusivamente al ámbito (del cuerpo) femenino, privado y biológico, siendo excluida del análisis de la vida cultural, política y económica. No obstante, a partir de 1970, el estudio de la reproducción cobró relevancia con el encuentro entre la segunda ola del feminismo y la antropología, poniendo en relieve el análisis de las prácticas reproductivas como fuentes de poder y subordinación y demostrando que los procesos reproductivos son completamente políticos y económicos (Roberts, 2015).

Su análisis resaltó cómo diversas instituciones globales y locales -como los Estados, las organizaciones empresariales, los grupos religiosos, las agencias de desarrollo internacional, la medicina occidental etc.- regulan las actividades cotidianas -como el parentesco, matrimonio, familia, etc.-, en las cuales se incrustan las prácticas reproductivas. Así, estos poderosos actores, aparentemente lejanos, controlan y moldean los comportamientos reproductivos de la población en beneficio de sus propios intereses políticos y económicos, convirtiendo a la reproducción en inherentemente política (Ginsburg & Rapp, 1991).

A través de una intersección de supuestos occidentales -como las creencias judeo-cristianas sobre la procreación, la idea de que las mujeres son “cuidadoras naturales y únicas” y la visión antropológica de la diada madre-hijo-a como unidad irreductible del parentesco-, las mujeres quedan relegadas al ámbito doméstico y de los cuidados, mientras que se encasilla en la esfera pública y del trabajo remunerado a los hombres. Para Faye Ginsburg y Rayna Rapp, la escasez de investigaciones del rol de los padres en la crianza de los niños-as es un artefacto de estos sesgos que dificultan la asimilación de otros modelos culturales de maternidad, paternidad, reproducción y crianza. No obstante, “como se señaló en las primeras críticas feministas con respecto a la invisibilidad de las mujeres en ciertos dominios, ni los hombres ni las mujeres están "naturalmente" ausentes; su segregación se construye socialmente y se renegocia continuamente” (Ginsburg & Rapp, 1991, p. 328).

En ese sentido, las decisiones y procesos reproductivos, incluidos los de las mujeres, se enmarcan y son influidos por un conjunto de políticas y prácticas culturales, a menudo imperceptibles e inconscientes, que a menudo las conducen a negociar constantemente con dos fuerzas contradictorias en las que se encuentran inmersas y limitan sus decisiones: las demandas del trabajo reproductivo y del trabajo productivo (Ginsburg & Rapp, 1991, 1995).

### **3.2. La gobernanza reproductiva y los regímenes morales**

En línea con los trabajos de Ginsburg y Rapp (1991, 1995), las antropólogas Lynn Morgan y Elizabeth Roberts (2012) reforzaron la condición política de la reproducción y acuñaron el concepto de “gobernanza reproductiva”. Este concepto no solo hace referencia a los mecanismos utilizados por el Estado para producir, controlar e influir en los comportamientos y prácticas reproductivas de la población, sino que amplía el espectro de actores sociales a las instituciones religiosas, médicas, educativas, empresariales, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales, entre otros para demostrar cómo estas instituciones también ejercen incentivos económicos, mandatos morales, coerción directa, incitaciones éticas con el fin de controlar las

prácticas de reproducción, comportamientos reproductivos sexuales y las relaciones de género.

Estas autoras también incorporaron el concepto de los “regímenes morales” definidos como “los estándares privilegiados de moralidad que se utilizan para controlar los comportamientos íntimos, los juicios éticos y sus manifestaciones públicas” (Morgan & Roberts, 2012, p. 242). Este concepto se basa en los “regímenes de verdad” de Michel Foucault (1978), los cuales son mecanismos históricamente específicos que producen ideas que funcionan como “verdades” que son respaldadas por las autoridades o instituciones consideradas competentes para confirmar esa “verdad”. Dichas autoridades o instituciones utilizan diferentes estrategias de intervención sobre la existencia colectiva en nombre de la vida y la salud con el objetivo de moldear las racionalidades de la ciudadanía para que encarnen y reproduzcan esas “verdades”.

En esta investigación, los “regímenes morales” se refieren al estándar de la maternidad “ideal” relacionada a la inversión de una enorme cantidad de recursos para criar a los futuros ciudadanos-as sin esperar recibir remuneración a cambio (Hays, 1996), las condiciones de un mercado laboral que premia a los trabajadores-as que entregan la mayor cantidad de horas y energía a sus empleadores (Alvarez, 2017; Blair-Loy, 2003; Blair-Loy et al., 2015; Williams, 2001; Williams et al., 2013), las legislaciones con licencias de maternidad mucho más extensas que las licencias de paternidad, las relaciones de género y la falta de corresponsabilidad en el ámbito doméstico. Así, el concepto de “gobernanza reproductiva” permite examinar cómo los “regímenes morales” que rigen las conductas y prácticas reproductivas están totalmente entrelazados con los procesos económicos y políticos.

Todos estos “regímenes morales” producen “verdades” que enfatizan la dicotomía entre la feminidad, la cual está principalmente asociada a los labores domésticas y crianza de los hijos-as y, por otro lado, la masculinidad asociada a los trabajos productivos fuera de casa. Estas verdades producen que las mujeres destinen una enorme cantidad de tiempo, energía y dinero a la crianza de sus hijos-as (Hays, 1996).

En ese sentido, Arlie Hochschild (1989) señaló que, así como la revolución económica sacó a las mujeres del hogar y las puso a trabajar en el mercado laboral junto a los hombres, este cambio debió venir acompañado de una revolución cultural que impulsase a los hombres a volver al hogar y hacerse responsable del trabajo doméstico junto con las mujeres. Sin embargo, dicha revolución cultural no ha prosperado: las mujeres siguen siendo las principales responsables de las labores domésticas. ¿Qué hace que estas mujeres que ya forman parte del mercado laboral continúen cargando bajo sus hombros la mayor carga doméstica?

Según Morgan y Roberts (2012), el concepto de la “gobernanza reproductiva” también fue moldeado por Foucault (1978). Para este autor, el modelamiento de los comportamientos de la población puede darse a través del “poder soberano” -cuando el individuo es obligado a acatar una fuerza externa explícita- o a través del “biopoder” -un conjunto de estrategias desplegadas para que las personas lleguen a gobernarse a sí mismas incluso en niveles corporales íntimos. Como señala Bourdieu (2001), se ejerce una “violencia simbólica” que puede ser suave, imperceptible e incluso invisible para sus víctimas para ejercer la dominación en nombre de un principio simbólico conocido y reconocido tanto por el dominante como por el dominado (como un estilo de ejercer la maternidad o una forma de realizar el trabajo productivo).

En esa línea, uno de los “régimenes de verdad” del “biopoder” consiste en pensar las prácticas reproductivas como “decisiones” aparentemente libres que realizan los sujetos. No obstante, estas “decisiones” se toman dentro de un marco delimitado de opciones disponibles o preestablecidas (Zigon, 2008) según lo que se entienda como una decisión reproductiva “responsable” en el contexto en el que se inserta el individuo (Krause & De Zordo, 2012).

Asimismo, Morgan y Roberts (2012) complementaron la visión de Foucault (1978) con la noción de Didier Fassin (2007) sobre la “política de la vida”, la cual no solo se refiere a cómo se gobiernan las poblaciones sino a también a las narrativas y explicaciones mediante las cuales las personas le otorgan valor y significado a su existencia. En esa

línea, la “gobernanza reproductiva” proporciona un marco teórico para comprender no solo la regulación de las opciones reproductivas disponibles para las mujeres, sino también cómo estas construyen sus narrativas acerca de la maternidad y su desempeño profesional para mostrarse como ciudadanas racionales que encarnan y reproducen las prioridades apoyadas por las instituciones políticas, sociales y económicas en sus valores, conducta y comportamiento (Morgan & Roberts, 2012).

### **3.3. El modelo cultural de la maternidad intensiva**

En su libro *The Cultural Contradictions of Motherhood*, la socióloga Sharon Hays (1996) planteó dos grandes interrogantes: en una sociedad en donde cada vez más madres trabajan fuera del hogar ¿por qué se presiona a las mujeres para dedicar tanto de sí mismas a la crianza de los hijos-as? y en una sociedad regida por la lógica del mercado ¿por qué una lógica de crianza desinteresada guía el comportamiento de estas madres? Para responder a estas contradicciones, Hays (1996) planteó el modelo de la maternidad intensiva, el cual se basa en una serie de supuestos que se toman como “verdades absolutas”.

En primer lugar, se asume que los niños-as son inocentes y puros (Ariès, 1962) y deben ser recibidos con "amor incondicional". Dentro de la maternidad intensiva, existe una condena moral subyacente a las relaciones competitivas y financieras del mercado, las cuales se contraponen a la celebración de la importancia del cuidar a los demás. En ese sentido, el valor de los niños-as es inconmensurable (Zelizer, 1994) y las decisiones sobre su crianza no deben estar medidas ni ser comparadas con las reglas del mercado. Por tanto, la crianza adecuada de los niños-as no solo demostraría amor desinteresado, sino que también conduciría a una transformación positiva de la sociedad en su conjunto al criar fervorosamente a los futuros ciudadanos-as (Hays, 1996).

En segundo lugar, el modelo asume que la crianza de los hijos-as debe ser realizada principalmente por una sola persona, argumentando que la crianza constante por parte

de un único cuidador primario es crucial. Si bien admite que las guarderías, escuelas preescolares, niñeras u otros adultos pueden ayudar, se enfatiza que el niño-a necesita vincularse con un adulto individual. Esa única persona que debe encargarse de la crianza del niño-a se trataría exclusivamente de la madre. Cuando se hace referencia a la participación del padre, se trata solo de una "ayuda" adicional. Además, se sugiere que, incluso en el caso de las madres trabajadoras remuneradas, el vínculo madre-hijo-a sigue siendo mucho más importante que el que existe entre el padre y los hijos-as. En contraste con la maternidad intensiva, existen otras investigaciones que comprueban que no necesariamente son las madres las que deben criar a los hijos-as. En una muestra antropológica de 186 culturas contemporáneas, las madres fueron las principales cuidadoras de los niños-as en solo el 20% de los casos (Weisner & Gallimore, 1977). Asimismo, otros autores han escrito acerca de los beneficios del cuidado del padre en los niños-as (Elkins & Schurer, 2020; O'Brien, 2009; Sarkadi et al., 2008) como el efecto protector contra el tabaquismo (Menning, 2015) y disminución de problemas conductuales en la adolescencia (Carlson, 2006; Chang et al., 2015), el mejor funcionamiento social en la adultez (Flouri & Buchanan, 2002) y mejores resultados educativos (Flouri & Buchanan, 2004).

En tercer lugar, se asume que el afecto materno no solo es vital, sino que también es "natural", afirmando que la maternidad es instintiva y que la madre está programada para dar respuestas reflejas para atender las necesidades de sus hijos-as. La interiorización de este modelo por parte de las madres hace que estas suelen referirse al uso de la intuición en la crianza de sus hijos-as como si muchas de sus prácticas estuvieran basadas en instintos biológicos en lugar de comportamientos (Hays, 1996). Esta conexión materna, en su forma idealizada, se entiende no solo como una conexión emocional, sino también física (Arnold, 2014).

En cuarto lugar, se deben anteponer las necesidades y deseos del niño-a sobre las de la madre (Douglas & Michael, 2004). Así, las obligaciones maternas se relacionan en gran medida con la creación de una infancia que genere felicidad y seguridad y que conduzca a una vida exitosa para el niño (Arnold, 2014).

En quinto lugar, se alienta a las madres a que dediquen una enorme cantidad de tiempo, energía y dinero en criar a sus hijos-as. En ese sentido, los métodos de crianza recomendados en este modelo resultan financieramente costosos, emocionalmente absorbentes e intensivos en mano de obra. En términos financieros, muchas mujeres deben invertir la mayor parte de sus salarios en pagar guarderías, escuelas, juguetes, accesorios de bebé, etc. para garantizar la educación y la felicidad de sus hijos-as (Hays, 1996). En términos de tiempo y energía, las madres deben ocupar su agenda en función de la de sus hijos-as y cuando no están con ellos-as se requiere que estas tengan en mente a sus hijos-as, sus horarios y necesidades en todo momento, lo que se ha descrito como “pensamiento materno” (Ennis, 2014).

En sexto lugar, las madres deben confiar y acudir a los profesionales expertos en crianza para ayudarlas a ser mejores madres, pues se asume que los niños-as tienen requerimientos distintos según las etapas de desarrollo que, a su vez, cada etapa de desarrollo tiene diferentes aristas por vigilar: física, psicológica y cognitiva. Además, existen diferentes circunstancias que influyen en las etapas de desarrollo de los niños y, por lo tanto, requieren diferentes respuestas de la madre que deben ser guiadas y acompañadas por estos profesionales. En términos prácticos, esto significa que una “buena madre” no solo debe pasar una gran cantidad de tiempo educándose sobre los últimos conocimientos del desarrollo infantil, sino que también debe invertir aún más tiempo y dinero buscando la guía adecuada y aplicando ese conocimiento en la crianza de su hijo-a (Hays, 1996).

Han pasado casi 30 años desde que Sharon Hays (1996) escribió su obra seminal sobre la maternidad intensiva basada en entrevistas a madres estadounidenses. Posteriormente, Linda Ennis (2014) publicó un compendio de investigaciones académicas en Canadá, Estados Unidos, Polonia, Francia e Inglaterra que analizan la maternidad intensiva a través de una perspectiva psicoanalítica, sociológica, psicológica, económica, transformacional y feminista, concluyendo que dicha ideología se ha fortalecido en los últimos años como una forma de adaptación a los cambios



culturales que han sufrido estas sociedades como el hecho de que las madres ya no creen que sus hijos-as se encontrarán “naturalmente” preparados para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo, agresivo e inseguro y la maternidad intensiva es la forma que encuentran para dotarlos con las herramientas necesarias.

En algún momento, se pensó que la maternidad intensiva era un modelo que no aplicaba a las madres con trabajos remunerados, ya que estas suelen pasar menos tiempo con sus hijos-as. Sin embargo, el tiempo que dedican las madres remuneradas a sus hijos-as también suele ser muy intenso; ya que, al ejercer un doble rol, se sienten culpables por su “elección” y la maternidad intensiva es una forma de aliviar parte de esa culpa (Ennis, 2014), envolviendo a las mujeres en una agotadora y exigente jornada de doble turno (Hochschild & Machung, 1989).

Antes esta situación, la “solución” implícita que se ofrece a las madres es simplemente que deben dejar de ser tan intensivas. No obstante, tratar la maternidad intensiva como si fuera una “elección” individual de las mujeres no aborda los problemas subyacentes que han hecho que la maternidad absorba física, cognitiva y emocionalmente a estas generaciones de madres. En cambio, se necesita examinar el papel que juegan las fuerzas culturales que impulsan el modelo de maternidad intensiva como la maternidad “más apropiada” (Brown, 2014).

Hays (1996) encontró que la maternidad intensiva se fortaleció con el neoliberalismo del mercado que planteó una dicotomía que se oponía la lógica del mercado competitivo y profano versus la lógica de los cuidados de los niños-as puros, inocentes y merecedores de amor. Por tanto, el modelo de maternidad intensiva funciona como una forma de dominación encubierta para convencer a las mujeres de que desean, o al menos deberían desear, comprometerse con una tarea altamente demandante sin recibir ningún tipo de beneficio económico que acerque esta tarea a las lógicas del mercado. Ello con el fin de beneficiar los intereses de otros actores, ya que el Estado obtiene mano de obra gratuita para formar a sus futuros ciudadanos. Asimismo, el "mercado profano" se ha dado cuenta de que el "niño sagrado" es un consumidor

potencialmente poderoso y lucrativo (juguetes, ropa de marca, viajes costosos en vacaciones, etc.) (Brown, 2014). Por tanto, la maternidad intensiva también sirve a los intereses del mercado al entrenar a los niños-as para ser grandes consumidores dispuestos a desembolsar dinero con tal de satisfacer sus deseos inmediatamente tal como sus madres lo hicieron durante su infancia (Hays, 1996).

### **3.4. El esquema de devoción laboral**

Por otro lado, las madres con trabajos remunerados también están expuestas a otro tipo de regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) como lo es el esquema de devoción al trabajo, el cual resalta el compromiso cognitivo, moral y emocional hacia el trabajo, reconociéndolo como una vocación que exige y merece un alto sentido de dedicación y lealtad (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). Se trata de un contrato implícito entre el empleado-a y la empresa: mientras más horas trabaje el empleado-a, más devoción estará demostrando hacia el empleador y ese sacrificio de tiempo y energía se compensará con mayores probabilidades de ascenso en la jerarquía organizacional (Blair-Loy et al., 2015; Munsch, 2016). Para Byung Chul Han (2015), las personas ya no trabajan por obediencia sino por los beneficios que cosecharán de su trabajo como la libertad y el placer, pero esa búsqueda implica nuevas restricciones. Así, el individuo se transforma en un nuevo *animal laborans* (Chul Han, 2015, p. 10) que se explota a sí mismo en búsqueda de esa libertad, convirtiéndose en su propio perpetrador.

Este modelo se basa en un patrón masculino: trabajar arduamente, competir contra otros y obtener crédito por el trabajo para gozar de sus beneficios, mientras se tiene a “otra persona” que se encarga de las responsabilidades familiares (Hochschild, 2004). En el pasado, esa “otra persona” era la esposa del profesional. Ahora, con más mujeres profesionales, esa “otra persona” es la empleada doméstica o la nana<sup>32</sup>, otra

---

<sup>32</sup> Dentro del análisis, se profundizará en la contratación de empleadas domésticas (la mujer que se contrata para realizar el mantenimiento de la casa como cocinar, limpiar, lavar ropa, etc.) y de las nanas o niñeras (aquella mujer que se contrata para cuidar a los hijos-as) como una de las estrategias utilizadas por las ejecutivas y ejecutivos. Las nanas de estas ejecutivas suelen

mujer que deja de cuidar a los suyos para vender su energía, tiempo y cuidados a los hijos-as de familias más adineradas, transformándose ambas en pequeñas piezas dentro del escenario neoliberal (Briggs, 2017). Este fenómeno ha sido definido por Colen (1995) como reproducción estratificada, por Hochschild (2004) como la industria de los cuidados y por Zelizer (2007) y Constable (2009) como la mercantilización de la intimidad.

Así, se genera la idea del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), caracterizado por su liderazgo, fuerza, racionalidad y entera disposición hacia su empleador (Williams, 2001). En los ejecutivos-as, este modelo se evidencia en una rutina de trabajo con jornadas a tiempo completo que inician desde muy temprano y terminan muy tarde, viajes de negocio que pueden incluir fines de semana y compromisos de trabajo más allá del horario laboral (reuniones, cenas de negocio, etc.) (Blair-Loy, 2003). Este esquema puede ser seductor, generando orgullo en el empleado-a por demostrar una ética laboral sólida, pero también puede ser un modelo coercitivo, haciendo que muchos trabajadores-as se sientan obligados a cumplirlo (Williams et al., 2013). Como señala David Graeber (2018, p. 19):

“(…) somos una civilización basada en el trabajo, pero ni siquiera en el trabajo productivo, sino en el trabajo como un fin en sí mismo. Hemos llegado a creer que los hombres y las mujeres que no se esfuerzan más duramente de lo que desean en empleos que no les gustan son mala gente, indigna de recibir amor, atención o asistencia por parte de sus comunidades. Es como si hubiésemos dado nuestro consentimiento colectivo para nuestra propia esclavización”.

---

ser mujeres de estratos socioeconómicos más bajos, mayoritariamente de raza andina (descendientes de familias migrantes de los Andes hacia la ciudad) que pueden trabajar “cama adentro” (se quedan a dormir dentro de la casa donde trabajan) o ir por días u horas. Durante la cuarentena, varias ejecutivas y ejecutivos comentaron que pudieron trabajar gracias a que las empleadas o nanas se quedaron con ellos-as, pero alejadas de sus propias familias en medio de la pandemia.

Al elevar la importancia del trabajo remunerado, se definen las labores domésticas y de cuidado como una distracción y, por lo tanto, se exagera el conflicto entre la vida familiar y laboral (Blair-Loy et al., 2015). Diversas investigaciones demuestran que, tanto mujeres como hombres, consideran que los hombres que se van de vacaciones (Rudman & Mescher, 2013), solicitan horarios de tiempo parcial (Vandello et al., 2013), o que simplemente declaran tener responsabilidades de cuidado en el hogar (Berdahl & Moon, 2013), son vistos como malos trabajadores o se les considera “muy femeninos”. De esa forma, el estigma de balance de vida familiar-laboral es un estigma de femineidad (Blair-Loy et al., 2015).

La devoción laboral resulta en una forma de control normativo que va más allá del lugar u horario de trabajo. Para muchos, la presión laboral no termina al salir del lugar de trabajo. La proliferación de las tecnologías de comunicación (teléfonos móviles, ordenadores portátiles o *laptops*) ha facilitado que el trabajo llegue a casa, forzando a los trabajadores-as a enfrentar nuevos desafíos. Se ha encontrado que las mujeres experimentan niveles más altos de culpa y angustia cuando reciben requerimientos laborales fuera del horario de trabajo (llamadas, mensajes o correos), generándoles la percepción de que no están cumpliendo con las expectativas laborales. Estos sentimientos pueden surgir cuando el límite que separa el trabajo y la vida familiar se vuelve borroso, causando consecuencias potencialmente perjudiciales en el bienestar (Glavin et al., 2011).

Como se ha comentado, el modelo del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) está asociado a características más masculinas, ya que las mujeres son percibidas como menos capaces de trabajar largas horas y, por ende, con un menor compromiso laboral (Brumley, 2014). Este estigma ha sido más perjudicial para las trabajadoras que tienen hijos-as (Pugh, 2015), que luchan por combinar las altas demandas laborales con la maternidad intensiva. Se ha encontrado que las madres se perciben como trabajadoras menos competentes y comprometidas que las mujeres sin hijos-as y los hombres y, por tanto, tienen menos posibilidades de ser contratadas o acceder a un mayor salario (Correll et al., 2007). Para superar este

obstáculo, las trabajadoras que tienen hijos-as sienten que continuamente deben demostrarle al empleador su compromiso, trabajando más horas y estando siempre disponibles (Collins, 2019). Existe, entonces, una norma moral de que “el tiempo de un trabajador ya no es suyo, sino que pertenece a la persona que lo compra. Cuando un empleado no está trabajando, estaría robando al empleador que le paga. De acuerdo con esta lógica moral, la ociosidad ya no es peligrosa, sino que es un robo” (Graeber, 2018, p. 108).

Navegando entre la maternidad intensiva (Hays, 1996) y el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), estas mujeres abrazan el discurso de que el conflicto entre la vida familiar y laboral es culpa suya al no saber equilibrar ambos roles y, por tanto, es ella misma quien debe resolverlo por su propia cuenta. Este discurso de responsabilidad individual privatiza los costos sociales de la crianza de los niños-as que debería conceptualizarse como parte de las responsabilidades públicas. Así, el Estado traslada a estas mujeres no solo los costos económicos, sino también sociales, emocionales y físicos (Collins, 2019).

### **3.5. La maternidad intensiva versus la devoción laboral**

Para Caitlyn Collins (2019), las mujeres con hijos-as que tienen un trabajo remunerado se sienten atrapadas entre dos modelos en constante competencia: el modelo de la maternidad intensiva (Hays, 1996) y el modelo de la devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), los cuales también actúan como regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) o estándares privilegiados de moralidad que se utilizan para gobernar, de manera contradictoria, sus comportamientos y juicios.

En cuanto al cuidado de los hijos-as, el modelo de maternidad intensiva (Hays, 1996) no es una elección hecha por las mujeres ni un símbolo de amor y progreso en la sociedad. Según Ginsburg y Rapp (1991), las demandas reproductivas se conforman a través de los intereses particulares de diversos actores sociales como instituciones estatales, autoridades médicas, autoridades educativas (pedagogos, psicólogos,

trabajadores sociales, etc.), instituciones empresariales, etc., los cuales utilizan controles legislativos, incentivos económicos, mandatos morales, coerción directa e incitaciones éticas para producir y controlar comportamientos y prácticas reproductiva para que encarnen las políticas nacionales y las lógicas económicas globales (Morgan & Roberts, 2012).

A través de estas instituciones y grupos de poder se regula la vida familiar, contribuyendo a establecer de una forma apropiada de crianza. La dedicación continua de una madre para educar a sus hijos-as con disciplina y responsabilidad individual, sirve a los intereses del Estado en tanto estas madres crían ciudadanos respetuosos de la ley a bajo costo. Dichos valores de disciplina y responsabilidad individual también benefician a los líderes capitalistas, ya que ayudan a formar trabajadores auto-motivados (Hays, 1996) que encajan con el modelo del "trabajador ideal" (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), el cual sirve para justificar y ocultar fuerzas políticas y económicas más grandes que han privado a los empleados de horas de trabajo predecibles y razonables (Schultz, 2010).

En la misma línea, se libera a los hombres de cuidar a los hijos-as y, sobre todo, de la competencia de las mujeres en el mercado laboral. La mayor implicación con la vida doméstica les resta tiempo y energía para competir con ellos por las posiciones más lucrativas de la escala profesional (Hays, 1996). Con la proliferación de los beneficios y políticas flexibles en el trabajo se buscaba que las personas tengan la libertad de elaborar sus propios horarios y lugares de trabajo. Sin embargo, el significado social y el valor de esas elecciones siempre está limitado por lo que otras personas están haciendo. En el mundo real, la "elección" a menudo se reduce a optar por algo diferente del patrón principal (Schultz, 2010), lo cual será castigado con menores remuneraciones y crecimiento profesional.

De esa forma, los poderes estatales, mercantiles y masculinos operan como sistemas interconectados generando una coerción ideológica a través del proceso de socialización. Así la maternidad intensiva funciona para convencer a las mujeres de

que desean (o al menos deberían) comprometerse con una tarea que sirve a los intereses de los más poderosos, siendo tanto la forma como el resultado de una dominación encubierta que las mantiene en una posición de subordinación (Hays, 1996).

Así, la concepción de la mujer ante todo como madre estaría determinada por su facultad procreativa en un contexto del saber en que la naturaleza es entendida como la fuente última de la verdad (Stolcke, 1998). Tener hijos-as sitúa a las mujeres como madres y, por lo tanto, se les asigna la responsabilidad de los trabajos de crianza. por un tiempo indefinido, que sobrepasan los procesos biológicos del embarazo, parto y lactancia (Alvarez, 2017). No se trata de negar la función biológica del embarazo y la lactancia, se trata de entender que resultan racionalizaciones naturalistas y esencialistas que pueden convertirse en potentes causas de dominación (Stolcke, 1998) con impactos negativos en el desarrollo profesional de las mujeres (Schwartz, 1989).

A pesar de que las decisiones sobre la maternidad son completamente políticas y económicas (Roberts, 2015), el conflicto que viven las mujeres al tener que repartirse entre el trabajo y la familia se asocia al mundo privado y por tanto son las mujeres las únicas responsables de solucionarlo, asumiendo que la crianza de los hijos-as es un estilo de vida elegido por el individuo (Briggs, 2017), quien debe tener los recursos necesarios o de lo contrario no debería procrear (Collins, 2019). No obstante, las políticas estatales y organizacionales de conciliación familiar y laboral no solo constituyen medidas efectivas para construir una sociedad más igualitaria (Hochschild & Machung, 1989), sino que también proveen beneficios colectivos para el país, pues el aumento de la tasa de natalidad renueva la fuerza laboral y disminuye los gastos sociales (López, 2019).

La paradoja central del liberalismo moderno consiste en que cuanto más se exalta la igualdad de oportunidades, meritocracia y libertad de los individuos, más acentuada es la naturalización de las múltiples desigualdades sociales atribuyéndoles diferencias

biológicas a reales o inventadas, haciendo que las desigualdades sociales sean insuperables (Stolcke, 1998). Como se señaló en las primeras críticas feministas sobre la "invisibilidad" de las mujeres en ciertos dominios, ni los hombres ni las mujeres están "naturalmente" ausentes, sino que su segregación se construye socialmente y se renegocia continuamente (Ginsburg & Rapp, 1991).



## **4. OBJETIVOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Pregunta y objetivos de la investigación**

Como se ha señalado anteriormente, la penalización de la maternidad en el ámbito laboral constituye uno de los retos sociales más importantes para la comunidad mundial (OIT, 2019). Ante este contexto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se percibe y/o experimenta la convivencia entre la maternidad y el desarrollo profesional dentro de las empresas peruanas? La respuesta a esta pregunta, objetivo general de este trabajo, se propone a través de explorar las percepciones y experiencias de dicha convivencia desde la perspectiva de las ejecutivas y ejecutivos de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo (alimentos y productos de cuidado del hogar) con sede en Perú.

De este objetivo general, se desprenden cuatro objetivos específicos. En primer lugar, se analiza la percepción del impacto de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres. En segundo lugar, se analiza la percepción de las ejecutivas del impacto de la tenencia de un trabajo remunerado a tiempo completo en la crianza de los hijos-as. En tercer lugar, se exploran las estrategias que las ejecutivas utilizan para conciliar la maternidad y su carrera profesional. Finalmente, se analiza la evaluación que realizan las ejecutivas y ejecutivos sobre las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral que ofrece la empresa para la que trabajan.

En esa línea, se plantean tres hipótesis que aplican tanto para las mujeres como los hombres. La primera señala que la maternidad se percibe como una barrera que obstaculiza o ralentiza el desarrollo profesional de las mujeres (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016). La segunda hipótesis plantea que la tenencia de un trabajo remunerado a tiempo completo se percibe como un obstáculo para cumplir con su ideal de “buena madre”

(IOP, 2016). Por último, la tercera hipótesis afirma que, tanto las ejecutivas como los ejecutivos, consideran que las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral que la empresa ofrece actualmente son insuficientes (Clark et al., 2015).

## **4.2. Diseño de investigación**

Esta investigación utilizó el abordaje cualitativo, pues se busca entender a profundidad las percepciones de la convivencia de la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres. Este abordaje se realizó mediante el método etnográfico para entender cómo las personas interpretan sus experiencias y los significados que le atribuyen (Merriam & Tisdell, 2016), mediante la escucha de sus propias historias personales sobre un tema específico (Flick, 2022). Se trata de una investigación exploratoria de carácter transversal, ya que la información se recopila en un solo momento y tiempo definido e incorpora una visión comparativa entre la perspectiva de las ejecutivas y sus pares masculinos.

Se utilizó el diseño de estudio de caso, pues se buscó comprender este fenómeno a profundidad a través del análisis del caso específico de una empresa peruana del sector privado, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Lima. La elección de esta organización se basó en cinco criterios. En primer lugar, la penalización de la maternidad en el Perú es mayor en el sector privado (22.5%) versus el sector público (15.9%) (Chujutalli, 2017), por tanto, se optó por realizar el estudio en una empresa privada. En segundo lugar, dentro del sector privado, la brecha salarial por género se incrementa a medida que aumenta el tamaño de la empresa, así la brecha es mayor en las empresas más grandes, es decir, aquellas que tienen más de 101 trabajadoras (MTPE, 2019a). En ese sentido, esta organización es una de las empresas privadas más grandes del Perú<sup>33</sup> (América Economía Intelligence, 2021). En tercer lugar, esta empresa tiene una estructura piramidal, es decir que en los niveles organizacionales de menor rango el porcentaje de mujeres ronda el 50%, pero dicho porcentaje se va

---

<sup>33</sup> Según el ranking elaborado por América Economía Intelligence (2021), esta empresa se encuentra dentro del TOP10 del ranking de las 500 empresas más grandes del Perú.

reduciendo conforme sube el nivel jerárquico hasta llegar a menos del 20% en los puestos más altos (Aequales, 2018, 2023). En cuarto lugar, existe un interés manifiesto dentro de la compañía, pues la vicepresidenta de RRHH comentó su deseo de diseñar políticas y beneficios para la conciliación entre la vida familiar y laboral que partan de las necesidades particulares de sus propios colaboradores y colaboradoras, por lo que resulta importante recabar dicha información. Por último, se encuentra la factibilidad, pues el hecho de pertenecer a esta organización facilitó el acceso al campo.

Dado que la unidad de observación está conformada por las y los ejecutivos de esta empresa y la unidad de análisis hace referencia a las narrativas acerca de la convivencia de la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres, el corpus de datos se construyó a partir de dichas narrativas que fueron compartidas de forma oral, ya sea en diálogos cotidianos registrados durante la observación participante y entrevistas. En las siguientes líneas, se presenta el método etnográfico con la descripción de los y las participantes, las técnicas de producción de datos, el análisis aplicado y las consideraciones éticas sobre mi posición en el campo.

#### **4.2.1. Participantes de la investigación**

La muestra de este estudio está conformada por ejecutivas y ejecutivos de una empresa privada con sede en Lima-Perú. Dentro de los criterios de inclusión, se determinó que sean hombres y mujeres que trabajen actualmente o hayan trabajado por lo menos tres meses para la sede de Lima de la compañía, a tiempo completo y en puestos administrativos. Además, se buscó diversidad por vicepresidencia, nivel organizacional y cantidad de años en la organización.

La totalidad de la muestra vive en Lima y pertenece al nivel socioeconómico AB<sup>34</sup>, es decir alto o medio-alto (APEIM, 2019), cuenta con estudios universitarios completos y

---

<sup>34</sup> La composición de los niveles socioeconómicos de los hogares peruanos es la siguiente: A (1.8%), B (10.5%), C (26.7%), D (26.8%) y E (34.2%). Las principales variables para la construcción de los niveles socioeconómicos son el nivel educativo alcanzado, el sistema de salud al que está afiliado, materiales predominantes de la vivienda (pisos y paredes), tenencia de bienes

en algunos casos con posgrados, trabaja a tiempo completo en puestos administrativos y su salario mensual oscila entre los S/.5,000 nuevos soles (equivalente a USD 1,500) y S/.100,000 nuevos soles (equivalente a USD 26,000) o más, dependiendo del nivel organizacional al que pertenece.

En cuanto a las entrevistas, participaron un total de 50 personas, cuyos datos sociodemográficos se encuentran en las tablas 2 y 3, en las cuales se encuentra nombre ficticio asignado, sexo – femenino (F) o masculino (M), edad, número de hijos-as, edad y sexo de los hijos-as, y finalmente, el nivel organizacional. De estas 50 personas, 34 eran mujeres y 16 hombres. Con respecto al nivel organizacional, participaron 17 líderes (vicepresidentes-as y directores-as), 25 gerentes y 8 contribuidores-as individuales. Del total, 34 tenían hijos-as, mientras que 16 no los tenían.

En cuanto a las 34 personas con hijos-as, 25 son mujeres y 9 son hombres. Su edad oscila entre los 28 años y 50 años. Todas estas personas declararon ser heterosexuales. La mayoría está casada salvo una persona que convive con su pareja. Tienen dos hijos-as en promedio y conviven con al menos uno de ellos-as. Casi todos son madres y padres biológicos de sus hijos-as, a excepción del caso de una madre de 3 niños (el hijo mayor fue gestado por su cuñada y los 2 menores fueron adoptados en Europa). Con respecto a la relación con la empresa, la mayoría tiene entre 3 y 5 años trabajando en la compañía. Por niveles organizacionales, se entrevistó a 11 líderes (vicepresidentes-as y directores-as), 21 gerentes y 2 contribuidores-as individuales.

---

y servicios (auto, servicio doméstico, computadora/laptop, refrigeradora, lavadora, horno microondas, teléfono, *Internet* y televisión por cable) (APEIM, 2021).

NOMBRE	SEXO	EDAD	E. CIVIL	HIJOS	HIJO 1		HIJO 2		HIJO 3		NIVEL
					SEXO	EDAD	SEXO	EDAD	SEXO	EDAD	
Ada	F	49	Casada	2	F	20 años	M	17 años	-	-	Gerente
Leticia	F	28	Casada	1	F	7 meses	-	-	-	-	Contribuidor individual
Nini	F	37	Casada	1	M	4 años	M	-	-	-	Gerente
Cristina	F	38	Casada	2	F	7 años	M	4 años	-	-	Contribuidor individual
Ariana	F	38	Casada	2	F	6 años	M	3 años	-	-	Gerente
Maryori	F	38	Casada	1	F	10 meses	-	-	-	-	Gerente
Giovana	F	34	Conviviente	1	M	12 años	-	-	-	-	Contribuidor individual
Coral	F	46	Casada	3	M	8 años	M	7 años	M	6 años	Gerente
Mali	F	38	Casada	1	M	3 años	M	3 meses	M	-	Gerente
Pina	F	44	Divorciada	2	M	10 años	F	10 años	-	-	Gerente
Natalia	F	38	Casada	2	M	7 años	M	2 años	-	-	Gerente
Maritza	F	50	Divorciada	2	M	21 años	F	16 años	-	-	Líder
Alina	F	49	Casada	2	F	15 años	F	7 años	-	-	Líder
Clara	F	33	Casada	1	M	1 año	NA	NA	-	-	Gerente
Pamela	F	36	Casada	2	F	5 años	F	1.5 años	-	-	Gerente
Rosemary	F	40	Casada	1	M	8 años	-	-	-	-	Gerente
Raquel	F	38	Divorciada	1	M	3 años	-	-	-	-	Gerente
Elena	F	39	Casada	2	F	8 años	F	5 años	-	-	Gerente
Diana	F	41	Casada	1	M	16 años	-	-	-	-	Gerente
Eugenia	F	44	Conviviente	1	M	6 años	-	-	-	-	Líder
Rafaela	F	49	Casada	3	F	27 años	F	26 años	M	15 años	Líder
Isabel	F	40	Casada	2	F	4 años	F	2 años	-	-	Líder
Marcela	F	44	Casada	2	M	14 años	F	10 años	-	-	Líder
Melinda	F	38	Casada	1	M	3 años	M	-	-	-	Gerente
Dulce	F	31	Casada	1	F	1 año	F	-	-	-	Gerente
Toño	M	38	Casado	1	F	5 años	M	Embarazo	-	-	Gerente
Gabriel	M	39	Casado	2	M	10 años	F	6 años	-	-	Gerente
Ken	M	35	Casado	1	F	5 años	-	-	-	-	Gerente
Mauricio	M	47	Casado	2	F	22 años	F	16 años	-	-	Líder
Carlos	M	45	Casado	2	F	15 años	F	9 años	-	-	Líder
Nicolás	M	40	Casado	2	F	8 años	M	5 años	-	-	Líder
Antony	M	38	Casado	1	M	1 año	-	-	-	-	Gerente
Omar	M	44	Casado	1	F	1 año	-	-	-	-	Líder
Edward	M	46	Casado	3	F	17 años	F	16 años	M	13 años	Líder

Tabla 1: Datos sociodemográficos de las ejecutivas y ejecutivos con hijos-as participantes de la investigación.

Con respecto a las 16 personas sin hijos-as, la muestra se integra de 9 mujeres y 7 hombres. Su edad oscila entre los 27 y 50 años. La mayoría es soltera, salvo 5 casos (5 mujeres casadas y 1 mujer que convive con su pareja). En cuanto al vínculo laboral, la mayoría tiene entre 3 y 5 años en la compañía, a excepción de un caso que lleva más de 27 años en la empresa. Por niveles organizacionales, se entrevistó a 6 líderes, 4 gerentes y 6 contribuidores individuales.

CÓDIGO	SEXO	EDAD	E. CIVIL	NIVEL
Aurora	F	27	Soltera	Contribuidor individual
Boa	F	28	Casada	Contribuidor individual
Dalila	F	28	Conviviente	Contribuidor individual
Naomi	F	43	Soltera	Gerente
Dora	F	33	Casada	Líder
Anita	F	42	Casada	Líder
Geraldine	F	50	Casada	Líder
Lola	F	37	Soltera	Líder
Angelina	F	37	Casada	Líder
Kon	M	27	Soltero	Contribuidor individual
Lorenzo	M	35	Soltero	Gerente
Vincenzo	M	28	Soltero	Contribuidor individual
Gerónimo	M	47	Soltero	Líder
Andrés	M	35	Soltero	Gerente
Camilo	M	35	Soltero	Contribuidor individual
Sergio	M	32	Soltero	Gerente

Tabla 2: Datos sociodemográficos de las ejecutivas y ejecutivos sin hijos-as participantes de la investigación.

El reclutamiento se realizó a través de contactos personales mediante un muestreo no probabilístico por “bola de nieve” (Russell, 1995), buscando que los y las participantes pertenecieran a diferentes áreas y niveles organizacionales con el fin de tener mayor variedad de casos que aporten riqueza y matices en la información (Labaree, 2013).

#### 4.2.2. Técnicas de producción de datos

La etnografía se realizó mediante dos técnicas de producción de datos: la observación participante y entrevistas a profundidad, las cuales se llevaron a cabo al interior de la empresa en la cual trabajo desde 2012 y en la que, actualmente, ejerzo el rol de

gerente dentro del área de *Marketing* (Mercadeo). Por tanto, este estudio tiene una aproximación de *inside research* (o investigación interna), en la cual la investigación se conduce al interior de un grupo social u organización de la cual la investigadora también es miembro (Greene, 2014) y que se explicará con mayor detalle más adelante.

### **La observación participante**

La observación participante constituye un proceso en el que el investigador-a participa en las actividades de la comunidad de estudio mientras observa sus comportamientos (Fine, 2003). Según Gold (1958), existen cuatro posturas del observador dependiendo del grado en el cual este se involucra en la participación del grupo estudiado. La primera se denomina “participante completo”, en la cual el observador es un miembro del grupo que estudia y oculta su rol de investigador al grupo para no interrumpir la actividad habitual. La segunda postura es la del “participante observador”, en la cual el investigador también pertenece al grupo estudiado, pero sí informa a sus compañeros de la investigación, en la cual observa más que participa. La tercera postura es la del “observador como participante”, en la que el observador no es miembro del grupo, pero se faculta a participar de las actividades comunes, mientras realiza la investigación. La cuarta postura es la del “observador completo”, en la que el investigador está completamente oculto mientras observa y el grupo no está advertido de que está siendo estudiado. De acuerdo con esa categorización, en esta investigación, se adopta la postura del “participante como observador”, es decir que la investigadora es miembro del grupo estudiado y el grupo es consciente de la actividad de investigación.

En esta investigación, la observación participante tuvo una duración de dos años y abarcó dos periodos importantes. El primer periodo duró cinco meses -desde setiembre 2019 hasta marzo 2020- y relevó los datos en una etapa previa a la aparición de la pandemia donde la forma de trabajo era 100% presencial. El segundo periodo duró 19 meses -desde mediados de marzo 2020 hasta setiembre 2021. Este periodo

abarcó la cuarentena establecida por la expansión del COVID-19 en el Perú, donde se estableció que el trabajo pasara a ser 100% remoto (el cual se extendió desde el 16 de marzo de 2020 hasta el 13 de febrero del 2022).

La observación se realizó tanto en espacios formales, tales como las dinámicas diarias de trabajo, reuniones de equipos (presenciales y virtuales), asistencia a eventos organizados por la empresa, como también espacios informales -conversaciones informales antes y después de terminar las reuniones de trabajo, conversaciones de pasillo, durante las horas de comida u otros espacios tales como los servicios higiénicos o el *kitchenette*.

### **Las entrevistas**

En segundo lugar, se aplicaron entrevistas individuales semi-estructuradas a 50 ejecutivas y ejecutivos con preguntas abiertas sobre sus percepciones acerca de la maternidad y paternidad y su impacto en el desarrollo profesional. Dichas entrevistas se realizaron para obtener información a profundidad (Merriam & Tisdell, 2016) y conocer los significados de las experiencias vitales de las y los participantes a través de las narrativas que usan para explicarlas (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

El guion de entrevista se construyó a partir de la revisión bibliográfica y tomó como inspiración dos instrumentos diseñados por dos sociólogas. El primero fue realizado por Sharon Hays, autora del libro *The Cultural Contradictions of Motherhood* (1996), en el cual muestra los resultados de sus entrevistas a mujeres estadounidenses sobre las vivencias de su maternidad y los desafíos o contradicciones que enfrentan en el mercado laboral. El segundo instrumento fue diseñado por Caitlyn Collins, autora del libro *Making Motherhood Work: How Women Manage Careers and Caregiving* (2019), en el que analiza las entrevistas realizadas a madres de Suecia, Alemania, Italia y Estados Unidos para entender la convivencia de la maternidad con sus trabajos remunerados.



A diferencia de estos dos trabajos previos, esta investigación se realiza por una antropóloga y psicóloga social que incorpora la percepción de los hombres sobre la maternidad y su impacto en el desarrollo profesional de las mujeres, así como su visión sobre la paternidad y su impacto en su propio desarrollo profesional. En todas las entrevistas, se siguió el guion, pero también se dejó espacio a la improvisación para profundizar en temas emergentes que enriquecieron el análisis.

Las entrevistas se iniciaron en diciembre 2019 y finalizaron en setiembre 2021. Todas fueron entrevistas individuales, cuya duración osciló entre una y dos horas. En su mayoría, se realizó una entrevista por participante; sin embargo, en cinco casos se hicieron dos o tres entrevistas por persona, ya que eran participantes a las que había entrevistado antes de la pandemia y resultó interesante volver a entrevistarlas durante la pandemia para tener una visión comparativa de sus percepciones.

Durante el periodo previo a la pandemia, el contacto inicial con las personas entrevistadas se realizó presencialmente para acordar el día, hora y lugar del encuentro. La mayoría de las entrevistas se realizó dentro del horario laboral (entre las 9:00 y 17:30) en las salas de reuniones de la compañía. Dado que los y las vicepresidentes-as y directores-as son los únicos que cuentan con oficina propia, solo en estos casos se utilizó ese espacio para el encuentro. La mayoría vestía de manera casual -pantalones de *jean*, camisas y sandalias o zapatillas- ya que este es el código de vestimenta de la empresa para el personal administrativo.

Durante el periodo pandémico, se realizaron entrevistas mediadas, es decir que la interacción entre la investigadora y la o el participante se dio a través de una comunicación mediada por un dispositivo electrónico (Salmons, 2012) que, en este caso, fue un programa de videollamada *online* (*Microsoft Teams*). Si bien pudo perderse cierta información no verbal, se accedió a las experiencias y percepciones de las y los participantes durante la etapa de cuarentena en la que tuvieron que quedarse trabajando en casa junto con sus hijos-as por casi dos años, lo cual generó importantes cambios en los roles y dinámicas familiares. En las entrevistas mediadas,

la investigadora realizó las entrevistas desde el escritorio de su habitación. Las y los participantes estuvieron sentados en escritorios o mesas de habitaciones cerradas en sus casas (en sus propias habitaciones, habitaciones de sus hijos-as o estudios) y vestían ropa más relajada de la que solían utilizar en la oficina (camisetas de manga corta, pantalones deportivos, etc.). El horario en el que se realizaron estas entrevistas también fue dentro del horario laboral o inmediatamente después en la mayoría de los casos.

En línea con el trabajo de Collins (2019), se accedió a 4 niveles de información durante las entrevistas a profundidad: el nivel honorable, esquemático, visceral y meta-sentimental. En el primer nivel, las personas declaran conscientemente información “honorable” acerca de ellas mismas, en las que resaltan actitudes y comportamientos alineados con las expectativas sociales de la cultura dominante como el señalar que, tanto hombres como mujeres, tienen las mismas capacidades para crecer dentro de la compañía, alineada a los discursos socialmente deseables de igualdad. En el segundo nivel, la información esquemática es recogida a través de las bromas, analogías o metáforas para transmitir semi-conscientemente los marcos que usan para ver su mundo social. Por ejemplo, la analogía humorística que un entrevistado utilizó para comparar la época primitiva y la división de tareas que actualmente había fijado con su esposa en donde él salía a comprar provisiones, mientras ella se quedaba en casa: “entonces, ella se queda con los niños y yo salgo a cazar los animales (risas)”. En el tercer nivel, se encuentra la información visceral como los *lapses* verbales, expresiones faciales, risas, pausas, etc. Dentro de este nivel, se encontrarían, las reacciones de las mujeres que no tienen hijos-as cuando se les pregunta sobre cómo se imaginan la vida de las mamás que trabajan en esta empresa y surgen movimientos de cabeza de lado a lado o suspiros. Finalmente, el cuarto nivel revela cómo las personas se sienten acerca de sus propios sentimientos, el cual permite diferenciar aquellas emociones aceptadas y rechazadas por los y las participantes. La interacción de estos 4 niveles permite un análisis más profundo de la información tanto verbal como no verbal.

### **4.2.3. Procesamiento de datos**

En cuanto a la observación participante, se generó un diario de campo en el que se registraban los sucesos o conversaciones relacionados al tema de investigación. Para cada registro, se precisó la fecha, hora, lugar, el nombre de los involucrados y el diálogo establecido entre los participantes. Este diario se guardó dentro de una carpeta personal del ordenador de la investigadora y en el *OneDrive* proporcionado por la UAB.

Con respecto a las entrevistas, estas fueron grabadas en dos dispositivos (grabadora y teléfono móvil) para garantizar la confiabilidad de las mismas (Silverman, 1997). Posteriormente, estas entrevistas se transcribieron literalmente y se guardaron dentro de la misma carpeta personal junto con el diario de la observación participante. No se registró ningún incidente de pérdida de información.

### **4.2.4. Análisis de datos**

Se codificó la información mediante el software *Dedoose*, herramienta de apoyo para la investigación cualitativa y análisis de contenido. Para ello, se realizaron unos códigos preliminares a partir de las primeras quince entrevistas y luego se asignaron estos mismos códigos al resto de la información.

### **4.2.5. Consideraciones éticas**

Para llevar a cabo esta investigación dentro de esta organización, se solicitó la autorización necesaria a la vicepresidenta de RRHH. En dicha solicitud, se le explicaron los objetivos, participantes requeridos, metodología e instrumentos a utilizar. La vicepresidenta aceptó y solicitó una presentación de los resultados a nivel general. Una vez que se obtuvo la solicitud, se inició la etapa de reclutamiento.

La presentación ante los participantes fue como una estudiante de doctorado de Antropología de la Universitat Autònoma de Barcelona que realiza una investigación

acerca de la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres. En el caso de las y los participantes que no me conocían, también se les comentó mi rol en la empresa. Todos los sujetos fueron informados de los objetivos del estudio y el tipo de participación requerida mediante un consentimiento informado.

Asimismo, se les informó que el área de RRHH tendría acceso a la información recabada con el fin de diseñar políticas organizacionales acordes a sus necesidades. Se aclaró que RRHH accederá a un documento que consolida toda la información con los datos anonimizados mediante pseudónimos para no revelar la identidad de los colaboradores-as.

No obstante, el nivel organizacional no ha sido anonimizado, ya que se considera un dato relevante para el análisis de la información, pero sí se agrupó en tres niveles: contribuidor-a individual, gerentes y líderes (directores-as y vicepresidentes-as). Esta agrupación responde a que sólo existen 10 vicepresidentes-as y su identidad podría ser descubierta fácilmente al cruzarla con los otros datos sociodemográficos.

En cuanto a la reciprocidad y transferencia, se realizaron dos tipos de producto. En primer lugar, para compensar el tiempo y energía de los participantes invertidos en esta investigación, se realizaron tres presentaciones de los resultados de este proyecto. La primera presentación se realizó al equipo de liderazgo del área de Recursos Humanos (RRHH) y Asuntos Corporativos (AACC) en octubre de 2020 con el objetivo de revisar los resultados parciales de la investigación. La segunda presentación se realizó al Gerente General -acompañado del equipo de liderazgo de RRHH- a pedido de la VP de RRHH en noviembre de 2020. La tercera presentación se realizó al comité de diversidad e inclusión de la compañía en octubre 2021 con los resultados totales de la investigación. Estas presentaciones tuvieron el objetivo de que la información obtenida de este análisis sea utilizada como base en el diseño e implementación de políticas y beneficios que favorezcan la conciliación de la vida familiar y el trabajo dentro de esta organización. En segundo lugar, se plantea escribir

y publicar al menos un artículo académico sobre esta temática para que los resultados de la investigación retornen a la sociedad.

#### **4.2.6. Reflexiones sobre el manejo del triple rol**

Cuando inicié esta investigación, yo tenía siete años trabajando en esta empresa y no tenía hijos-as. A la mitad de esta investigación, sucedió otro evento en mi vida que impactaría en este proyecto: me convertí en madre por primera vez mientras seguía trabajando para esta empresa. Es decir, al doble rol de investigadora y colaboradora de la compañía, se le sumó este tercer rol: mi propia maternidad.

Como se señaló desde el inicio, este estudio se realizó al interior de la empresa en la que trabajo desde 2012, hecho que me facilitó el acceso a la población estudiada. Con el objetivo de explorar las percepciones y experiencias acerca de la convivencia de la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres de las y las ejecutivas que trabajan dentro de esta empresa, se planteó esta investigación interna (o *inside research*), la cual se realiza al interior de un grupo social u organización de la cual la investigadora también es miembro (Greene, 2014). Si bien esta aproximación implica ciertas ventajas, también trae consigo diversos desafíos.

Entre las ventajas por ser miembro de esta empresa, se encuentra, en primer lugar, el fácil y rápido acceso a los sujetos de estudio. En este caso, bastó con conversar con la vicepresidenta de RRHH, a la cual ya conocía, para que autorizara la realización del campo. En cuanto al reclutamiento, al identificarme como trabajadora de la empresa, la mayoría de las y los informantes aceptó rápidamente participar de la investigación. No hubo una sola persona que rechazara la invitación.

En segundo lugar, el contar con un conocimiento previo de la organización me ayudó a identificar la relevancia social del tema y a construir las hipótesis de investigación. Asimismo, el conocer la dinámica de trabajo, así como las épocas y procesos que generan mayor ansiedad en las y los colaboradores-as, me permitieron situar a los

informantes para profundizar sobre sus experiencias, percepciones y sentimientos relacionados a aquellos momentos específicos, obteniendo así información más significativa.

En tercer lugar, el hecho de trabajar diariamente con estas personas hizo que mi presencia no alterara su comportamiento ni la dinámica de trabajo. Como menciona Rosana Guber (1996), la pertenencia al grupo no introduce alteraciones significativas, contribuyendo a una interacción más fluida y propicia para la observación participante.

Finalmente, el hecho de haber compartido diferentes experiencias dentro del mismo ámbito laboral contribuyó a que las y los participantes muestren una mayor apertura durante las entrevistas para profundizar sobre los aspectos que les molestan de la cultura organizacional, pues sintieron que yo empatizaría con ellos al haber experimentado las mismas situaciones, generándose un diálogo similar a una conversación cotidiana entre colegas del trabajo.

De otro lado, el hecho de tener el rol de investigadora y, al mismo tiempo, ser miembro de esta compañía y madre primeriza implicó una serie de desafíos a resolver. En primer lugar, exigió una mirada reflexiva para identificar qué sesgos potenciales podría tener antes de iniciar el trabajo de campo para así mitigar su interferencia al recolectar y analizar la data (Greene, 2014). En esa línea, DeLyser (2001) señala que la mayor familiaridad con la comunidad investigada puede implicar un mayor riesgo de que el investigador realice suposiciones basadas en su conocimiento y/o experiencia previa. Para ello, fue importante asegurar que los hallazgos de esta investigación se sustenten en las narrativas de los informantes. Un punto adicional para mitigar este sesgo se basa en la triangulación de data, revisando los hallazgos no solo con los participantes, sino también contrastando con la teoría y en discusiones constantes con la directora y co-directora de esta tesis para aminorar la presencia de sesgos (Greene, 2014) tal como lo hizo Julian Orr en su trabajo antropológico al interior de su propia compañía Xerox (Orr, 1996).

En segundo lugar, el conocimiento previo de las y los participantes también puede conllevar a sesgos en la selección y reclutamiento (Van Heugten, 2008). En este caso, el ampliar la muestra para investigar no solo el área en la que trabajo, sino también otras áreas con las cuales había tenido poco o ningún contacto y que traían nuevas perspectivas contribuyó al proceso de alejamiento y constituyeron un elemento comparativo diferencial que enriqueció el análisis.

En tercer lugar, el hecho de ser una colega del trabajo pudo hacer que algunas personas tuvieran mayor cuidado para no hacer comentarios negativos sobre la empresa, sus líderes o políticas, sobre todo cuando se les dijo que los resultados generales serían vistos por RRHH. Por ello, resulta relevante manejar la confidencialidad de la información de forma adecuada y considerar las posibles repercusiones. En este caso, el que RRHH tenga acceso a los resultados generó cierta desconfianza en algunos de las y los participantes por temor a que la organización sepa qué dijeron durante las entrevistas. Ante ello, se les aclaró las veces que fue necesario que RRHH solo accederá a un documento que ya consolida toda la información y que los datos se anonimizarán mediante pseudónimos para no revelar la identidad de los colaboradores.

En cuarto lugar, así como el hecho de ser colega de las y los participantes pudo hacer que se cuiden de dar comentarios negativos sobre la empresa, el hecho de ser mujer también pudo hacer que algunos hombres se cuiden de no expresar comentarios que pudieran parecer machistas. Por ejemplo, algunos hombres, antes de responder advertían: “no soy yo quien lo dice, pero la sociedad todavía es machista...”, “no creas que soy machista, sino que...”. En estos casos, fue importante apelar a los otros niveles de información menos conscientes como las expresiones no verbales, *lapsus*, bromas, etc. (Collins, 2019). En cuanto a mi rol como madre, dado que mi embarazo coincidió con la cuarentena, las entrevistas se realizaron virtualmente, los y las participantes no sabían que estaba embarazada, produciéndose una conversación acerca de la maternidad sin este sesgo. Al finalizar la entrevista, algunas participantes me preguntaron si es que yo tenía hijos-as o pensaba tenerlos-as y al saber de mi

estado detonaban consejos sobre cómo conciliar la maternidad con el trabajo en la empresa, lo cual ayudó a enriquecer el diálogo.

En quinto lugar, se mapeó el riesgo de que las y los participantes asuman que yo ya conozco ciertas características del contexto por trabajar en la organización, por lo cual no se referían explícitamente a ciertas situaciones. Para minimizar este efecto, se utilizó la técnica sugerida por Christina Chávez (2008), en la cual se inicia la entrevista aclarando que, a pesar de que ya se haya discutido previamente de los temas a tratar en otros contextos, lo ideal es que el participante pueda imaginar que se está hablando del tema por primera vez. Además de ello, fue necesario reforzar que reconstruyan el contexto antes de dar su opinión y realizar preguntas dirigidas a profundizar en cada uno de sus puntos.

En conclusión, realizar una investigación en la organización de la que se forma parte y se comparten las experiencias de maternidad con las mujeres investigadas constituye un proceso complejo que implica diversos desafíos, pero también oportunidades de transformar episodios en apariencia anecdóticos y personales en instancias de conocimiento al descubrir cuánto comparte el investigador con la realidad social que estudia y en qué medida puede contribuir a su esclarecimiento al reconocer estos elementos compartidos (Guber, 1996). Como señala Alvarez (2017), el hecho de formar parte de la comunidad que se está investigando exige encontrar un equilibrio entre dos elementos. Por un lado, la empatía y comprensión al compartir el mismo contexto y, por otro lado, el alejamiento y extrañamiento necesario para recabar y analizar de forma objetiva la información.



## **5. CORPACK: LA DEVOCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS PERUANAS**

A partir de este apartado, se analizan las percepciones, experiencias y dinámicas de las ejecutivas y ejecutivos de Corpack en torno a la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres desde la perspectiva teórica de la gobernanza reproductiva (Morgan & Roberts, 2012), centrándose en cómo los regímenes morales se utilizan para regular las prácticas reproductivas de las mujeres como el ejercicio de una maternidad altamente demandante en tiempo, energía y dinero, siguiendo el modelo de maternidad intensiva (Hays, 1996), que resulta incompatible con el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) adoptado por esta empresa, en la que se exige un alto sentido de dedicación y lealtad al empleador, tanto dentro como fuera de los horarios laborales.

En este primer capítulo etnográfico, se analiza la cultura organizacional de Corpack utilizando el modelo propuesto por Edgard Schein (2010), quien definió la cultura organizacional como un fenómeno dinámico que guía y restringe el comportamiento de los miembros del grupo en base a un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas básicas compartidas y aprendidas por los trabajadores-es que han funcionado lo suficientemente bien en su adaptación al entorno como para ser consideradas válidas, internalizadas y, por tanto, enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de actuar, pensar y sentir dentro de la organización.

Según Schein (2010), el análisis de la cultura organizacional puede dividirse en tres niveles según el grado de visibilidad para el observador. En primer lugar, se encuentran los artefactos o fenómenos fácilmente visibles como la infraestructura, lenguaje, códigos de vestimenta, etc. En segundo lugar, se encuentran los valores propugnados por la organización como la misión, visión o aspiraciones declaradas por la empresa ante la opinión pública. En tercer lugar, y en un nivel mucho más difícil de descifrar para el observador, se encuentran los supuestos subyacentes definidos como

aquellas creencias subjetivas que se convierten en “verdades” y que pueden operar inconscientemente para guiar el comportamiento y percepción de los empleados-as. Así, estos supuestos subyacentes constituirían los regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) de la cultura organizacional. Para comprender la cultura de una organización, se debe escarbar hasta llegar a los supuestos subyacentes, pues es donde yace la esencia de la cultura. Una vez identificados, se deben interpretar los artefactos y entender cuánta credibilidad tienen los valores propugnados a la luz de estos supuestos (Schein, 2010). Asimismo, es necesario comprender el macro-contexto, ya que gran parte de lo que se observa en la cultura organizacional refleja la cultura del país donde se inserta (Hofstede, 2001; Schein, 2010) y su interacción con las sub-culturas existentes y los estilos de liderazgo que se ejercen dentro de la organización (Berson et al., 2008; Schein, 2010).

Por ello, a lo largo de este capítulo, se identificarán los supuestos subyacentes de Corpack y su relación con los artefactos, valores propugnados, estilos de liderazgo y las macro-culturas y sub-culturas que contribuyeron a la formación de cultura actual. Este análisis se centrará en los últimos 12 años de Corpack (2012-2022), época en la que se dio su mayor transformación y crecimiento. La primera etapa abarca desde 2010 hasta 2016 cuando las oficinas se ubicaban en la zona industrial y se experimentó la llegada de un nuevo líder que venía de la compañía transnacional estadounidense *Procter&Gamble* (P&G) con el objetivo de revertir la crisis económica en la que estaba sumida Corpack. La segunda etapa abarca desde 2017 hasta 2022, un período de crecimiento económico y de transformación cultural que coincide con el cambio de líder y la mudanza de las oficinas hacia la zona comercial. Ada, una gerente que lleva más de 20 años trabajando en la compañía, describe lo sucedido durante la primera etapa:

“Para muchas cosas, aquí no funcionamos como empresa peruana, tenemos mentalidad ‘gringa’. ¿A qué se debe? Años atrás, los resultados de Corpack estaban en rojo, la compañía perdía plata y decidieron contratar a un VP que trajeron de P&G para mejorar la situación. Todo el mundo le tenía miedo. Entrar a una reunión con

él era peor que una sustentación en la universidad: o le dabas buenos resultados o te hacía puré delante de todos. La gente temblaba, tartamudeaba y hasta tomaban agua de azahar antes de entrar. Hizo llorar a varios. Despidió a un montón de gente y trajo a un nuevo equipo, casi todos venían de P&G. Hicieron las cosas a su modo, instauraron la misma estructura, la evaluación de objetivos individuales y hasta varios de los términos en inglés que usamos ahora son los de P&G...y funcionó. A partir de ahí, empezamos a crecer hasta lo que somos hoy” (Ada: Gerente, 49 años, con 2 hijos-as de 20 y 17 años).

En la historia de Ada, se encuentran varios elementos que describen la forma en la que se fue creando la cultura organizacional de Corpack desde la influencia de la subcultura proveniente de una transnacional “gringa” orientada a la competitividad y al logro de objetivos individuales (Hofstede, 2001; Schein, 2010) hasta la influencia del líder (Schein, 2010).

En cuanto a la influencia del líder, se ha demostrado la estrecha relación entre los valores personales del líder y la cultura organizacional (Berson et al., 2008). Aquellos líderes que valoran la estabilidad, el orden y la previsibilidad -valores importantes para revertir una crisis como la de Corpack- son más propensos a utilizar reglas y procedimientos más estrictos y formalizados, lo cual también se evidencia en los artefactos -oficinas marcadas por la rigidez y territorialidad- y valores propugnados:

“Las oficinas de la zona industrial parecían una cárcel. Literal, estábamos en medio de la nada, rodeados por rejas grises. Cada área tenía su propio edificio que estaba a varios kilómetros de la otra. El VP era territorial y desconfiado. Creía en el espionaje industrial y creo que por eso tu fotocheck solo servía para abrir tu propio edificio. Si tenías que ir a otra área, tenías que esperar

afuera y pedir que te abran la puerta. Ni al baño podías ir sin que te abran” (Andrés: Gerente, 35 años, sin hijos-as).

Asimismo, una de las formas más sutiles, pero más potentes a través de las cuales se perpetúan los supuestos subyacentes del líder es el proceso de selección de nuevos miembros (como el traer a varios miembros de su equipo en P&G). Este mecanismo de arraigo cultural es sutil porque en la mayoría de las organizaciones opera inconscientemente. Los líderes tienden a encontrar atractivos a aquellos candidatos que se asemejan a ellos mismos en estilo, suposiciones, valores y creencias. Se les percibe como las mejores personas para contratar y se les asignan características que justificarán su contratación (Schein, 2010).

Adicionalmente, las crisis son especialmente significativas en la creación y transmisión de la cultura porque aumentan la ansiedad y la necesidad de reducirla es un poderoso motivador de nuevos aprendizajes. Si las personas comparten experiencias emocionales intensas y aprenden colectivamente a cómo reducir la ansiedad, es más probable que repitan ese comportamiento (Schein, 2010). En el caso de Corpack, la forma de reducir la ansiedad era demostrar obediencia a la autoridad y llegar a los resultados a toda costa para evitar el despido, la humillación ante los demás o la furia del líder. Los arrebatos emocionales son señales potentes para crear cultura. Los subordinados encuentran dolorosos los estallidos emocionales de sus jefes-as y tratan de evitarlos. En el proceso, gradualmente llegan a condicionar su comportamiento a lo que perciben que el líder quiere (Schein, 2010).

Así, aquellas prácticas que tuvieron éxito en algún momento para resolver una crisis luego se transforman en supuestos subyacentes como se verá más adelante. La cultura, entonces, es el resultado de la incrustación de lo que un líder ha impuesto en un grupo con buenos resultados. La cultura es creada, arraigada, evolucionada y finalmente manipulada por los líderes. Estos procesos dinámicos de creación y gestión de la cultura son la esencia del liderazgo, revelando que el liderazgo y la cultura son dos caras de la misma moneda (Schein, 2010).

Con el pasar de los años, la compañía superó la crisis y los números en rojo se transformaron en crecimiento a doble dígito. No obstante, mientras crecía la rentabilidad de la compañía, también crecía el descontento de sus ejecutivas-os. En esa línea, las culturas que tiene un carácter más burocrático y autoritario presentan una asociación positiva con la eficiencia de la empresa (Heugens, 2005), pero una asociación negativa con la satisfacción de sus empleados-as (Berson et al., 2008; Peters & Waterman, 1982). Así, Corpack decidió que era el momento de ponerle fin a esta primera etapa e iniciar un nuevo capítulo en su historia:

“Corpack ya había superado la crisis, estábamos creciendo a doble dígito, pero él seguía sin cambiar sus malas formas. La gente se empezó renunciar y la compañía empezó un cambio cultural: cambiaron varias cabezas, salió este líder, cambiaron *dress code* de formal a más casual, implementaron el *flextime* y por fin nos mudamos a las nuevas oficinas en la civilización” (Ada: Gerente, 49 años, con 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Así empieza la segunda etapa en la historia de Corpack. Según comunicados oficiales, la compañía vio la necesidad de “mejorar la calidad de vida de sus empleados-as” y estableció un nuevo modelo cultural. Los cambios más radicales se dieron a nivel de los artefactos (infraestructura de las nuevas oficinas y ciertos procesos), se incorporaron cambios relevantes dentro de los valores propugnados (como la inclusión del valor “estamos conectados”, “confiamos” y “respetamos”), pero varios supuestos subyacentes continuaron siendo los mismos.

Tal como comenta Schein (2010), la influencia de los líderes es clave para generar un cambio cultural y existen dos tipos de mecanismos para lograrlo. Por un lado, se encuentran los mecanismos de inclusión primarios, las cuales son las herramientas más potentes para enseñar a sus organizaciones cómo percibir, pensar, sentir y comportarse en función de sus propias convicciones conscientes e inconscientes como

a qué le prestan atención, qué ignoran, a qué destinan recursos, el modelo basado en roles, a quiénes seleccionan, promueven o despiden, etc. Por otro lado, existen los mecanismos de inclusión secundarios -como la misión, visión, valores, infraestructura, etc.-, los cuales funcionan solo si son consistentes con los mecanismos primarios. Cuando ambos mecanismos son consistentes, se comienzan a construir ideologías organizacionales y, por lo tanto, a formalizar mucho de lo que se aprende informalmente. Si son inconsistentes, los mecanismos secundarios serán ignorados o serán una fuente de conflicto interno. Si bien Corpack modificó varios mecanismos secundarios -infraestructura, procesos, valores propugnados- para fomentar una cultura más colaborativa, dicho cambio no fue del todo consistente con el mantenimiento de ciertos mecanismos primarios que continúan promoviendo una cultura más individualista, competitiva y vertical.

En los siguientes párrafos, se describirán los cuatro supuestos subyacentes que se identificaron en Corpack, los cuales comparten la mayoría de sus ejecutivas-os ya sea a nivel consciente o inconsciente y que explican por qué la cultura de esta organización está marcada por los regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) del esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013).

### **5.1. Donde manda capitán, no gobierna marinero**

El primer supuesto subyacente que comparten las ejecutivas-os de Corpack es que quienes ocupan los puestos más altos son los más inteligentes y capaces dentro de la organización y por tanto se les debe obediencia. En ese sentido, las y los líderes tienen la última palabra en lo que se hace o se deja de hacer en la compañía. El resto debe esforzarse en “vender” sus ideas para que las y los líderes se las “compre” y en caso de que no se concrete la “compra”, deben obedecer y ejecutar las decisiones de las y los líderes, así no estén de acuerdo con ellas, pues no es correcto contradecirlos frontalmente y peor si es en público. Para referirme a este supuesto subyacente, utilizaré el refrán “donde manda capitán, no gobierna marinero”, una frase popular

usada para transmitir la idea de que se debe acatar la decisión de la autoridad, aunque la persona de mayor rango jerárquico no esté en lo correcto.

Para analizar este supuesto subyacente, se empezará por entender la influencia de la macro-cultura. Según Hofstede (2001), las sociedades latinoamericanas, como Perú, tienen una alta distancia al poder, en donde se espera que el poder se distribuya de manera desigual y se concentre en la cúspide. En esa línea, Corpac refleja los valores latinoamericanos y peruanos con una alta distancia al poder que se evidencia, en mayor o menor medida, en los niveles que propuso Schein (2010) -artefactos, valores propugnados por la organización y “verdades”.

### **Los artefactos del poder**

En el nivel de los artefactos, a pesar de que las nuevas oficinas se construyeron con el fin de reflejar una cultura más colaborativa -con espacios abiertos que comparten gerentes y contribuidores-as individuales- aún se evidencian ciertos privilegios para los puestos más altos. Por ejemplo, solo los puestos de directores-as hacia arriba tienen oficinas privadas y algunos-as líderes tienen estacionamientos exclusivos. Asimismo, uno de los pisos más altos está reservado para las oficinas del gerente general y sus reportes de primera línea. Las ejecutivas-os suelen llamar a este piso “El Olimpo” haciendo referencia a que ahí se encuentran “los dioses” y a veces mencionan bromas como “he visto a tal líder en el piso de abajo, qué raro que haya bajado a la plebe”. Así, los símbolos de estatus, como la ubicación de las oficinas, los estacionamientos privados, etc., se consideran símbolos importantes que reflejan la diferencia de rangos (Kerr & Slocum, 2005). Debido a que la infraestructura y oficinas son muy visibles y relativamente permanentes, las organizaciones intentan simbolizar valores y suposiciones importantes a través de su diseño. El diseño físico no solo tiene esta función simbólica, sino que a menudo se utiliza para guiar y canalizar el comportamiento de las y los miembros de la organización, convirtiéndose así en un elemento poderoso para formar y reforzar las normas (Schein, 2010).

Adicionalmente, existen ciertos procesos formales que refuerzan la distancia al poder. Durante la observación participante, se descubrió uno de los procesos más emblemáticamente jerárquicos instaurados en la compañía denominado *Copy Commenting*. Cuando se va a lanzar un nuevo comercial de televisión, el equipo de *marketing* o mercadotecnia es el encargado de garantizar que la idea creativa sea la mejor para lograr los resultados deseados. En ese sentido, la agencia de publicidad presenta 2 o 3 ideas de comerciales ante el líder, gerente y contribuidor-a individual. Una vez que la agencia termina de exponer sus ideas, se inician los comentarios del equipo de *marketing*, los cuales no pueden ser interrumpidos hasta que la última persona haya dado su opinión. La primera persona en elegir su idea favorita es la que ocupa el rango jerárquico más bajo -contribuidores-as individuales- luego sigue el gerente y finalmente el líder. Sin embargo, para elegir la idea ganadora, solo se toma en cuenta la elección del líder. Es decir, no importa que todos los demás hayan votado por la idea A, si el líder eligió la B, la idea B será la que saldrá al aire. Cuando se preguntó el porqué del orden establecido, se respondió que “el hecho de que el líder hable al final es para que los contribuidores-as individuales den su opinión sin sesgo de lo que dicen los mayores y así se vayan entrenando. El líder va escuchando a todos y sobre esos comentarios construye los suyos y toma la decisión. La idea de que el líder decida y no sea un consenso es porque él ha llegado a ese puesto luego de años de entrenamiento para saber cuál es la mejor ruta creativa”. Resulta interesante cómo se otorga al líder la decisión final por tener el rango jerárquico más alto, asumiendo que es el más capaz por haber llegado hasta donde está.

Las dinámicas verticales no solo se evidencian en los procesos formales, sino también en los informales. Por ejemplo, cuando un empleado-a envía un correo electrónico, se suele colocar a los destinatarios en orden jerárquico: primero al CEO, luego al VP, luego al director, luego al gerente y así sucesivamente. A pesar de no ser una regla formal promulgada por la compañía, cuando no ocurre de esa forma, podría ocurrir alguna llamada de atención. Una situación similar sucedió cuando un gerente había recibido un correo de Juan (un líder), quejándose porque sintió que “se lo habían



saltado en la cadena” porque no le presentaron un documento a él antes que a su superior como se aprecia en la siguiente conversación:

Gabriel: “¿Viste el correo que mandó Juan? Se ha molestado porque no le presentamos el documento a él antes que a Ricardo” (Gerente, 39 años, 2 hijos-as de 10 y 6 años).

Gerónimo: “Sí, ya vi el correo, pero no es que nos lo hayamos saltado. No existe ningún proceso formal de aprobación para estos casos. Esto ya se ha transformado en una competencia de quién la tiene más grande. ¡Es el colmo que se quejen por este tipo de cosas!” (Líder, 47 años, sin hijos-as).

Así como hay un orden implícito para colocar a los destinatarios en los correos electrónicos, también hay otros rituales que marcan esta jerarquía. Cuando hay reuniones grandes, los asientos se disponen en forma de “U” mirando hacia la pantalla donde se proyecta la presentación. Se sabe, informalmente, que el líder de mayor rango se sienta frente a la proyección y a su lado se sientan sus reportes directos. Nadie de menor rango ocupa esos puestos centrales, sino que se sientan a los lados o en las filas traseras. De esa manera, la forma cómo nos ubicamos dentro de un ambiente determinado (con quiénes nos sentamos, a quiénes evitamos, etc.) son señales sutiles para comunicar cómo nos relacionamos con los demás, transmiten nuestras percepciones del estatus y refuerzan las relaciones jerárquicas (Schein, 2010).

### **Los valores del poder**

A nivel de los valores propugnados, Corpack tiene un modelo cultural que incluye dos valores claves para fomentar la seguridad psicológica (Edmondson, 1999): “respetar los diferentes puntos de vista” y generar “un ambiente en donde las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan”. Es interesante resaltar que cuando se preguntó sobre el porqué de estos valores, se mencionó que “a pesar de ser valores

que suenan bastante básicos como la confianza y el respeto, se consideró muy importante incluirlos dentro del modelo porque se habían registrado casos en la compañía en donde no se habían cumplido”, haciendo referencia a la primera etapa de la compañía. En esta investigación, se encontró que algunos participantes aún tenían miedo a hacer preguntas o expresar su opinión por temor a ser criticados y ser humillados públicamente como comenta Aurora:

“Las reuniones grandes son un estrés. Sé que tengo que hablar porque quedo mal si voy y no digo nada, pero me da miedo hacerlo porque siento que me pueden mirar con cara de ‘qué tonterías dices, estúpida’ y encima son foros super grandes donde hay mucha gente. Me ha pasado que tengo la respuesta en la mente, pero entre que pienso si lo digo o no, ya se pasa el momento y al final no digo nada” (Aurora, Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

En esa misma línea, Dalila, quien lleva 4 años trabajando para Corpack comenta lo siguiente:

“He tenido reuniones en donde mi jefe me ha pedido explícitamente que no intervenga. Siento que por pertenecer al área X no podemos expresarnos libremente y simplemente. Tenemos que ir alineados con nuestros clientes internos. Por ejemplo, si tu director no está alineado con tu postura, tú te tienes que callar así tengas la razón. Precisamente, por el estilo más autoritario del líder que tenemos, la gente en general tiene miedo a decir algo que esté en contra de lo que él piensa y por eso la mayoría no se prepara pensando en ‘voy a cambiar esta empresa, voy a mejorar esta empresa’, sino que se prepara para que este líder me compre porque tengo miedo de que no lo haga y me destruya” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

En el relato de Dalila, se evidencia la relación de subordinación que experimenta en diferentes niveles: por pertenecer a un área de “menor rango” en comparación con sus “clientes internos”, con su jefe directo (quien le pide que no hable en la reunión) y con sus jefes de mayores rangos (que siente podrían destruirla en público). Todo ello genera en ella sentimientos de temor y angustia. Estos episodios revelan una baja seguridad psicológica. Como señala la especialista en liderazgo, Amy Edmondson (1999), la seguridad psicológica es una creencia compartida de que un entorno es seguro para el riesgo interpersonal, el cual podría ser hacer una pregunta aparentemente simple de la que cree que ya debería saber la respuesta, compartir una idea a medias o hablar sobre una inquietud.

El acuerdo implícito de no contradecir al superior no solo es percibido por los contribuidores-as individuales, sino también por algunos-as líderes. Angelina es la única directora ejecutiva mujer en la compañía. Ella trabajaba en la sede de Chile de una transnacional europea, pero decidió buscar trabajo en Perú cuando su suegra - una peruana que vivía en Lima- enfermó de cáncer. Angelina comenta la diferencia que percibía al comparar el estilo de comunicación de la transnacional europea con la que encontró en Corpack:

“A mí me contrataron para ver un negocio grande y con mucha innovación: las dos cosas que me apasionan. Al poco tiempo, me dijeron que ya no vería ese negocio, sino otro mucho más pequeño y yo dije que no. Entonces, me llamó mi jefe y me dijo: ‘no le puedes decir que no al VP. Él necesita hacer unas movidas internas y aunque ya te había asignado este negocio, ahora tienes que ver este otro.’ Y yo le respondí que no. Yo pensaba que seguía en mi trabajo anterior (risas) porque ahí yo estaba acostumbrada a decir: ‘oye, este proyecto a mí no me agrega valor, yo tampoco te voy a agregar valor y me voy a desmotivar porque me queda muy corto’. Podía decir eso sin que se leyera nada...era solo una

conversación. En cambio, en Corpack, me mandaron a hablar con otro director, que era el más político de todos los directores, y me dijo: ‘no le puedes decir que no al VP, no te conviene, te vas a ganar problemas, hay temas políticos que tú no sabes, entonces él tiene que hacer esta movida’. Pensando en retrospectiva, me pudieron despedir por haber hecho eso. Fui bien *naive* en decir que no” (Angelina: Líder, 37 años, sin hijos-as).

En la misma línea, Maritza, una directora divorciada que venía de trabajar para transnacionales basadas en Europa, comenta su experiencia al entrar a Corpack. Maritza decidió ingresar a Corpack porque le ofrecieron mejores condiciones salariales y un puesto de mayor responsabilidad, sin embargo, dijo haber sufrido “un choque cultural”. A diferencia de sus equipos de trabajo europeos, su nuevo equipo de trabajo peruano evitaba contradecirla públicamente, aunque no estuvieran de acuerdo con sus decisiones.

“A mí me pasó en las primeras reuniones que yo preguntaba: ‘¿estamos todos de acuerdo?’ todos decían ‘sí, sí’, pero luego no hacían las cosas. Y empecé a entender que, cuando la gente está de acuerdo contigo, te dice que sí, pero si no está de acuerdo, no te dice abiertamente el ‘no’. Les cuesta la confrontación y decir: ‘la verdad es que no estoy de acuerdo con lo que dijiste’. Ahora tengo que repreguntar y decir: ‘si estás en desacuerdo, yo no me lo tomo personal, es trabajo’. Eso para mí es un shock grande...el tema de no decir que no estás de acuerdo en un foro grande (...). Aquí la imagen pública tiene mucho peso: ¿qué van a decir de mí si contradigo a mi jefe delante de todos?” (Maritza: Líder, 50 años, 2 hijos-as de 21 y 16 años).

## **El poder jerárquico como verdad**

En este apartado se han mostrado como el poder se muestra de manera jerárquica, a través de los artefactos del poder -materializados en los procesos de toma de decisiones, el orden de los emails y los lugares centrales- y los valores del poder -analizados a través de la subordinación ante mostrar las opiniones en público y la imposibilidad de contradecir a un superior- construyen el poder de una forma jerárquica. El supuesto subyacente “donde manda capitán, no gobierna marinero” permea los diferentes niveles organizacionales y se manifiesta tanto en procesos formales como informales. Asimismo, se encuentra alineado a la alta distancia al poder de la cultura del país en donde se encuentra la compañía y la cultura del líder que provenía de P&G (Hofstede, 2001; Schein, 2010).

### **5.2. El esquema de devoción laboral de Corpack**

Para la mayoría de entrevistadas-os, Corpack es una compañía que está acostumbrada a ganar, a exceder sus resultados y “dar la milla extra”, lo cual demanda un alto esfuerzo, compromiso y dedicación por parte de sus empleadas-os. Por tanto, el quinto supuesto subyacente está directamente asociado al esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013).

### **Sistema de evaluación de desempeño: el objetivo es la meta máxima**

Como se comentó en el capítulo 2.7, el sistema de evaluación de desempeño denominado “Compromisos para el éxito” (CPEs) incluye la evaluación anual de 4-6 objetivos de negocio y 5 competencias organizacionales. En cuanto a las competencias, la compañía explica que “para alcanzar la misión y visión, es importante que cada uno de los colaboradores de Corpack posea las siguientes competencias organizacionales: compromiso con la organización, orientación al cliente, creatividad, habilidad para relacionarse con los compañeros e integridad y confianza. Por ejemplo, en cuanto a la primera competencia “compromiso con la organización”, se consideran

como fortalezas el “demostrar su compromiso con la compañía al lograr los resultados esperados constantemente y de manera consistente”. Contrariamente, las conductas que reflejan una falta de compromiso son descritas como “no entrega resultados consistentemente”, “siempre hay un obstáculo: desorganización personal, no se determinan las prioridades, se subestiman los plazos”, “puede dejar las cosas para otro día”, “no tiene la suficiente voluntad o energía para confrontar los obstáculos”, “puede ser una persona con poca motivación, estar aburrido con el trabajo o sentirse agotado”. Aquellas personas que cumplen con sus objetivos de negocios y competencias son elegidas para ser acreedoras del bono económico por buen desempeño y a mayor cantidad de puntaje, mayores las posibilidades de ascenso.

Los CPE son una clara muestra de regímenes morales o mecanismos a través de los cuales la organización utiliza mandatos morales, incentivos económicos, coerción directa e incitaciones éticas para producir, monitorear y controlar comportamientos y prácticas de sus trabajadores-as (Morgan & Roberts, 2012).

“En la entrada, pusieron un cartel que decía: ‘el objetivo es la meta máxima’ y todos teníamos que firmarlo en señal de compromiso. De por sí llegar a la meta esperada es bien difícil, imagínate llegar a la meta máxima” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Para elegir a los ejecutivos-as con desempeño sobresaliente (puntuación de 5), las y los líderes se reúnen a revisar el puntaje de cada ejecutivo-a en la denominada “reunión de calibración”, en la cual más allá del indicador numérico, intervienen aspectos subjetivos como la percepción que cada líder tiene de la persona evaluada (nivel de destreza, compromiso, afinidad, etc.):

“En esa reunión de calibración, las evaluaciones también pueden ser bien subjetivas. A veces cumples tus objetivos, pero luego dicen: ‘no recuerdo que haya participado en X reunión’ o ‘le pedí un

documento y se demoró en enviarlo' y eso lo interpretan como que no estás comprometida. Se podrían agarrar de cualquier cosa para bajar tu puntaje" (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Así, el desempeño se define tanto subjetiva como objetivamente. En ocasiones, los aspectos subjetivos o no cuantificables se consideraban más importantes que los objetivos o cuantificables. Las y los líderes podían interpretar los comportamientos de los ejecutivos-as según criterios subjetivos (si recuerdo que habló o no en las reuniones, si lo vi quedándose hasta tarde o no, etc.).

Incluso en áreas cuantificadas, los superiores podrían interpretar los resultados numéricos en el contexto de su propio conocimiento de la situación (Kerr & Slocum, 2005). Así, por ejemplo, hay casos en los que no se llega a los resultados numéricos, pero "se evalúa el esfuerzo que hizo la persona durante el año y se le da el bono en función a ello" y otras ocasiones en las que sí se llegó a los resultados "pero se le resta puntaje porque su compromiso no estuvo al nivel de lo que se esperaba".

En tal sentido, la mayoría siente que alcanzar un 3 representa la mediocridad y los hace sentir con poco valor de cara a la empresa. Incluso, en el caso de que varios ejecutivos-as hayan cumplido objetivamente la meta máxima. Por ejemplo, imaginemos que la mayoría haya superado el volumen de ventas que se fijó como meta máxima. En ese caso, no todos los empleados-as pueden obtener el puntaje de 5. Siempre se busca que los puntajes adopten la forma de una campana de Gauss. Es decir, los y las empleadas tienen que estar repartidos de la siguiente forma: pocos casos con puntajes desaprobatorios de 1 o 2, la mayoría con puntajes promedio de 3, y pocos casos con calificaciones sobresalientes de 5.

"La gente se pone triste cuando recibe un 3 en su evaluación de desempeño. Piensan que es mediocre y bueno es normal porque ahí está la mayoría, pero cada vez es más difícil sacar un 5. Tienes

que caminar sobre las aguas para tenerlo o ser el *William Wallace* de esa competencia” (Gerónimo: Líder, 47 años, sin hijos-as).

Este sistema de evaluación individual implica que, a pesar de cumplir con los objetivos y hacer bien el trabajo, puede que no se obtenga la valoración máxima. Esto implica que para obtenerla se valoren aspectos que pueden sobrepasar las obligaciones laborales.

Asimismo, existe una percepción generalizada de que la empresa premia los logros individuales más que los grupales. Si bien la palabra “equipo” forma parte del lenguaje cotidiano y se repite con frecuencia para dirigirse a las y los colaboradores en general (en correos electrónicos, en las reuniones de trabajo, en las integraciones, etc.), los y las ejecutivas perciben que tienen que resaltar más que los demás para seguir creciendo dentro de la organización.

Este supuesto entra en contraposición con las características de las sociedades asiáticas y latinoamericanas -como la peruana- que suelen ser culturas más colectivistas. En dichas sociedades, se prioriza al grupo, la cooperación y el cuidado de las relaciones (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 1990). En caso de tener éxito en alguna tarea, el mérito se atribuye al grupo y no al individuo, ya que está mal visto destacar por encima del resto. Contrariamente, en las sociedades individualistas, como en Estados Unidos o Europa, se prioriza el éxito personal, la competencia y el resaltar los propios méritos por encima de los grupales (Hofstede, 2001). Al ser Corpack una empresa peruana, podría esperarse que tenga una cultura más orientada hacia el colectivismo. No obstante, la percepción generalizada es que la compañía se encuentra más inclinada hacia el individualismo.

“Corpack es una compañía que alienta y prioriza los logros personales y no los del equipo. Se premian los logros personales, te evalúan por logros personales...es donde más se pone la fuerza. Entonces, tú al tener objetivos individuales y solamente individuales



hace que te esfuerces mucho más para ‘jalar agua para tu propio molino’. Es como una lucha del más fuerte, en donde el más fuerte sobrevivirá a la vorágine corporativa y los débiles sucumbirán” (Gabriel: Gerente, 39 años, 2 hijos-as de 10 y 6 años).

Así como se premia de forma individual, también se castiga de forma individual. Un mecanismo de inclusión primaria se basa en la forma en la que las y los líderes lidian con las situaciones críticas. Algunas organizaciones desarrollan una “cultura de la culpa”: cada vez que algo sale mal, se encuentra a alguien a quien culpar y la carrera de esa persona se daña. El “quién” es más importante que el “por qué” (Schein, 2010).

Al respecto, en 2015, ocurrió un escándalo que colocó el nombre de Corpack en los titulares de los diferentes periódicos y revistas de negocios. Este escándalo se debió a la pérdida de 14 millones de soles por una “mala gestión” con los derivados de las materias primas (Callund et al., 2023). El periódico empresarial más importante del país publicó una noticia con el siguiente titular: “Persona que generó pérdidas por derivados en Corpack ya no labora en la empresa”, evidenciando que la culpa la asumía un individuo particular y no un equipo. Si bien este hecho sucedió en 2015, aún existen algunos vestigios de esta “cultura de la culpa”. En la observación participante de 2022, mientras presenciaba una reunión de trabajo, un ejecutivo comentaba a su jefe que no había podido llegar a la meta de ventas con un producto determinado ante lo cual su jefe le respondió: “pero ¿por qué ha pasado eso? Tenemos que encontrar a un culpable”.

Así, el sistema de recompensas representa un medio poderoso para influir en la cultura y controlar a los miembros de una organización porque especifica las contribuciones que se esperan de los miembros, así como la respuesta que los individuos pueden esperar recibir como resultado de su desempeño (Kerr & Slocum, 2005).

## **Si no me ven, no existo: el mandato de la presencialidad**

Si bien el horario oficial de trabajo de la empresa es de lunes a viernes de 8.30 a 17:30, la mayoría de ejecutivos-as señaló trabajar hasta las 18:30 o más debido a dos motivos: la “reunionitis” y el *exposure*, es decir, la obligatoriedad de ser visto. Boa nos comenta su experiencia con la “reunionitis”:

“Aquí sufrimos de reunionitis que no respeta ni hora de almuerzo ni nada ¿Qué pasa? Tienes todo el día reuniones. Tu última reunión termina a las 17:00 y recién a las 17:00 te pones a trabajar. Si yo en verdad no tuviera tantas reuniones podría terminar mi día más temprano sabiendo que cumplí los objetivos que me planteé para este día” (Boa: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Por su parte, Dalila comenta su experiencia con las reuniones que se extienden más allá del horario laboral:

Entrevistadora: “¿Has tenido reuniones fuera del horario laboral?”.

Dalila: “Totalmente, durante las semanas del planeamiento anual, nos agendaban una reunión con el líder de negocio que supuestamente terminaba a las 19:00 y la reunión se extendía hasta la 1:00 de la mañana. Hasta hemos salido a las 4:00 de la mañana de aquí de la empresa. Para una sola categoría, hubo 3 reuniones de revisiones en donde nos quedamos hasta la 1:00 de la mañana, otra hasta las 2:00 de la mañana y la otra hasta las 4:00 de la mañana”.

Entrevistadora: “¿Cuántos días fueron en el año?”.

Dalila: “10 días en los que nos quedamos más de las 23:00”.

Entrevistadora: “¿Tú tenías que estar presente durante todo ese tiempo?”.

Dalila: “Sí porque la reunión era con el líder de negocio y si yo quería que me viera y me escuchara intervenir sí tenía que quedarme. Eso me iba a ayudar para tener *exposure*”.

Entrevistadora: “¿Y al día siguiente a qué hora vienes a trabajar luego de quedarte hasta las 23:00?”.

Dalila: “A las 10:00. De hecho, el día que nos quedamos hasta las 4:00 de la madrugada, al día siguiente tenía una reunión a las 8:00 con otro equipo y tuve que cancelarla porque no había podido dormir toda la noche por el estrés. Ahora que ya ha pasado la etapa de planeamiento anual, ya está un poco más tranquila la situación, pero igual yo tengo la sensación de que cuando ya has pasado esta etapa estás tan traumatado por ese nivel de estrés que ya nunca descansas. Como antes tenía todo tu espacio, todo tu día copado, entonces ahora yo ya no concibo cómo es tener mi día libre y me siento mal en los momentos de ocio” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Resulta interesante cómo luego de un ritmo tan intenso de trabajo, la participante se siente extraña y hasta mal por tener un espacio de distención al sentir que no está cumpliendo con el rol de “trabajadora ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). Dalila continúa su relato al comentar cómo se siente cuando se va a las 17:30 (hora en la que oficialmente termina la jornada laboral):

“Llegan las 17:30 y nadie se mueve de su sitio. Es más, yo a veces me siento culpable cuando me voy a las 17:30 e intento pasar por donde no están los directores para que no vean de que me estoy yendo porque la mayoría de gente no se va a esa hora. Ahora que

las oficinas son espacios abiertos y las oficinas de los directores son de vidrio, todo se ve. Cuando me voy, me siento observada por el resto y no sé si eso mejore tu productividad o más bien mejore tu paranoia” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

En línea con Dalila, otras personas también comentaron que se trata de ocultar cuando alguien se va más temprano de lo habitual:

“Una vez X me pidió permiso para irse a las 17:30 porque tenía una cita con el doctor. Yo se lo di normal, pero cuando llegó las 17:30, X se paró de su sitio y se empezó a despedir de todos. Lo tuve que llamar a decirle que no haga tanto escándalo y se vaya más caleta<sup>35</sup>” (Antony: Gerente, 38 años, 1 hijo de 1 año).

En estos relatos, se evidencia que las ejecutivas-os han interiorizado el contrato implícito entre el empleado-a y la empresa: mientras más horas trabaje el empleado-a, más devoción estará demostrando hacia el empleador y ese sacrificio de tiempo y energía se compensará con mayores probabilidades de ascenso en la jerarquía organizacional (Blair-Loy et al., 2015; Munsch, 2016). Si bien el trabajar más de cincuenta horas a la semana no necesariamente está ligado a una mayor productividad, estas horas extras son simbólicamente relevantes al dotar de heroísmo al trabajador-a y evidenciar su devoción laboral por lo que se generan sentimientos de vergüenza y culpa cuando no se cumplen (Blair-Loy et al., 2015).

Estos sentimientos de vergüenza y culpa se refuerzan por los mismos pares, quienes ejercen una sanción social a quien se va “más temprano que los demás” aunque sea ya pasando el horario laboral, ya que el irse más temprano se interpreta como una señal de débil compromiso laboral (Clark et al., 2015; Collins, 2019; Hays, 1996) o que

---

<sup>35</sup> El término “caleta” significa hacer algo a escondidas, tratando de pasar desapercibido o sin llamar la atención de los demás.

se está siendo desleal al robarle el tiempo que el empleador ha comprado (Graeber, 2018).

Durante la observación participante, se registraron varias escenas en las que algunos empleados se levantaban de su escritorio para irse a casa a las 18:00 (horario en el que ya había acabado la jornada laboral oficial) y algunos de sus pares hacían bromas al respecto diciendo: “¿qué? ¿ya te vas tan temprano? ¡qué buena vida!”, generando una sanción social y sentimientos de vergüenza al partir. Ante esa situación, el empleado cuestionado sonreía y se excusaba de alguna forma como “más tarde me conecto en mi casa” o “es que mi día ha empezado con reuniones a las 7:30 AM” como una forma de justificar su comportamiento.

### **Disponibilidad 24/7**

Adicionalmente, existen ciertos puestos que requieren viajes constantes con vuelos fuera de la jornada laboral que abarcan parte de la noche o incluso fines de semana en los que dejan de disfrutar actividades personales o familiares y en los que simplemente “se les va la vida”:

“Mi puesto requiere que viaje mínimo cada 15 días. Sin contar que se me van los fines de semana y esos no necesariamente los cobro ¿no? Mira, yo viajé 4 domingos, me correspondería descansar 4 días y eso hoy no existe. No hay una política para eso. Y aun así si los recuperara, esos domingos tuvieron actividades personales o familiares que ya me perdí. Entonces, esa es la parte en la que dices “se me fue” o “aquí se me está yendo la vida” (Naomi: Gerente, 43 años, sin hijos-as).

El trabajar fuera de la jornada oficial no solo se da en los puestos que requieren viajes, sino que es una práctica común en todas las ejecutivas-os y que se acrecienta conforme se va subiendo en la escala organizacional:

“Cuando yo conversaba con mi jefe, él mismo me decía que mientras vas subiendo en la empresa te das cuenta de que tienes que estar conectado el 100% del tiempo. No porque te vas de vacaciones te desconectas al 100% y depende mucho de la cabeza y del área en la que trabajes. Yo creo que nuestro líder es así, él no se desconecta así esté en Europa de vacaciones. Él no se desconecta de la chamba<sup>36</sup> por nada del mundo. Mi jefe me decía que antes jamás levantaba el teléfono un sábado. Una vez que entró a trabajar con su nuevo jefe, la primera vez que le escribí un sábado era como ‘¿qué le pasa a este loco?’ Y ahora es su día a día, le escribe sábado, domingo, lo que sea y si es urgente, tienes que contestar” (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

Como se menciona en el caso anterior, los jefes-as actúan como modelos para señalar los comportamientos esperados dentro de la organización. En ese sentido, los comportamientos de las y los líderes son factores mucho más poderosos que una política escrita para determinar qué debe o no debe hacer un trabajador (Peters & Waterman, 1982). Por ejemplo, si un trabajador-a contrae alguna enfermedad y el médico tratante le recomienda descanso médico por cierto número de días, la política escrita dice que ese trabajador-a no debería realizar sus funciones laborales justamente para respetar el descanso otorgado por el médico. Durante la pandemia, muchos ejecutivos-as se contagiaron de COVID-19 e hicieron uso de su descanso médico sin trabajar hasta que el VP se contagió de COVID-19 y se conectó virtualmente a reuniones de trabajo aún con fiebre o tosiendo. Este evento marcó un hito, pues luego de eso, las personas que se contagiaban del virus seguían conectándose a las reuniones, respondiendo correos y trabajando desde casa.

---

<sup>36</sup> El término “chamba” se refiere al trabajo remunerado, las labores de la oficina propias de cada empleado-a.

En esta etnografía se han detectado otros malestares que mellan el bienestar de los empleados-as como agotamiento físico, psicológico y emocional (Chul Han, 2015). Efectivamente, muchos ejecutivos-as de Corpack reportaron sentirse desbordados. La mayoría comentó que sufren de contracturas musculares, migrañas, insomnio hasta desvanecimientos que se agravan en las épocas de mayor carga laboral. Asimismo, tres participantes señalaron que buscaron terapia psicológica que derivó en diagnósticos de depresión y ansiedad debido al estrés del trabajo.

Así, las ejecutivas-os de esta investigación personifican el rol del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), caracterizado por su entera disposición hacia su empleador con una rutina de trabajo con jornadas intensas y extensas que inician desde muy temprano y terminan muy tarde, viajes de negocio que pueden incluir fines de semana y compromisos de trabajo más allá del horario laboral (reuniones, cenas de trabajo, etc.) (Blair-Loy, 2003), muchas veces, generando malestares que afectan directamente a la salud de las personas trabajadoras.

### **Las ambivalencias del esquema de la devoción laboral**

Este contexto caracterizado por el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), genera en los y las participantes una relación ambivalente con Corpack. Por un lado, sienten admiración y orgullo por cómo la empresa está en constante búsqueda de crecimiento y logra posicionarse como líder del mercado. Por otro lado, sienten desprecio cuando perciben que la empresa prioriza los resultados sin importar el bienestar de sus trabajadores-as. Esta relación ambivalente se evidencia en las analogías que utilizan para describir a la empresa. Resulta interesante que la mayoría asoció a la empresa con figuras de animales que simbólicamente representan la fuerza, agresión y que van a matar por su objetivo (león, tigre, águila, etc.):

“Si Corpack fuera un animal sería un león porque siento que es agresivo, intenso, como una fiera, pero lo hace por defender su

territorio, su espacio, su crecimiento. Quiere seguir abarcando más, quiere seguir siendo el rey de la selva y en ese interín no necesariamente mide contra quiénes van y ese contra quiénes a veces somos nosotros también. Al final, lo logra, pero pudo haber matado a muchos animalitos en el intento” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

“Corpack es como una araña o un escorpión porque es totalmente frío. Viene a lo que va. Si el objetivo del escorpión es matar a alguien, no importa que esa persona sea la mejor persona del mundo, el escorpión igual te va a matar y hará lo que sea por obtener su objetivo. Es curioso, ahora que lo pienso, hay algunas variedades de escorpiones que cuando pican, pierden una parte de sí mismos como el agujón. Yo creo que esta empresa es así, te pica, no le importa perder el capital humano, perder a su gente, con tal de picarte. Si picarte es llegar al número, si tengo que matar a mi gente en el proceso, lo hago y listo” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Si bien el esquema del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) puede generar orgullo en el empleado-a por demostrar una ética laboral sólida, también puede ser un modelo coercitivo, haciendo que muchos trabajadores-as se sientan obligados a cumplirlo (Williams et al., 2013). En esa línea, los y las participantes emplean el término *FOMO* que por sus siglas en inglés significa “*fear of missing out*” o “miedo a perderse algo”. Durante la observación participante, se dio el caso de una gerente que contestaba mails durante su licencia de maternidad y algunas personas del equipo comentaban “es que ella tiene *FOMO*, no quiere perderse nada porque siente que va a perder *exposure*”. Cuando una cultura enfatiza las largas jornadas y el “presentismo” es problemático para muchos, pero en particular lo es para las mujeres que continúan cargando con la mayor parte de las responsabilidades de cuidado (Galea et al., 2014).



### 5.3. Una competencia constante por recursos limitados

El tercer supuesto subyacente señala que existe una competencia constante dentro de la organización por recursos limitados. Por ejemplo, existe la percepción de que hay muy pocos puestos disponibles para ascender. En ese sentido, los contribuidores individuales perciben que existen pocas plazas de gerentes por las cuales tienen que pelear contra otros pares para ser los elegidos en ser promovidos.

Esta misma historia se repite entre los gerentes que quieren ascender a las pocas plazas de directores que existen y así sucesivamente con los siguientes niveles organizacionales. Por tanto, cuando una persona quiere ascender, se le recomienda que empiece mirando “quién es su competencia”, es decir que analice a sus pares para ver contra quiénes está luchando por ese ascenso y que sea consciente de las ventajas que tiene sobre ellos y las ventajas que los demás tienen sobre ella para subsanarlas lo más rápido posible y ser “la primera en la lista cuando se abra una vacante”. Como menciona Gabriel, se percibe “una lucha del más fuerte, en donde el más fuerte sobrevivirá y los débiles sucumbirán”.

En esa línea, son interesantes las analogías bélicas que los y las participantes utilizan para describir el contexto de competitividad al interior de Corpack, en donde el resultado de la misma es “matar” o “morir”:

“Creo que eso es algo bueno de la empresa porque aquí la gente realmente mata por sus marcas y mata por la empresa” (Boa: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

“Me gustaría ascender, pero no por eso voy a matar. No me pongo un cuchillo entre los dientes como otros y voy agggg” (Naomi: Gerente, 43 años, sin hijos-as).

“Es simple, tienes que matar por tus resultados. Si no destacas, mueres, te despiden y ya” (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

Dentro de esta competencia, solo los más fuertes irán escalando en la pirámide organizacional, mientras que los más débiles quedarán rezagados o serán expulsados de la compañía como menciona Dalila:

“En esta empresa, hay gente súper competente. Creo que nos seleccionan así...todas las personas que estamos aquí tenemos una aspiración muy alta de logro. Todos compartimos eso y quienes no comparten eso, ya han sido retirados. Los líderes también lo impulsan y justo por eso los foros son como una competencia por quién tiene más exposición, quién tiene la mejor intervención, la mejor idea. Eso hace que constantemente estés midiendo cuánto vales en función al resto y eso es muy estresante” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Resulta interesante rescatar varios elementos dentro de la narrativa de Dalila. El primero es que existe la creencia de que la empresa selecciona solo a las personas que tienen una alta motivación de logro. Efectivamente, Corpack busca el mejor talento para la organización y ese talento tiene que estar alineado a la visión y los valores de la organización. En el caso de la visión, Corpack busca “ser líderes en los mercados en los que competimos”. De esta frase, se desprenden dos ideas: que la visión de la compañía hace referencia a una “competencia”, es decir una disputa entre dos o más partes que aspiran a un mismo objetivo que se aspira al “liderazgo”, es decir no basta con el solo hecho de hacer el mejor esfuerzo, sino que se busca un solo resultado: ganar, ser el número uno, ser el mejor. Así, los supuestos compartidos sobre “quiénes somos” o “qué queremos” se convierten en un elemento importante de la cultura organizacional que limitan las opciones estratégicas disponibles para la organización (Schein, 2010).

El segundo elemento que señala Dalila es que son las y los líderes los que impulsan esa competencia constante. Para complementar lo señalado por Dalila, se encuentra en la historia de Gerónimo, un director que lleva 4 años trabajando para la empresa:

“Tengo una chica en mi equipo que es muy buena en su trabajo, ella quería ascender. Entonces, le dije que tenía que hacerse notar más en las reuniones, demostrar más sus logros personales. Su *speech*<sup>37</sup> está muy enfocado en el ‘nosotros’, ‘nosotros logramos’, ‘nosotros conseguimos’. Ella tenía que hablar más en ‘yo’, ‘yo logré’, ‘yo hice’. No solo debes ser la mejor trabajando en silencio como hormiguita, sino que también tienes que ser la primera en vender tu propia chamba” (Gerónimo: Líder, 47 años, sin hijos-as).

En el caso de Gerónimo, su rol como líder consistió en modelar la conducta de su reporte para que enfatice una autoimagen más anclada en el “yo” que en el “nosotros” como elemento clave para lograr un ascenso en la compañía. Así, las y los líderes actúan para desactivar discursos no deseados (Alvesson & Willmott, 2002) e introducir, reproducir, influir y legitimar la presencia de determinados discursos valorados en la compañía (Akpa et al., 2021).

El tercer elemento mencionado por Dalila es que la dinámica en Corpack es percibida como una competencia en la que se compara constante con los demás. Tal como señaló Festinger (1954), el individuo establece un parámetro de comparación social para determinar su propia valía. Así, el valor del individuo se ve afectado por qué tanta ventaja o desventaja perciba que tiene versus los demás. Si la comparación se da con un sujeto a quien se percibe superior a uno mismo podría asociarse a efectos positivos como una fuente de inspiración y esperanza para mejorar la propia situación o, como

---

<sup>37</sup> El término anglosajón “speech” hace referencia al discurso o la forma que esta persona usa al expresarse oralmente delante de los demás.

en el caso de Dalila, a efectos negativos como una baja autoestima o sentimientos de envidia ante los logros del otro (Greenberg et al., 2007; Park & Salmon, 2005).

Finalmente, Dalila también menciona que las personas que no se adecúan al modelo de competitividad serán o ya han sido retiradas de la empresa. En ese sentido, una de las formas más poderosas de establecer una cultura es deshacerse de aquellos que no cumplen con el estándar y dar un mensaje a los otros miembros a través de mecanismos de inclusión primarios (Schein, 2010). Así, a pesar de que las señales puedan ser sutiles, los miembros del grupo intuyen cuándo alguien está “bien considerado dentro de la organización” o “en la mira para ser retirado” gracias a las señales que el líder pueda dar consciente o inconscientemente (Schein, 2010):

Entrevistadora: “¿Qué opinión tiene el jefe sobre H?”.

Aurora: “El jefe sí quiere a H. H está bien considerado en la compañía. Sobre todo, porque ha estado desde contribuidor individual y ha llegado a ser líder bien rápido porque es bien competitivo y territorial”.

Entrevistadora: “¿Qué opinión tiene el jefe sobre Z?”.

Aurora: “Uy no, creo que Z no está bien visto porque no es tan competitivo como H. Cuando hemos estado en reuniones, el jefe casi nunca le pregunta su opinión y cuando Z habla el jefe se pone a ver su celular. Yo creo que en cualquier momento lo sacan y me da pena porque Z es bien tierno” (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

Para Aurora y la mayoría de entrevistadas-os, existen dos características claves para “estar bien considerado” dentro de la compañía. La primera es ser “competitivo”, es decir, buscar ganar siempre y a toda costa. La segunda es ser “territorial”, es decir, no

permitir que otras personas se entrometan en las decisiones que están bajo su área de trabajo, defendiendo su jurisprudencia con “garra”. Las personas que demuestran tener estas dos características son premiadas con el “rápido ascenso en la compañía”. En Corpack, existe una norma implícita de que, si una persona tiene un excelente desempeño, entonces sería ascendido o al menos trasladado horizontalmente a liderar una categoría más importante en aproximadamente 2 o 3 años máximo.

Por otro lado, existen señales “negativas” que los miembros del grupo utilizan para descifrar si alguien “no está bien visto” como el “no ser tan competitivo” que se castiga con el estancamiento, la humillación pública (que el jefe-a se burle de ti o te ignore en las reuniones) que constituye un mecanismo de inclusión primario muy potente. Estos hallazgos confirman lo expuesto por el modelo de “atracción, selección y desgaste” (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995), en el cual los miembros de la organización son atraídos, seleccionados y, en ocasiones, apartados de las organizaciones sobre la base de su adecuación o falta de ella a las características y orientaciones de la compañía.

#### **5.4. Competitivo y ambicioso siempre y cuando seas hombre**

Según Hofstede (2001), las sociedades inclinadas hacia valores más femeninos -como Perú- valoran la calidad de vida, cuidado de los demás y la solidaridad. Contrariamente, las sociedades que se inclinan hacia valores más masculinos están orientadas a la competitividad, orientación al logro y ostentación, en donde el éxito se define por quién es el ganador o el mejor en un campo específico como en Estados Unidos. Según lo revisado anteriormente, la cultura organizacional de Corpack está orientada hacia un modelo competitivo, considerado como un valor masculino (Hofstede, 2001).

Como se ha mencionado, las y los líderes son los principales agentes para modelar la cultura de una organización a través de su comportamiento formal, pero sobre todo

informal (Schein, 2010). Por tanto, resulta relevante entender la percepción que se tiene de las y los líderes de Corpack:

Entrevistadora: “¿Cómo son los líderes de Corpack?”.

Ada: “¡Super competitivos! Mira cómo son los directores, todos son unos tiburones, territoriales, se creen la cagada. Aquí los que son buena gente se van, no duran mucho tiempo en la compañía. Por ejemplo, el que no encaja ahí es Z que llora por todo, es demasiado sensible, parece hembra. Yo creo que en cualquier momento lo botan”.

Entrevistadora: “¿A qué te refieres con que los que son buena gente no duran en la compañía?”.

Ada: “Por ejemplo, T era todo un caballero, muy buena gente, pero no lo respetaban, ni su propio equipo lo respetaba, lo terminaron sacando. A Y que también es cálido con la gente, le han dicho como *feedback* que tiene que ser más duro, más firme con su equipo. Más bien mira a M, es un tractor y no le importa pasar por encima de la gente con tal de conseguir lo que quiere y ahí sigue”.

Entrevistadora: “¿Cómo así es pasar por encima de la gente con tal de conseguir lo que quieren?”.

Ada: “Te cuento un caso: Gabriela y yo nos matamos haciendo un taller para toda el área de marketing que quedó super bueno. Mi jefe anterior no había hecho nada, pero al momento de presentarlo a todo el auditorio, él dijo que quería hacer la introducción y se pasó 40 minutos explicando todo el taller. Nos quemó toda la película y se llevó todo el crédito. Eso es pasar por encima de la gente” (Ada: Gerente, 49 años, con 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Como se evidencia en el relato anterior, por un lado, se encuentran las y los líderes “referentes” asociados a lo masculino como la competitividad, firmeza y ostentación. Por otro lado, se encuentran las y los líderes que “no encajan” en Corpack más orientados al cuidado de las relaciones y la expresión de las emociones. Estos últimos se asocian al ámbito femenino de forma peyorativa: “parece hembra”, “llora por todo”, “es demasiado sensible”, etc. y se encuentran “en la mira” para ser retirados o al menos se les dará *feedback* para que corrijan su conducta: “tienes que ser más firme, más duro”. Al respecto, Héri-tier (1996) señala que, a pesar de que exista un avance hacia una estructura de mayor igualdad de los sexos, en donde las mujeres acceden a más tareas masculinas en los grupos de poder, seguirá habiendo un ámbito masculino reservado debido a las categorías cognitivas que jerarquizan a lo masculino -asociado a lo controlable y lo deseado- por encima de lo femenino -asociado a lo incontrolable y sufrido- y que se perpetúan a través de mensajes implícitos y explícitos en lo cotidiano.

En esa línea, Alvesson (2002) menciona que el control del comportamiento de las y los empleados se logra mediante el diseño y aplicación de mecanismos, procedimientos, medidas y objetivos apropiados. La resistencia a estos mecanismos es un síntoma de una gestión deficiente que pueden corregirse mediante la capacitación o reemplazo del personal.

¿Para algunas ejecutivas-os, el hecho de que las personas que “no les importa pasar por encima de los demás” sigan en la compañía revelaría que la empresa prioriza el fin y no los medios:

“Cuando alguien en un puesto alto hace algo malo como pasar por encima de los demás y sigue haciéndolo es porque hay una venia tácita del que está más arriba. Por ejemplo, si tú ves que un CEO de país trata mal a su gente y sigue en su puesto es porque al CEO Global no le importa o no le es tan relevante versus otras cosas

como llegar a los resultados de negocio” (Diana: Gerente, 41 años, con 1 hijo de 16 años).

En esta narrativa, se evidencian dos mecanismos primarios poderosos. Por un lado, el modelamiento por roles por parte de las y los líderes, pues su comportamiento visible tiene un gran valor para comunicar suposiciones y valores a las otras personas de la organización. Por otro lado, el hecho de que el jefe de ese líder ignore sus “malas formas” y más bien lo premie con su permanencia en la empresa (Schein, 2010).

Dada la valoración de estos rasgos asociados al ámbito masculino ¿qué sucede con las cuestiones de género? Algunas investigaciones han encontrado que, en entornos competitivos, los hombres se desempeñan mejor que las mujeres y este efecto es más fuerte cuando las mujeres tienen que competir contra los hombres (Gneezy et al., 2003). En los relatos anteriores, todos los líderes a los que las ejecutivas-os hacían referencia eran hombres, pues consideran que son ellos los que encarnan de mejor manera los valores de competitividad y agresividad, pero ¿qué sucede en el caso de las líderes mujeres? Para responder a esta pregunta, se analizará el caso de Angelina. Ella menciona que desde su primera experiencia profesional tuvo que adoptar un rol “más agresivo” para ganarse el respeto de los demás:

“Mi primera experiencia laboral fue la base de lo que ahora soy profesionalmente. En mi chamba anterior, yo era la primera mujer jefe de un área como Comercial y era además chibola<sup>38</sup>, tenía 23 años, era una combinación compleja, entonces me tocó manejar un par de situaciones en las que me hablaban como a la típica chica joven y bonita, pero hueca, entonces yo tenía que cuadrarlos al toque. Y creo que como no se esperaba este comportamiento de una mujer, eso los sacaba de cuadro y de alguna manera me permitió ganarme su respeto. Yo los cuadraba al toque, me tocaba

---

<sup>38</sup> El término “chibola” es una jerga peruana que hace referencia a una persona muy joven de edad.



ser como hombre, creo que por eso digo muchas lisuras<sup>39</sup> todavía porque me tocaba navegar en el mundo de Ventas y Comercial, entonces tenía que ser una bestia igual que ellos porque si no podían hacer lo que querían conmigo. Luego las cosas mejoraron y con el pasar de los años esa compañía se volvió mucho más igualitaria. Cuando entré a Corpack me volvió a chocar la cultura machista” (Angelina: Líder, 37 años, sin hijos-as).

Como menciona Angelina, ella sintió que tuvo que “ser como un hombre”, “comportarse como una “bestia”, para ganarse el respeto de sus reportes. No obstante, ¿cómo se percibe esta conducta en Corpack? Angelina comenta que existe un “doble estándar” dentro de la compañía, pues se valora cuando un hombre es competitivo, ostentoso y ambicioso, pero no sucede lo mismo en el caso de las mujeres:

“Yo me creo una trome<sup>40</sup> y lo digo. Cuando me lo creo y lo digo, genero rechazo masivo en los hombres. Y es distinto si un hombre se la cree. Por ejemplo, mi jefe se cree la última *Coca-Cola* del mundo<sup>41</sup> y eso a él le da un *edge*<sup>42</sup> que es súper chévere, pero si él fuera mujer estaría cagado. Y luego, cuando yo hago alguna crítica constructiva soy una maldita, pero cuando alguien hace un comentario y es hombre, todo está bien. Entonces, yo soy la arrogante, la insoportable, la hija de puta” (Angelina: Líder, 37 años, sin hijos-as).

Para Angelina, las mujeres están constreñidas a dos categorías: “demasiado suave y sin liderazgo” o “demasiado ambiciosa y *bitch*”. Ninguna de las dos categorías es

---

<sup>39</sup> El término “lisuras” se refiere a decir malas palabras o groserías.

<sup>40</sup> El término “trome” es una jerga peruana que hace referencia a una persona muy hábil y diestra y que destaca en un campo específico.

<sup>41</sup> La frase “se cree la última *Coca-Cola* del mundo” hace referencia a una persona presumida y con aires de grandeza.

<sup>42</sup> El término anglosajón “edge” se refiere a tener una ventaja frente a los demás.

valorada al momento de evaluar un ascenso, lo cual pone en desventaja a las mujeres versus los hombres:

“Cuando eres mujer, yo veo dos cosas: o eres demasiado suave que no tienes opinión y es como: ‘no, es que no tiene energía, no tiene *drive*<sup>43</sup> o eres demasiado intensa entonces eres demasiado agresiva, una *bitch*<sup>44</sup>. No hay punto medio. Y cuando le bajas un poco la intensidad es que estás desmotivada ahora porque no estás participando tanto como antes, pero cuando participas mucho es que quieres acaparar la atención y no escuchas y eres demasiado ambiciosa y muy arrogante. Siempre te pasas la vida en ese limbo (...). Entonces ¿cuál gana? ¿cuál es el camino para ganar? No lo entiendo. Lo mismo que me dicen a mí lo veo cuando evaluamos a las chicas con talento en la compañía (...). A mí sí me parece doble estándar, con los hombres nunca tenemos ese tipo de conversaciones en las reuniones de calibración, nunca... Si ese chico es agresivo, qué chévere y si ese otro chico no es agresivo, dicen: ‘no, es que es así su personalidad, más centrado’. Esa dualidad es super desesperante y pasa todavía” (Angelina: Líder, 37 años, sin hijos-as).

Como se evidencia en estos relatos, existe un supuesto subyacente en Corpack en el que, si bien se valora a los líderes orientados a la competencia, éxito y ostentación, esa valoración se da siempre y cuando el líder sea un hombre. En el caso de las mujeres, esos rasgos no se aceptan, quedando atrapadas en una dualidad que las reduce a “muy suaves” o “muy intensas” que limita su crecimiento profesional.

A lo largo de este capítulo, se ha analizado la cultura corporativa de Corpack (Schein, 2010), la cual se vincula a los regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) del

---

<sup>43</sup> La palabra “drive” significa empuje o impulso intrínseco para sacar adelante los proyectos.

<sup>44</sup> La palabra anglosajona “bitch” hace referencia a una característica peyorativa hacia una mujer maliciosa.

esquema de la devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), promoviendo un contexto altamente competitivo y desgastante para los empleados y, particularmente, para las empleadas.

## **6. LA MATERNIDAD INTENSIVA EN LAS EJECUTIVAS PERUANAS**

Este capítulo aborda las percepciones, experiencias y sentimientos en torno a la maternidad de las ejecutivas de Corpack. Los resultados revelan que, aunque con ciertos matices, todas las entrevistadas comparten las creencias subyacentes de la ideología de la maternidad intensiva (Hays, 1996). En este apartado, también se analizará el impacto de la tenencia de un trabajo a tiempo completo por parte de las madres en la crianza de los hijos-as.

La hipótesis de investigación señalaba que las madres creerían que la tenencia de un trabajo a tiempo completo -como el de las ejecutivas de Corpack- tendrían un impacto negativo en la crianza de los hijos-as debido a que las demandas del trabajo productivo quitarían recursos a las demandas del trabajo reproductivo. No obstante, se encontró que, para estas ejecutivas, el hecho de trabajar en Corpack tiene un impacto mixto en la crianza de sus hijos-as. Por un lado, el impacto negativo se atribuye a que las demandas del trabajo productivo les resta tiempo para compartir con sus hijos-as, generando en ellas un profundo sentimiento de culpa.

Así, el hecho de no poder dedicarle más tiempo al cuidado de sus hijos-as debido a su rol profesional, hace que el poco tiempo que comparten con ellos-as sea muy intensivo (Ennis, 2014) e inviertan una gran cantidad de energía y de su salario ofrecerles diversas experiencias (educación, actividades extracurriculares, viajes, etc.) para “compensar parte de esa culpa”. Por tanto, el impacto positivo de la tenencia de un trabajo remunerado se basa en que este se transforme en la fuente de ingresos económicos que les permite solventar los gastos que exigen las prácticas intensivas de crianza (educación, actividades extracurriculares, viajes, etc.). Por tanto, estas madres se encuentran inmersas en un círculo vicioso, en donde el hecho de trabajar fuera de casa hace que sientan que tienen que compensar su ausencia con experiencias costosas que solo pueden solventar si tiene los ingresos de su trabajo remunerado.

### 6.1. La mejor mamá es la que (se) sacrifica más por sus hijos-as

Una de las verdades compartidas por todas las entrevistadas es la idea de que el tener hijos-as conlleva a un sacrificio constante por parte de las madres (Hays, 1996). Para ilustrar este punto, se analizará la historia de Cristina, la cual es muy similar a la de las otras entrevistadas. Cristina tiene 38 años, está casada y tiene 2 hijos: Kristin de 7 años y Beto de 4 años. Su madre y la nana la ayudan con el cuidado de los pequeños, mientras ella y su esposo están en la oficina. Cristina es ingeniera de alimentos, tiene una maestría en administración de empresas y una trayectoria laboral de más de 10 años en diferentes empresas transnacionales y nacionales. Ella disfruta su trabajo como gerente de estrategia en Corpac. Sin embargo, se siente agotada y estresada; ya que, su día se reparte entre sus hijos y la oficina, dejándole casi nada o nada de tiempo para ella:

“Mi rutina diaria es agotadora. Me levanto a las 5:45 para atender a mis hijitos, peinarlos, cambiarlos, lavarlos (...). El desayuno y las loncheras lo hacen entre la nana y mi mamá. Así nos repartimos porque a las 6:30 los mandamos en la movilidad para que vayan al colegio. Recién ahí me empiezo a alistar yo. Normalmente, salgo de casa a las 8:00 (...) y llego a la oficina a las 8:30. Ahí estoy todo el día en mil reuniones, contestando mil correos, me llegan millones de *WhatsApp* del trabajo, de mi casa, del colegio de mis hijos... ¡de los dos salones! porque hay *chats* de la promoción, *chat* del salón, *chats* de todo (...). En eso se me pasa todo el día. Un buen día llego a mi casa a las 19:00 y un mal día llego a las 12 de la noche. Llego a mi casa muerta de hambre, así que como lo primero que encuentro. Si llego temprano, ceno con mis hijos, me da tiempo para mirarles las tareas y conversar un poco con ellos. Ahí se nos va la hora. De ahí los acuesto entre las 20:00 o 20:30. Cuando se duermen, me voy a mi cuarto y me pongo a trabajar de nuevo o me

duermo rendida. Los fines de semana, mi agenda es la agenda de mis hijos porque tienen eventos del colegio, llevarlos a los cumpleaños de los amiguitos, llevarlos al médico, o que quieren ver tal película en el cine. Toda mi agenda es en función a ellos” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

El relato de Cristina continúa y cuando se le pregunta ¿qué es lo más difícil de ser mamá?, ella responde inmediatamente que las horas del día no le alcanzan para hacer todo lo que quisiera y que ello la obliga a renunciar a “varias cosas”, pero esas “varias cosas” se resumirían en una sola: tener tiempo para ella misma.

Entrevistadora: “¿Qué es lo más difícil de ser mamá?”.

Cristina: “¡El tiempo! Como el tiempo es escaso, todos los días de tu vida tienes que tomar decisiones para ver qué priorizas dentro de las 24 horas que se vienen. No me alcanza para hacer todo lo que me gustaría hacer y es mucho de sacrificio y renuncia”.

Entrevistadora: “¿A qué renuncias?”.

Cristina: “A varias cosas. Normalmente, renuncio a ir al gimnasio como podrás darte cuenta (señala su abdomen). A salir con mis amigos...yo soy una persona muy sociable, pero me termino alejando de ellos. Salgo con ellos una vez a las quinientas y siempre coordinando con mi esposo, mi mamá y la nana porque tampoco puedo abusar de su apoyo (...). A ir a la peluquería a arreglarme ¡Mira mi pelo! A hacer cosas para mí, a eso renuncio” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

En el análisis de las rutinas y la repartición del tiempo de estas ejecutivas, se encontró que éstas dividen sus días de semana (lunes a viernes) entre la oficina (70%) y sus hijos-as (30%), siendo nula o casi nula la asignación de tiempo para ellas mismas o la

pareja. El escenario cambia los fines de semana (sábado y domingo), pues la mayoría dedica el 80% de su tiempo o más a sus hijos-as, un 10% a realizar labores domésticas que no pudieron hacerse entre semana (compras de abastecimiento, pagos, arreglos, etc.), un 5% a alguna salida con amigos/pareja y, en el mejor de los casos, el 5% restante lo invierten en ellas mismas (deporte, ver alguna serie o ir a la peluquería).

Cristina representa a la mayoría de las ejecutivas entrevistadas para quienes el hecho de tener hijos-as significó sacrificar sus propios deseos y necesidades para priorizar las necesidades de sus hijo-as. Asimismo, a pesar de que muchas entrevistadas contaban con su pareja, madre y nana, estas mujeres asumen que éstos son agentes de “apoyo” y son ellas las principales responsables del cuidado de sus hijos-as, por lo que deben “sacrificarse” más que los demás (Hays, 1996). Cuando se le pregunta a Cristina las razones por las que realiza este “sacrificio y renuncia”, ella comenta que “la sociedad les mete en la cabeza la idea de que ser mamá es sacrificarlo todo por sus hijos-as”:

“La sociedad nos mete en la cabeza que ser mamá es sacrificarlo todo y que la mejor mamá es la que sacrifica todo y entrega todo por sus hijos (...). La clásica que dicen las mamás latinoamericanas: ‘yo dejo de comer para darles a ellos’, ‘yo dejo de vestirme para darles a ellos’ (...). He intentado no sacrificarme, separar espacios para mí misma, pero siento que no me alcanza el tiempo para hacer todo lo que me gustaría y es mucho de renuncia y sacrificio (...)” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

La narrativa de Cristina ejemplifica los hallazgos de Hays (1996), quien señaló que las verdades subyacentes al modelo de maternidad contemporáneo consideran como “buena madre” a la mujer que asume la responsabilidad principal del cuidado de sus hijos-as, prioriza las necesidades de sus pequeños-as por encima de las propias e

invierte enormes cantidades de su tiempo y energía en estos seres inocentes, invaluable y merecedores de afecto.

Con respecto a este último punto que considera a la infancia como una etapa sagrada, Hays (1996) menciona que esto no siempre ha sido así. En la Edad Media, se creía que los niños-as pequeños eran seres demoniacos, inútiles que debían obediencia absoluta a sus padres y no eran dignos de recibir atención o expresiones de afecto. Recién en el siglo XVII, la concepción de los niños-as empezó a cambiar, entendiéndose como seres valiosos, inocentes y necesitados de protección y amor (Rousseau, 1817). Esta concepción de la niñez como una etapa de inocencia y merecedora de amor se evidencia en la narrativa de Cristina.

“Lo más bonito de ser mamá es la posibilidad que tienes de recordar lo sabio que es ser niño. Los niños tienen una sabiduría de amor impresionante, verlos interactuar, ver cómo interpretan lo que pasa a su alrededor, te da lecciones de vida muy importantes. Los niños son muy inocentes, todo lo ven desde la perspectiva del amor. No tienen malicia. Ver la bondad que hay en ellos, son impresionantemente bondadosos y nobles. Te dan ganas de ser mejor cada día porque esa personita depende de ti. Si tú fallas o tomas malas decisiones o actúas mal, ellos te están observando constantemente. Es una responsabilidad grande” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Una vez que se establece esta visión de los niños-as como seres inocentes y merecedores de afecto, la crianza deja de basarse en la obediencia del niño-a para cumplir con los requisitos de los adultos y se transforma en una crianza que satisface los deseos de los niños-as como fines en sí mismos. Es así como, los métodos de crianza infantil se intensifican por completo, volviéndose más absorbentes física, emocional y económicamente (Hays, 1996).



El caso de Cristina también ilustra el planteamiento de Susan Douglas y Meredith Michaels (2004), para quienes la “buena madre” debería dedicar todo su bienestar físico, psicológico, emocional e intelectual a sus hijos-as. En ese sentido, Cristina fue la entrevistada que experimentó las consecuencias más graves de esta idealización de la maternidad, pues la angustia por cumplir con las demandas de su doble rol la llevaron a sufrir de depresión, someterse a un tratamiento psiquiátrico y a “casi colapsar por el estrés”:

“Algunos días, he tratado de ir al gimnasio, aunque sea una horita en las noches, pero empecé a hacerlo no por estética, sino porque llegó un momento en que estaba por colapsar por el estrés (...). En algún momento, he entrado a tratamiento psiquiátrico de toda la tensión que he tenido. Ahora ya entiendo lo que me pasa, cuando me está pasando eso, paro antes de entrar en crisis. Por eso me metí al gimnasio, me compré flores de Bach, paré de tomar café. Pedí que me cubran un fin de semana para dormir un poco en la tarde para recuperarme un poco” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Si bien la historia de Cristina ejemplifica las consecuencias más graves en el bienestar físico, emocional y psicológico de las madres debido a la presión que se pone sobre ellas para emular el ideal de maternidad contemporáneo (Douglas & Michael, 2004), el resto de entrevistadas también afirmó que el hecho de convertirse en madres significó un cambio de vida radical debido a una pérdida abrupta de su independencia.

Nini también ocupa el puesto de gerente en Corpac. Es administradora de empresas. Tiene 37 años y está casada con Fabio (38 años) con quien tiene un hijo de 4 años. Antes de tener a su hijo, Nini y Fabio habían viajado a Barcelona a hacer una maestría. Después de haber trabajado más de 8 años seguidos para una empresa transnacional,

Nini sentía que ese año era un “*break*”<sup>45</sup>. Volvía a su etapa de estudiante, la cual implicaba menos responsabilidades y, por ende, tenía mucho más tiempo para viajar, salir con amigos, salir con su pareja, etc. La noticia del embarazo rompió ese “*break*” y la hizo “regresar a su vida de adulto”:

Entrevistadora: “¿Cuál fue el miedo más grande que tuviste cuando te enteraste de que ibas a ser mamá?”.

Nini: “Si bien ya lo habíamos acordado con mi esposo, fue más rápido de lo que pensé y yo pensaba: ‘¿qué? No por favor ¡todavía no!’”. Tenía 34 años, los dos estábamos estudiando una maestría en Barcelona. Sabía que lo quería, pero la realidad me chocó más. Mi esposo estaba más como ya *all in*<sup>46</sup>, más tranquilo, pero yo le daba más vueltas. Veníamos de España que era un relajo total, estudiaba en las mañanas y después de las clases era libre, me iba a tomar una cerveza todos los días. Con el embarazo, se rompió mi *break*, mi pausa de estudiante. Me hizo volver a: ‘ya eres adulto’” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Nini regresó a Perú para dar a luz y volvió a trabajar en la misma empresa trasnacional donde había hecho su línea de carrera. Dicha empresa contaba con “beneficios flexibles” como el *home office*, así Nini podía trabajar varios días a la semana desde su casa y estar cerca de su bebé. Cuando su hijo cumplió 3 años, decidió cambiar de empresa y entró a Corpack, lo cual hizo que “deje de ver un poco más a su hijo”:

“Yo venía de otra compañía en la que ya había estado 8 años y donde me sentía mucho más cerca de mi hijo porque mi casa estaba más cerca e incluso a veces trabajaba desde mi casa, lo podía llevar más al nido. Ahora, Corpack quedaba más lejos que

---

<sup>45</sup> El término anglosajón “break” se refiere a un descanso o una pausa.

<sup>46</sup> La frase anglosajona “all in” hace referencia a una persona que ya está convencida de que quiere ir hacia un objetivo con todo.

mi trabajo anterior y ya no lo puedo llevar al nido. Además, regresaba más tarde a la casa. Deje de ver un poco más a mi hijo” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Nini ingresó a Corpac cuando la sede aún se encontraba en la zona industrial, pero, al poco tiempo, se efectuó la mudanza hacia la zona comercial. No obstante, este cambio no mejoró la rutina de Nini. Por el contrario, sintió que la mudanza perjudicó aún más la relación que tenía con su hijo:

“Con la mudanza a la zona comercial, yo te diría que es incluso peor ¿sabes? Por la cercanía, buenazo, lo podría dejar en el nido, podría ir a almorzar a mi casa, pero de pronto empezaron a haber muchas más reuniones hasta tarde, que no había en la zona industrial. Yo compartía tiempo con mi hijo en las tardes, pero dejé de tener ese tiempo con él. Llegaba con las justas a dormirlo, a veces, ni lo podía dormir. Tenía que coordinar siempre con mi esposo para que él lo duerma. Afectó un poco y como que me molestaba que pongan reuniones. No me parece. Ni si quiera por ser mamá. La excusa no es que tenga hijos, sino que todos tienen una vida. Y no hay una cultura de *home office*, ni si quiera de tener reuniones por *Skype*. No hay estas aplicaciones tecnológicas ya instaladas como en mi otra chamba había, había un manejo más regional y que era normal, o sea era visto totalmente normal que tú te puedas conectar desde tu casa, entonces sí me afectó” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Para Nini, el hecho de ser madre dentro de una cultura corporativa sin los beneficios flexibles a los que estaba acostumbrada hizo que tuviera que elegir entre destinar el poco tiempo libre que le quedaba a su hijo o a ella misma. En esta disyuntiva, “decidió” priorizar a su hijo debido a la culpa:

“A mí sí me afectó el no tener tiempo para mí cuando nació mi hijo. Ya el hecho de que yo chambee todo el día y luego llegue donde mi hijo muy poco tiempo, sentía que tenía que elegir entre yo o mi hijo. Así que abandoné mi deporte, mis clases extracurriculares de teatro, mi tiempo de simplemente huevear...” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Por su parte, Ariana, una ingeniera de alimentos de 38 años con una hija de 6 y un hijo de 3 años, añade un punto interesante, pues a diferencia de la mayoría de entrevistadas, ella no solo refiere haber disminuido el tiempo invertido en ella misma, sino que sintió que estaba perdiendo su propia identidad individual al convertirse en madre (Arnold, 2014):

“Una vez un compañero me preguntó qué series de televisión me gustaban y yo me quedé en blanco...Ahí recién me di cuenta de que, desde que nació mi hija hace 6 años, lo único que veo en la televisión son dibujos animados. Ese día, llegué a mi casa, acosté a mis hijos, prendí la televisión y no podía recordar qué canales me gustaban a mí...me quedé una hora pensando...me sentí patética. Cuando tienes hijos, incluso dejan de llamarte por tu nombre y pasas de ser ‘Ariana Torres’ a ser ‘la mamá de Fulanito’ en el colegio” (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 6 y 3 años).

En conclusión, el análisis de las narrativas de estas ejecutivas evidencia que, aunque con ciertos matices, todas comparten las verdades subyacentes del modelo de maternidad intensiva (Hays, 1996), es decir, asumen la principal responsabilidad de la crianza de los hijos-as, proveen un cuidado constante que demanda una enorme cantidad de tiempo, dinero y energía, enfocan las prácticas de crianza en la satisfacción de los deseos de los niños-as y los anteponen a los suyos. Por ende, la maternidad es percibida como una labor física, cognitiva y emocionalmente absorbente

que en algunos casos incluso atenta contra el bienestar emocional y psicológico de la propia madre.

## **6.2. Por mi culpa, por mi culpa, por mi gran culpa**

En esta investigación, se encontró que todas las entrevistadas sienten que su trabajo como ejecutivas les resta tiempo y energía para compartir con sus hijo-as, generándoles sentimientos de culpa como se evidencia en esta conversación con una de las madres ejecutivas que ha llegado a uno de los puestos más altos de Corpack:

“Hace poco descubrí una serie en *Netflix* tipo comedia que se llama *Working Moms*. Me pareció interesante por el título, así que comencé a verla. La protagonista es una ejecutiva *top*<sup>47</sup>, competitiva que trabaja en una super agencia de publicidad. El primer capítulo empieza cuando ella vuelve al trabajo después de su licencia de maternidad y se encuentra con que contrataron a un nuevo ejecutivo que le quiere robar el puesto y ahí empieza la competencia. Los dos se quedan trabajando hasta tarde varios días seguidos y empiezan a molestarse mutuamente hasta que él le dice algo como: ‘¿no te molesta que tú estés aquí mientras tu hijo le dice mamá a la niñera?’. Cuando vi esa escena, fue demasiado fuerte...apagué la tele y nunca más volví a ver esa serie” (Eugenia: Líder, 44 años, 1 hijo de 6 años).

En la comparación que hizo Caitlyn Collins (2019), sobre las experiencias de (no) conciliación laboral-familiar en Suecia, Alemania, Italia y Estados Unidos, encontró que la culpa que experimentan las madres remuneradas no es una cuestión transcultural.

---

<sup>47</sup> El término anglosajón “top” se refiere a alguien de primer nivel o de excelente calidad.

De hecho, las madres suecas no expresan culpa ni tensión entre su carrera profesional y la crianza de sus hijos-as, percibiéndolas como identidades compatibles y complementarias, pues esperan que, tanto el Estado como sus empleadores, las apoyen con las responsabilidades familiares. Por su parte, las alemana e italianas presentaban un locus de control externo, culpando al gobierno por su falta de apoyo ante el conflicto laboral-familiar que experimentaban. Mientras, las madres estadounidenses expresaban un sentimiento de fracaso por no poder balancear ambas responsabilidades. Muchas de ellas sentían culpa por la naturaleza de sus trabajos, los cuales podían amar, pero sentían que ello implicaba sacrificar a sus hijos-as. Además, tendían a sentirse mal consigo mismas en vez de criticar las largas horas que les demandan sus empleadores o la falta de soporte estatal para las personas con hijos-as (Collins, 2019).

En esta investigación, se encontró que las ejecutivas de Corpack tienen un perfil más similar a las madres estadounidenses, pues se culpan a ellas mismas por no encontrar un balance entre su rol profesional y su rol como madres. Asimismo, a diferencia de las madres europeas entrevistadas por Collins (2019), no se les ocurre culpar ni al Estado ni a los empleadores y asumen que la crianza de los hijos-as es un estilo de vida elegido por las madres y, por tanto, es su responsabilidad si es que no encuentran el balance necesario para desempeñar sus dos roles tal como comenta Pamela:

“Me sentía super triste de dejar a mi bebé para regresar a la oficina, pero por otro lado yo disfruto mucho mi trabajo. Entonces, había una parte de mí que estaba muy contenta por regresar a Corpack y otra parte que se sentía muy culpable de tener esa parte de mí que se sentía contenta por regresar a la oficina. Tenía esos sentimientos encontrados y no los he sabido manejar bien. Si es que dejaba el trabajo temprano, era una mala empleada y si es que me quedaba en el trabajo hasta tarde era una mala madre. Siempre llevaba dentro mío esa complejidad, que creo que no me la ponía nadie, más que yo misma...no tengo un recuerdo de alguien

específicamente diciéndome algo más que yo misma. Es difícil controlarte para generar tu balance, tu equilibrio. Yo nunca he tenido agentes externos que incrementen esa presión, nadie me decía nada. Por el contrario, siempre he tenido ayuda y apoyo de mis jefes, mi mamá, mi nana, mi suegra, mis amigas, todas han sido un gran apoyo. No es que yo estaba sola en el mundo sin poder balancear y aun así no lo logro” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

Si bien la culpa constituye un elemento protagonista en la narrativa de estas ejecutivas, también es un sentimiento latente. No emerge espontáneamente ni se encuentra activo todo el tiempo, sino que se dispara cuando estas madres ejecutivas perciben ciertas “alertas” de que su balanza se ha inclinado más hacia el aspecto profesional y están “descuidando” su rol de madres. En ese sentido, ellas refieren que existen ciertos hitos que actúan como disparadores de esa culpa como el término de la licencia de maternidad y su consecuente regreso a las oficinas, las épocas de alta carga laboral y los viajes laborales.

### **Cuando la licencia de maternidad acaba**

En cuanto al primer disparador, el término de la licencia de maternidad y la vuelta al trabajo productivo es el hito que marca la primera gran separación de la diada madre-hijo. Luego de haber compartido el mismo cuerpo 9 meses y haber estado 3 o 4 meses más en una relación de dependencia, a veces unidireccional y a veces bidireccional (Arnold, 2014), llega el momento en el que esa diada debe separarse en tiempo (mínimo 8 horas al día) y espacio (uno en casa y otro en la oficina).

Este momento resulta crítico para muchas de las entrevistadas y se considera la “prueba de fuego”, ya que, en esta etapa, aparecen los cuestionamientos más fuertes sobre si está siendo o no una “buena madre” por dejarlos en casa, mientras ellas están en la oficina. Para lidiar con la culpa, estas madres hacen uso de diversas estrategias.

La primera y más utilizada es ampliar la extensión de la licencia postnatal para pasar la mayor cantidad del tiempo con su bebé. Como se ha mencionado, la licencia de maternidad en Perú es de 98 días calendario (49 días prenatales y 49 días postnatales). No obstante, la práctica común es trabajar hasta el último día de su embarazo -o hasta donde se pueda- con el objetivo de acumular esos 98 días para el postparto.

Para ilustrar este tema, se revisará la historia de Rosemary, una administradora de empresas de 40 años. Rosemary está casada con Coco (45 años), quien tiene su propio negocio de entretenimiento. Ambos tienen un niño de 8 años. Rosemary ingresó a Corpack a los 25 años y renunció a los 32 años, justo el día que tenía que regresar de su licencia de maternidad.

“Como muchas mujeres en Corpack, trabajé hasta el último día de mi embarazo para poder estar más tiempo con mi bebé. Recuerdo que, un viernes en la noche, mi jefe me envió unos cambios que tenía que hacer para la época de planeamiento. Así que, el domingo en la noche, que ya estaba con los dolores de parto, me puse a trabajarlos para no dejar pendientes. Me sentaba en la computadora, me paraba a caminar por los dolores, respiraba, me volvía a sentar a trabajar y así entregué el documento a las 3:00 de la mañana y a las 5:00 de la mañana me fui a dar a luz al hospital (risas). Felizmente, fue un parto rápido y eficiente. A los 3 días, regresé a la casa y, en ese momento, me di cuenta de lo que era realmente: el tener al enano en la casa y no querer separarme de él en ningún momento. Ahí es donde pensé: ‘¿cómo voy a regresar? cuando esta personita tenga 3 meses ¿cómo voy a regresar?’. Era demasiada culpa para mí. Ahí es donde me empecé a cuestionar todo” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).



En ese sentido, Rosemary decidió aplicar la segunda estrategia más utilizada por las madres de Corpack: pedir todos los días de vacaciones que no se habían tomado en meses y así extender por más tiempo la licencia de maternidad.

“Todo el mundo me decía que era cuestión de tiempo y que a los 2 meses iba a ser menos dramático, pero igual yo lo seguía viendo tan chiquitito que llegados los 3 meses llamé a Corpack para pedir que me dieran todas las vacaciones que no me había tomado. Me dieron las vacaciones, se pasaron las vacaciones, mi hijo ya tenía 5 meses, pero igual no me sentía capaz de dejarlo y así fue porque renuncié el mismo día que tenía que regresar a Corpack luego de mi licencia” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

Rosemary no se sentía capaz de dejar a su bebé de 5 meses. Ya había agotado la estrategia de trasladar todos los días del periodo prenatal al postnatal. Ya había utilizado todas sus vacaciones acumuladas para ampliar la licencia de maternidad. Aun así, sentía que no podía dejar a su bebé, por tanto, implementó la tercera estrategia para calmar la culpa: renunciar a Corpack.

A pesar de esta experiencia, la mayoría de madres planificó su regreso a las oficinas con meses de anticipación para calmar la culpa. Muchas entrevistaron a decenas de nanas para encontrar a la “más calificada”, buscaron centros de estimulación infantil para que su bebé “se vaya desarrollando mientras ellas trabajaban” y armaron bancos de leche para que puedan estar abastecidos mientras ellas no estén. Así, a pesar de toda la anticipación, el primer día suele ser bastante angustiante tal como comenta Maryori, gerente de 38 años:

Entrevistadora: ¿Cómo fue el primer día que regresaste a Corpack luego de tu licencia de maternidad?

Maryori: “Uy no...ese fue el día más crítico de mi vida. Yo ya había acostumbrado a la bebé para que tome la leche del biberón y estuve con la nana para enseñarle su rutina. Eso me daba confianza para poder regresar, pero en el trabajo veía las horas para poder estar en casa o a cada rato marcaba por teléfono para saber si la bebé estaba bien o no. Cuando llamaba, escuchaba que la bebé lloraba y yo también empezaba a llorar y decía: ‘¿qué hago? ¿me voy a la casa?’. Es angustiante. La señora me decía: ‘tranquila, yo estoy acá, ya va a pasar’” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Durante la observación participante, se registraron casos de madres ejecutivas que volvían de su licencia de maternidad y hacían videollamadas con la persona que se quedaba a cargo de sus hijo-as. Cuando los bebés estaban tranquilos, la madre se relajaba un poco más, pero cuando los bebés lloraban, el llanto disparaba un inmediato sentimiento de culpa en las madres y entraban en la disyuntiva de si quedarse en la oficina o partir hacia sus casas.

Para otro grupo de madres, el regreso a Corpack al término de su primera licencia de maternidad no trajo mayores complicaciones. Sin embargo, los cuestionamientos aparecieron cuando tuvieron a su segundo hijo-a como en el caso de Ada, quien disfrutó tanto el compartir tiempo con su hija que sentía que regresar a Corpack era “perderse” todas esas experiencias “madre e hija”.

“A mi primera hija la dejé de 4 meses con la niñera y regresé normal al trabajo (...). Cuando nació mi segundo hijo, tuve mi otra licencia de maternidad, pero él era un bebé muy tranquilo que solo dormía, comía, cagaba y punto. Entonces, esos 4 meses, yo me dediqué mucho tiempo a mi hija mayor que, en esa época, tenía 3 años. Entonces, era: ‘hijita, ya le di de lactar a tu hermanito, vámonos a la playa’, ‘vamos a la piscina’, ‘vamos a comprar’. Así, estuve con

ella los 4 meses y ya no quería regresar a trabajar por ella...porque sentí ese momento de mamá e hija todo el tiempo y dije: ‘¿de qué me estoy perdiendo?’” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Ada quería quedarse en casa con sus hijos-as hasta que cumplieran 6 años, pero empezó a “sacar cuentas” y concluyó que “nadie iba a contratarla a los 40 años”. Así que siguió trabajando en Corpack “con el dolor de su corazón”.

“Yo decía: ‘si mi mamá se quedó con sus hijos hasta que cumplieron 6 años, yo puedo hacer lo mismo’, pero no...porque mi mamá tuvo a sus hijos muy joven. Yo di a luz a mi segundo hijo a los 33 años. Esperar 6 años más era tener casi 40 años y ¿quién me va a contratar a esa edad? ¡Nadie! Me puse a hacer cuentas, números, años y con el dolor de mi corazón me quedé trabajando. Fue horrible para mí porque yo ya no quería trabajar. Yo quería estar con mis hijos” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Actualmente, la hija de Ada ya tiene 20 años y, hasta el día de hoy, Ada se reprocha el hecho de no haberle dedicado más tiempo. Cuando su hija e hijo eran pequeños ella trabajaba un mínimo de 8 horas diarias, lo que implicaba que estaba 11 horas fuera de casa. Explica su experiencia de la siguiente manera:

“Mi hija volvió a estar con la nana una vez que yo regresé a Corpack. Una vez, una vecina me tocó la puerta y me dijo: ‘tu hija llora demasiado. Lloro todo el día’. Imagínate, esa nana le podría haber estado pegando o gritando (...). Así que tuve que contratar a otra nana rápidamente y pedirle a una tía que la vigile. Así lo pude manejar, pero me he llevado varios sustos con mi hija: se ha atorado, la han encontrado verde, una vez le cayó una bomba

lacrimógena regresando del *kínder*<sup>48</sup> cuando tenía 3 años. Esa parte era complicada, sentía que había cosas que se estaban yendo mi control. Luego, me enteré de que, cada vez que mi hija lloraba, la nana le daba comida para que se calle. Hoy Constanza sufre de obesidad y está a punto de tener prediabetes. A pesar de haberla llevado a varias psicólogas, nutricionistas, endocrinólogos, gimnasios no logro que baje de peso. Tal vez si yo hubiera estado más tiempo con ella cuando era chiquita no estaría pasando por esto ahora” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

### **Los periodos de alta carga laboral**

El segundo disparador de culpa se da en las épocas de carga laboral más alta. Como ya se ha mencionado, los horarios laborales extensos no son poco frecuentes, pero se intensifican en ciertas épocas como en el planeamiento anual donde las revisiones de negocio se extienden hasta la noche o incluso madrugada. Estas semanas intensas se transforman en el caldo de cultivo perfecto para disparar la culpa en las madres. En esa línea, Cristina comenta que “hay épocas en las que sus hijos ni la ven” y reclaman su presencia:

“Yo tengo hasta reuniones traslapadas, aquí no tienen la cultura de revisar la agenda. Solo revisan si el director o el VP puede, si ellos, ahí agendan la reunión, todos los demás que se acomodan. Y cuando tienes reuniones con Zutano, siempre son más allá de las 17:30. Da por sentado que tiene que ser así, reuniones hasta las 20:00, 21:00 o hasta las 22:00. Por eso, mis hijos preferirían que no trabaje. A veces, mi hija me escribe cartitas y hace poco encontré una en la que me decía: ‘mamá te quiero mucho, pero a veces me gustaría que trabajes menos para que tengas más tiempo

---

<sup>48</sup> El término anglosajón “kínder” hace referencia a la guardería donde asisten los niños menores de 6 años.

para jugar conmigo' así me escribió...Me gustaría un par de días a la semana de *home office* para que al menos mis hijos no se olviden de mi cara porque hay épocas en las que ni me ven" (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

En esa misma línea, se encuentra Giovana, quien tiene un hijo de 12 años:

"Cuando mi hijo me ve trabajando hasta tarde me dice: 'mamá ¿vas a seguir todavía con la computadora?'. Esa es su forma de quejarse. No me dice: 'mamá quiero jugar, quiero que salgamos, quiero compartir'. No me lo dice de manera directa, pero solo se queja: 'mamá ¿es real que vas a seguir trabajando hasta esta hora?' y yo le digo: 'sí hijito, tengo que avanzar y tengo reunión' y se va (...). Yo creo que sí le afecta. Es más, el año pasado que fue el día de la madre, yo estaba en mi trabajo anterior y nos hicieron una pequeña reunión. Ese año, habían recopilado videos de los hijos mandándoles saludos a las mamás y en el video de mi hijo él decía: 'mamá, quiero que pases un día muy especial porque yo te quiero mucho y te agradezco que trabajes, yo sé que trabajas mucho y tienes mucho trabajo a veces, pero sé que igual me quieres'" (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

### **Los viajes laborales**

Si el hecho de regresar a casa cada día y no encontrar a sus hijo-as despiertos, genera culpa en las madres, los viajes por trabajo representan una de las mayores expresiones de "abandono de hogar" que ellas experimentan.

"Mi primer proceso de maternidad fue intenso y difícil. Yo en esa época tenía que viajar mucho a provincia por trabajo. Tuve que

dejar a mi hija a los 5 meses. Hasta ahora recuerdo ese primer viaje. Te juro que yo me fui llorando en el avión...con ese llanto como si te doliera algo...como cuando no puedes respirar. Me fui sumamente culpable, muy muy triste (...)" (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

"Cuando tengo que viajar por chamba, yo lloraba. Mi esposo me hacía videollamadas y veía a mi hija llorar diciendo: 'mamá ven, mamá ven' porque sentía que yo la había dejado, que la había abandonado. Eso me partía el corazón. Ahora he optado por no hacer videollamadas, todo es mejor por escrito por *WhatsApp*". Así, existe una sensación de "abandonar a los hijos-as por estar en el trabajo" que genera tristeza y frustración" (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 6 y 3 años).

Así, la culpa es un elemento transversal en las ejecutivas de Corpac sin importar su edad, el cargo que ocupan, la cantidad de hijos-as que tienen o la edad de los hijo-as. La culpa nace cuando nace su hijo-a y no desaparece con el paso de los años Debido a esta sensación de culpa que acompaña a las madres durante tantos años, una de las estrategias que utilizan estas ejecutivas es hacer que las horas que pasan con sus hijos sean bastante intensivas para compensar parte de esa culpa de no estar con ellos la mayor parte del día (Ennis, 2014).

### **6.3. "Tiempo de calidad" para callar la culpa**

Las entrevistadas utilizan dos estrategias para compensar su ausencia en la crianza: dedicar "tiempo de calidad" a sus hijos-as al regresar del trabajo y/o los fines de semana. En cuanto a la primera estrategia, una vez que salen de la oficina y regresan a casa, las madres señalan que empieza su "segundo turno" (Hochschild & Machung, 1989). Es el momento de enfocarse en sus hijos-as: cenar con ellos, revisar o hacer

juntos sus tareas escolares, conversar, jugar, bañarlos y hacerles su “rutina de sueño”. como explica Natalia, una gerente con un hijo de 2 y otro de 7 años:

“Después de las 18:00, yo arranco...ni siquiera a descansar...arranco mi segundo turno con toda la rutina de mi hijo menor del baño y dormirlo. A las 20:30 recién el menor ya está dormido y yo ya estoy medio libre. A esa hora, ceno con mi esposo y estoy un rato con mi hijo mayor. Por eso, es un descanso entre comillas. Estoy con mi hijo mayor hasta las 21:30 que ya se duerme. Y me duermo temprano...más de las 22:00 ya ni jalo también porque mi rutina al día siguiente empieza a las 6:00” (Natalia: Gerente, 38 años, 2 hijos de 2 y 7 años).

Para la mayoría, realizar este “segundo turno” les genera sentimientos encontrados. Por un lado, la culpa de no estar con sus hijos tantas horas hace que “elijan” dedicarles este momento para “formar o consolidar el vínculo” con ellos-as. Sin embargo, también reconocen que muchas veces no quisieran hacerlo por el cansancio acumulado al salir de la oficina o porque quisieran invertirlo en actividades para ellas mismas:

“De por sí que yo chambee todo el día y después llego donde mi hijo por poco tiempo hacía que sienta que tenga que elegir entre tiempo para mí o tiempo para mi hijo y por ahí salía la culpa (...), pero también este sentimiento de ‘tengo que llegar a la casa y jugar’, era como que uffff qué flojera” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

“Con mi primera hija, uno de los miedos más grandes que tenía era cómo iba a formar el vínculo con ella si no me veía. Con el tiempo, me fui dando cuenta de que ese vínculo no se forma por un tema de cantidad de tiempo, sino de calidad de tiempo (...). Yo termino de trabajar y me voy con mis hijas, así esté cansada, así tenga

ganas de ver *Netflix*, pero yo soy muy consciente de que tengo que estar con ellas, jugar con ellas” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

En ese sentido, Cristina explica la “lucha interna y paradójica” que ella vivía al llegar a casa luego de un día intenso en la oficina:

“A mí me frustraba un montón irme de la oficina más allá de las 18:30 a pesar de haber llegado antes de las 8:00 porque de pronto me agarraban a esa hora y me decían: ‘ay ¿tienes un ratito?’ y ya se me iba la hora. Llegaba a la casa de mal humor, cansada, luego de manejar en el tráfico, veía a mis hijos y no quería verlos. Tenía esa lucha interna de ‘quiero llegar a mi casa para verlos’, pero cuando llego, los miro y quiero solamente dormir y quiero que se duerman porque ya estoy cansada, no quiero revisarles las tareas tampoco porque ya estoy hasta acá (se agarra la cabeza) de todo, solo quiero que se duerman y nada más (...). Era medio paradójico, estoy fastidiada en la oficina porque quiero ver a mis hijos, pero luego estoy tan fastidiada que cuando los veo ya no los quiero ver” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Cabe resaltar que, para estas ejecutivas, este “tiempo de calidad” al salir de la oficina no se da por defecto. Ellas sienten que tienen que pedirlo, buscarlo y protegerlo activamente. Muchas veces la carga de trabajo o las reuniones en Corpack se extiendan más allá de las 19:00, por lo que al regresar a casa encuentran a sus hijos dormidos y ellas se quedan con la sensación culposa de “no los vi en todo el día”. Por ello, algunas afirmaron que tuvieron que “levantar la mano” para pedir este espacio, a pesar de que eso implique que, al terminar su “segundo turno” con sus hijos-as, tendrán que empezar el “tercer turno” para retomar el trabajo de oficina que quedó pendiente como señala Marcela:



“Si necesitan algo de la oficina a la 1:00, 2:00 o a las 3:00 de la madrugada les respondo todo, pero de 19:00 a 20:30 era mi tiempo sagrado y la gente lo sabía. A esa hora, yo no existo, pero de 21:00 a 4:00 era mi tercer turno (en la oficina), así que al día siguiente en la mañana ya estaba todo lo que la gente necesitaba” (Marcela: Líder, 44 años, 2 hijos-as de 14 y 10 años).

Isabel también comenta una experiencia similar cuando regresó de su segunda licencia de maternidad:

“Cuando nació mi segunda hija, yo trabajaba en Hardwins. Teníamos una nueva *CEO* y yo le reportaba directamente. La empresa había estado en las manos del dueño durante 50 años y, cuando le pasan la empresa a esta *CEO* (...), ella estaba super intensa por entregar los resultados, que la empresa crezca, se dé una transformación digital, la cosa estaba volando. Yo estaba trabajando todos los días hasta las 22:00 en la oficina con mi panza y con la otra bebé de 2 años en casa. Me voy de postnatal, pero igual me llamaban todas las semanas por temas de trabajo y un par de veces me dijeron que vaya a la oficina. Eso no me estresó tanto, pero cuando ya regresé de la licencia, fue muy duro. En una inercia de ‘tenemos que entregar los resultados’, donde la venta estaba muy difícil y yo estaba en ese meollo. Regresé con las hormonas revueltas, me comencé a estresar un poco y comenzó a afectar mi salud, me estaba mareando, pero al final fue una ola y te acostumbras al nuevo normal y te organizas. Lo que dije fue: ‘yo me puedo quedar un día a la semana hasta las mil en la oficina, los otros días me voy 19:30 y si me necesitan me reconecto a las 22:00 que las bebes ya están dormidas y seguimos hablando’, pero claro luego de las 22:00 estás cansada. Encima mi hija ya le tiene tirria

a mi *laptop*<sup>49</sup> del trabajo. Una vez quise entrar a su habitación con mi *laptop* para poder avanzar y me dijo: ‘tienes prohibido entrar a mi cuarto con tu computadora’ (Isabel: Líder, 38 años, 2 hijas de 4 y 2 años).

Así como Marcela e Isabel, muchas mujeres de rangos jerárquicos altos (algunas gerentes y sobre todo directoras), que sienten que ya han llegado a un punto en sus carreras en donde pueden tomarse ciertas “licencias” para manejar su agenda, mencionaron tener la “suerte” o privilegio de poder decirles a sus jefes-as “flexibles” y equipos que no estarían disponibles en un rango horario de 19:00 a 22:00 (rango que claramente se encuentra fuera del horario laboral oficial) y que se volverían a conectar para “compensar esas horas” en la noche o madrugada:

“Tengo la suerte de tener un jefe flexible y que mi equipo entiende. Saben que de 19:00 a 20:00 no estaré disponible porque es mi hora sagrada de bañar a mi hijo y hacerlo dormir. Luego de eso me vuelvo a conectar para lo que quieran” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

Aquellas madres que no logran tener ese “tiempo de calidad” de lunes a viernes, utilizan los fines de semana y vacaciones para “compensar” a sus hijos-as como segunda estrategia. De esa forma, los sábados y domingos, las madres se enfocan en “hacer felices a sus hijos-as”:

“De lunes a viernes, veo muy poco a mis hijos, pero los fines de semana no me les despego y nunca les doy un ‘no’. Antes sufría mucho el desbalance, hoy en día digo: ‘*sorry*<sup>50</sup>’. Así no duerma de lunes a viernes para entregar todo en la oficina, el fin de semana

---

<sup>49</sup> El término anglosajón “laptop” significa ordenador o computadora.

<sup>50</sup> El término anglosajón “sorry” significa “lo siento” o “disculpa”.

digo que no puedo trabajar y lo protejo con todos mis dientes”  
(Marcela: Líder, 44 años, 2 hijos-as de 14 y 10 años).

De forma similar, Cristina afirma que sus fines de semana están regidos por la agenda de sus hijos-as, centrándose en satisfacer los deseos de los niño-as:

“Los fines de semana, me dedico a mis hijos, pero mi agenda es la agenda de ellos porque tienen eventos del colegio, llevarlos al médico o la película que quieren ver, al cumpleaños de sus amiguitos, al centro comercial. Toda mi agenda es en función a ellos. Lo mismo pasa con las vacaciones, hay que ir a *Disney*, hay que ir a la playa, ellos ya eligen el lugar donde quieren ir” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Estas actividades no solo son intensivas en tiempo y energía, sino también económicamente costosas. De esa forma, el trabajo remunerado es visto como la forma en la que pueden “dar a sus hijos-as todo lo que les piden”. Como comenta Hays (1996), estos argumentos podrían considerarse racionalizaciones, pero estas madres realmente ofrecen el dinero de su salario como una muestra de afecto por sus hijos-as. De esa forma, han internalizado el régimen moral (Morgan & Roberts, 2012) de la maternidad basado en la lógica de tratar de satisfacer todas las necesidades y deseos del niño, alentando a las madres a criar a pequeños consumidores-as acostumbrados a la satisfacción inmediata de sus deseos a través de la compra de artículos o servicios alineados a los intereses del capitalismo (Hays, 1996). Para ilustrar este punto, se encuentra el caso de Ada:

Ada: “Yo me encargo de pagar todas las *huevaditas*<sup>51</sup> de los chicos: cumpleaños, regalos, cine, ropa, peluquería, el pago de la empleada, psicólogo, nutricionista, etc. Cuando ellos eran

---

<sup>51</sup> El término peruano “huevaditas” significa “tonterías”.

chiquitos, me decían: ‘mamá, no te vayas a trabajar’, pero hoy ya no. Yo soy el ‘banco’ de mis hijos. Ninguno de los dos le pide plata a su papá porque es tacaño. Saben que no van a lograr nada con él, conmigo es fácil, con papá es difícil. Todo soy yo. Cuando yo he tenido una crisis en el trabajo, yo estuve a punto de renunciar y mi hija me decía: ‘mamá, no reacciones sin pensar. No puedes tirar al tacho tus 20 años en la empresa. No vale la pena’. Me convenció y no renuncié, pero claro, lo hizo porque yo soy su ‘banco’ ¿no? Honestamente, si yo no trabajara, no tendrían ‘banco’, no podría darle todo lo que pide. Mi hija no tendría las facilidades que tiene: un carro, yo le pago la gasolina, le doy su propina semanal, si se tiene que hacer la depilación con cera, se la pago yo. Es un montón de gasto, yo en mi hija me gasto S/.2,000 o más cada mes fuera de educación y alimentación y los viajes de vacaciones. Yo le digo que ella es mi hija la cara” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Ello lleva a Ada a concluir que la crianza de los hijos-as no solo es física y emocionalmente agotadora, sino que constituye “un montón de gasto”. Dentro de los gastos más grandes en los que invierten estas mujeres se encuentran en orden de prioridad: la formación académica, extracurricular (deportes, artes, etc.) y emocional (psicólogos, talleres, etc.).

#### **6.4. La maternidad intensiva y la protección del estatus**

En *Las contradicciones culturales de la maternidad contemporánea*, Hays (1996) se pregunta ¿por qué nuestra cultura presiona a las mujeres a dedicar tanto de sí mismas a la crianza de los hijos-as en una sociedad donde cada vez más madres trabajan fuera de casa? y ¿por qué se fomenta una lógica de crianza desinteresada dentro de una sociedad en la que el beneficio egoísta guía la mayoría de los ámbitos?, encontrando que el hecho de que las madres invierten una enorme cantidad de tiempo,

energía y dinero en sus hijos-as de forma “desinteresada” responde a que la maternidad intensiva contiene una condena moral subyacente a las relaciones del mercado interesado, competitivo e impersonal. Contrariamente, celebra la importancia del cuidado de los demás, fomentando una crianza de los hijos-as desde el amor desinteresado para la creación del hogar como un refugio en un mundo sin corazón, sino que en última instancia esta práctica puede conducir a una transformación positiva de la sociedad en su conjunto.

En esta investigación, los discursos de las entrevistadas contenían elementos que hacían referencia a la crianza “desinteresada” para formar a los futuros ciudadanos de un mundo más virtuoso (Hays, 1996), pero también existían elementos que denotaban cierta “ganancia” por parte de las madres. Por ejemplo, por un lado, Cristina comenta que “ser mamá es aportar con un granito de arena para que la sociedad tenga mejores personas”:

“Tener hijos es una responsabilidad bien grande. Ellos están aprendiendo de ti y tú estás formando a los futuros adultos que más adelante van a ser los nuevos trabajadores, amigos, esposos...tal vez lleguen a ser autoridades a la cabeza de grupos humanos. A veces, te cuestionas de lo feo que hay en el mundo y por qué las cosas funcionan mal en la sociedad, pero ser mamá es aportar con un granito de arena para que esa sociedad cambie. No lo va a conseguir ahorita, pero, aunque sea estás ayudando y criando a un ser humano de calidad y útil para la sociedad” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Por otro lado, Cristina también reconoce que a veces sentía que su maternidad no era tan “desinteresada” como se supone debía ser:

“Hace poco, llevé un taller con el que me sentí muy identificada. Ahí dijeron que, cuando sacrificamos tanto por nuestros hijos-as, lo que

estamos haciendo es poner un peso sobre sus hombros porque cuando crecen sienten que están en la obligación de devolvernos todo lo que les has dado (...). Es como poner depósitos de cuentas a largo plazo, es decir que, de aquí a un tiempo, tú vas a querer recuperar tu retorno y vas a querer cobrar eso con tus hijos-as (...). Nunca me había puesto a pensar en eso” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Resulta interesante que Cristina justamente utilice una analogía basada en las lógicas bancarias para comparar la crianza de los hijos-as contrariamente a lo que menciona Hays (1996). Para algunas sociedades latinoamericanas, como es el caso de Perú, en donde no existen los sistemas de cuidados institucionalizados para personas mayores como en otros países con estados del bienestar desarrollados, el hecho de tener hijos-as constituye una garantía para el cuidado de la vejez. Es por ello que muchas abuelas y abuelos aún suelen preguntar: “¿no van a tener hijos-as? ¿quién los va a cuidar cuando sean viejos entonces?”. Así, los hijos-as se encontrarían en la obligación moral de “devolverle” a los padres el cuidado que estos les prodigaron cuando niños-as.

Al respecto, Melissa Milkie y Catherine Warner (2014), cuestionan la premisa del “amor maternal desinteresado” de Hays (1996) y proponen un concepto denominado “protección del estatus”, el cual señala que las madres utilizan la ideología de la maternidad intensiva como una forma para preparar el camino de su hijo-a hacia el estatus social y económico más alto posible y, por ende, mejorar el estatus de sus padres. Así, las madres deben realizar un extenuante y detallado trabajo constante de planificación, anticipación, corrección y resolución de posibles problemas a corto y largo plazo para maximizar los logros y la felicidad del niño-a. Paradójicamente, la “protección del estatus” vincula a las madres con el mercado de una manera compleja, pues, en lugar de invertir recursos en su propio desarrollo profesional, las madres vuelcan sus esfuerzos para que sus hijos-as se inserten exitosamente en el competitivo mercado laboral. Un elemento clave de este concepto es la planificación y selección cuidadosa de la mejor forma de desarrollar tres aspectos clave en los niños-

as: el académico (elección de los mejores colegios), de talento (desarrollar habilidades artísticas, deportivas, etc.) y emocional para garantizar el acceso a mejores oportunidades de vida (Milkie & Warner, 2014).

### **La protección académica: “Un buen colegio te abre puertas”**

Un aspecto fundamental de la “protección del estatus” es la protección académica, el cual comienza desde la elección de la escuela, un proceso arduo de investigación que suele ser responsabilidad de la madre (Billingham & Kimelberg, 2013). En el caso de estas entrevistadas, el proceso de elección y postulación a los colegios es una de sus preocupaciones más grandes como se evidencia en una de las conversaciones entre ejecutivas en el pasillo:

Madre 1: “Estoy super preocupada porque tengo que postular mi hijo al colegio. Quiero que entre a uno que me encanta, pero si no se logra ya tengo dos opciones adicionales”.

Ejecutiva sin hijos-as: “¡Pero si tu hijo recién tiene 2 años!”.

Madre 2: “Sí, pero a los 2 años ya estás medio tarde para postularlos. Ahora, tienes que postularlo casi desde que estás embarazada porque las vacantes son limitadísimas. No todos entran porque les dan preferencia a los hermanitos de los alumnos, luego a los hijos de exalumnos, a los que tienen amigos o conocidos que ya tienen hijos ahí y ahí recién abren cupos para los nuevos”.

Ejecutiva sin hijos-as: “O sea que ahora postular al colegio es peor que postular a la universidad”.

Madre 1 y 2: “¡Peor!”.

Como se evidencia en ese diálogo, la postulación a los colegios debe iniciar incluso tres años antes de que el niño-a inicie clases y para las madres es una preocupación tan grande que existen servicios en Perú donde una asesora guía a los padres sobre los tipos de colegio que existen, las ventajas/desventajas de cada uno dependiendo de lo que cada familia busca para su hijo-a y ayuda a elaborar las fichas y requisitos que se solicitan como este perfil de *Instagram* de Pía Servat <https://www.instagram.com/colegiandoconpia/> que tiene más de 13,400 seguidores y se define como “Researcher Addict de colegios, metodologías y tendencias educativas”, cuyo costo por asesoría cuesta S/.160 (USD 42). Efectivamente, esta madre contrató sus servicios y quedó muy satisfecha porque “su hijo ingresó a un muy buen colegio, bilingüe y con enfoque internacional” y se sentía muy orgullosa de sí misma porque “ella había hecho todo y su esposo solo se limitó a dar la cara en la entrevista de padres”. De esa forma, la protección académica no es simplemente reactiva, sino en gran medida proactiva e implica una gran cantidad de trabajo para las madres de mapeo activo de opciones, investigación con amigos, familiares, conocidos (Milkie & Warner, 2014) y hasta con profesionales especializados.

Para estas ejecutivas, la elección del colegio no solo impacta en el desarrollo académico de sus hijos-as sino también en la acumulación del capital social, elemento importante para la mejora del estatus que se busca (Milkie & Warner, 2014). En ese sentido, Marcela, una expatriada de Colombia y miembro del Comité de Diversidad que se estaba formando en Corpac comentaba al respecto:

“En Perú, el tema social es fuertísimo. Yo llego y es fuerte el tema social, la segunda pregunta que me hacen después de ¿de dónde eres? es ¿en qué colegio estudian tus hijos? En Brasil no, allá tú eres clase media alta y listo. Aquí en Perú, yo metía a mis hijos en el colegio Roosevelt<sup>52</sup> porque ellos ya venían de un colegio con calendario internacional. Y a penas yo menciono el Roosevelt, todo

---

<sup>52</sup> El colegio Roosevelt es uno de los colegios más costosos de Lima con una pensión mensual de aproximadamente USD 1,580 (Canal N, 2020).



el mundo dice ‘ohhh está muy bien’. El colegio es el conector social más poderoso y excluyente” (Marcela: Líder, 44 años, 2 hijos-as de 14 y 10 años).

A propósito de la pregunta mencionada por Marcela, existe un libro reciente con el título *¿De qué colegio eres? La reproducción de la clase alta en el Perú* (Reátegui et al., 2022), en el que se analizan los factores sociales y culturales que contribuyen a preservar el privilegio de la clase alta limeña a partir de sus trayectorias educativas y profesionales. Según las autoras del libro, existe un grupo muy reducido de colegios que concentran a las clases altas limeñas y, si bien cuentan con un nivel académico muy por encima del promedio peruano, una de sus mayores ventajas es el peso simbólico de pertenecer a estos colegios para ingresar al mercado laboral y acceder a las posiciones de poder, ya que esta red de contactos brinda una afinidad y cercanía distintiva con las personas que ya se encuentran en las posiciones más altas. En línea con lo encontrado por Reátegui, Grompone y Rentería (2022), los resultados de la observación participante revelaron que la mayoría de los y las ejecutivos y sus hijos-as son exalumnos y alumnos de estos colegios. Se trata de colegios que se caracterizan por ser muy costosos, con un proceso de selección muy riguroso y excluyente y que ofrecen un alto nivel académico con una visión internacional.

En cuanto al costo económico, se trata de una inversión prohibitiva para la mayoría del país. Para empezar, existe un costo de postulación de aproximadamente USD 200, el cual no es reembolsable si el niño-a no ingresa al colegio. Si el niño-a es admitido en el colegio, debe pagar la cuota de ingreso que oscila entre los USD 5,000 a USD 15,000 dependiendo del colegio, la cual es un pago único establecido a criterio de cada colegio. Esta cuota de ingreso representa una de las grandes preocupaciones de las madres debido a que se trata de un monto bastante elevado. Una vez que inician las clases, cada mes se debe abonar una mensualidad que oscila entre los USD 600 hasta los USD 2,500 dependiendo del colegio (Canal, 2020).

Con respecto a los rigurosos procesos de selección de estos colegios, muchas madres mencionan que la postulación a los colegios es una “época de mucho estrés” e invierten mucho tiempo y energía en prepararse para la postulación desde muy temprano: investigan sobre los colegios, se preparan para las entrevistas, arman los archivos de documentos que se les solicitan, piden a sus amistades y contactos que los refieran y contratan asesoras para que las ayuden a preparar los requisitos. La ansiedad que genera esta época de postulaciones se debe a que este proceso de selección no solo evalúa las habilidades del niño-a, sino que evalúa principalmente a los padres y madres en términos de su capital económico (se solicitan boletas de pago para conocer sus salarios y/o certificados de tenencia de bienes e inmuebles), cultural (grados académicos, instituciones educativas de los padres y madres) y, sobre todo, social (se prioriza el vínculo con un exmiembro de la institución y las cartas de recomendación de personas “influyentes y respetadas”). Dichos procesos constituyen mecanismos de “cierre social” para preservar el acceso a un grupo limitado (Reátegui et al., 2022). Al respecto, Ada comentaba orgullosa cómo varios gerentes, directores e incluso VP’s de Corpack la habían buscado para que los recomiende y sus hijos-as sean aceptados en determinado colegio porque ella ya era una persona muy conocida allá (sus hijos-as ya estaban por acabar la escuela y ella había liderado varias actividades en el comité de padres de familia).

En cuanto al nivel académico y la visión internacional, cabe resaltar que se trata de colegios intensivos en inglés o bilingües, en donde la mitad de los cursos se dictan en inglés y se fomenta que los niños-as “piensen en inglés” (Reátegui et al., 2022). Por ello, no resulta extraño que, en Corpack, los padres y madres también utilicen muchos términos en inglés, lo cual también se retroalimenta con la herencia de la cultura “gringa” de la empresa. El nivel académico de estos colegios también es bastante exigente, por tanto, las madres ocupan sus tardes en revisar las tareas de los niños-as, revisar el plan de estudios, sus materiales y hacer ajustes donde sea necesario para asegurar que tengan buenas calificaciones que posteriormente les permitan ingresar a las mejores universidades y, por ende, seguir construyendo un bagaje académico y social que les asegure un mejor estatus (Milkie & Warner, 2014).

Como comentaba Ada, quien tuvo a sus dos hijos-as en uno de los colegios más caros “el colegio es toda una inversión, pero vale la pena porque un buen colegio te abre puertas”. De hecho, dentro de un área específica de Corpack, se encontró que 8 de los 9 gerentes y directores pertenecían al mismo colegio de hombres, hecho que generaba interesantes conversaciones de pasillo:

Ejecutiva 1: “¿Te has dado cuenta de que todos los de esa área son del mismo colegio?”.

Ejecutiva 2: “¿En serio?”.

Ejecutiva 1: “Sí, de diferentes promociones, pero del mismo colegio, los dos directores y los 6 gerentes”.

Ejecutiva 2: “Mucha vara ¿no?”.

Ejecutiva 1: “Todos se conocen, deben ser amigos, se deben pasar la voz cuando hay puestos disponibles y la recomendación de un director ayuda full para que te contraten”.

Ejecutiva 2: “Un montón de amigos y conocidos me han mandado currículums para entrar a Corpack, pero de todos los que he recomendado, solo ha entrado uno”.

Ejecutiva 1: “Es que es diferente que lo recomendemos nosotras simples mortales a que lo recomiende por ejemplo un director o un VP”.

Cuando estas ejecutivas comentan que hay “mucha vara”, se refieren al dicho popular referido a cuando una persona consigue ciertos logros por las influencias de sus contactos más que por los méritos propios, es decir, por su capital social (Bourdieu, 1986). Al parecer, la cercanía y afinidad de pertenecer a un mismo colegio explica en

parte la sobrerrepresentación de estas personas no solo en este tipo de empresas sino también en los puestos de poder de estas empresas (Reátegui et al., 2022). Debido a estos beneficios, la educación de sus hijos-as representa para estas madres “una inversión que vale la pena y en la que no se debe escatimar recursos”. Así, la protección del estatus académico implica una enorme cantidad de trabajo para las madres, ya que personalizan, distinguen y construyen las experiencias intelectuales del niño-a a corto y largo plazo (Milkie & Warner, 2014).

### **La protección del talento: “Más es mejor”**

El segundo aspecto de la “protección del estatus” es la protección del talento: las madres invierten recursos para que sus hijos-as desarrollen algún talento a través de actividades extracurriculares (deportes, arte, entre otras.) y experiencias únicas como excursiones o viajes a nuevos lugares. El trabajo intensivo para la madre consiste en ofrecerle al niño-a un abanico de diversas experiencias hasta que éste encuentre su verdadera pasión y, una vez lo haga, esforzarse en que cumpla una estricta rutina de entrenamiento hasta que se vuelva experto en ella (Milkie & Warner, 2014).

En cuanto a las experiencias de viajes, la actividad más frecuente para las vacaciones escolares son los viajes en familia. Estos viajes suelen ser a destinos internacionales que los mismos hijos-as eligen (Disney, playas del Caribe o ciudades europeas), los cuales no solo implican una serie de gastos (pasajes aéreos, alojamiento comidas, y entretenimiento), sino también un minucioso trabajo de planificación que suelen asumir las madres tal como comenta Cristina:

“Cuando nos vamos de viaje en las vacaciones, yo soy la que me encargo de la planificación. Yo tengo que asegurarme que mis vacaciones cuadren con las de mi esposo, yo tengo que buscar el hotel, yo reservarlo y pagarlo, yo encargarme de planificar lo que vamos a hacer cada día, dónde vamos a comer, qué vamos a visitar” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

A pesar del costo que implica, todas las madres concuerdan en que son experiencias que sus hijos “merecen” y que les ayudará a “ampliar su perspectiva” y convertirse en “ciudadanos del mundo”. Estas experiencias se valoran mucho más si es que se trata de viajes a Estados Unidos o Europa. Por ejemplo, los hijos de Ada, quienes estudiaron en uno de los colegios más caros de Lima en donde fomentaban una “mentalidad cosmopolita”, se fueron de excursión a Londres. Para Ada, enviar a sus hijos-as a estas excursiones internacionales representaba un costo bastante alto, pero valía la pena por la experiencia única que sus hijos-as iban a vivir. Además, si bien ella no pudo disfrutar de esas ventajas cuando era niña debido a la condición económica de su familia, ahora podía permitirse pagar estas experiencias para sus hijos, con lo cual sentía que también contribuiría a mejorar su propio estatus:

“Acabo de mandar a Constanza a una excursión a Londres organizada por su colegio. Me ha salido carísimo. A su edad, mis papás jamás me hubieran pagado un viaje así, mi primer viaje internacional fue a *Disney* y yo lo pagué de mi bolsillo, pero bueno...es una experiencia linda que va a tener con sus amigos y que va a recordar toda su vida. En las vacaciones, también tratamos de viajar a diferentes lugares para que vea otras realidades. Hemos ido a África, varias ciudades de Europa. Ella tiene pasaporte italiano, así que quién sabe si le pica el bichito de irse a estudiar por allá y yo de vieja terminé viviendo por las Europas” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Ada también mencionó que ella tenía abuelos italianos, pero sus padres no realizaron los trámites necesarios para que ella también tuviera la nacionalidad italiana. Sin embargo, ella considera que “el pasaporte italiano abre puertas para trabajar en cualquier lugar de Europa”, así que “luchó más de 10 años”, realizando constantes trámites para que sus hijos-as tuvieran la nacionalidad y finalmente lo logró.

En cuanto a las actividades extracurriculares, todas las madres entrevistadas habían inscrito a sus hijos-as en clases de deporte que realizaban fuera del horario escolar. La mayoría había practicado como mínimo tres deportes diferentes (fútbol, natación y básquet). Incluso, unos cuantos realizaban deportes más restringidos para las clases altas como tenis, taekwondo o surf. Al respecto, Ada también ha inscrito a sus dos hijos-as en clases de tenis desde pequeños, se preocupa porque asistan a sus clases tres veces por semana en uno de los clubs más exclusivos de Lima y los ha alentado a formar parte de la selección nacional:

“Este año, mi hijo fue elegido el mejor jugador de tenis del club. Es un super logro para él, pero también una chambaza para mí: estar detrás de él para que le guste el deporte, pagar los entrenamientos, llevarlo y traerlo porque todos los lunes, miércoles y viernes lo tengo que llevarlo al club a sus entrenamientos y esperarlo hasta las 22:00 que recién termina. A veces, me muero de flojera y del cansancio, pero bueno...vale la pena porque el deporte les enseña a ser disciplinados, competitivos, saben que tienen que dormir temprano y no amanecerse en las fiestas porque al día siguiente deben entrenar, les enseña a perseguir resultados y trabajar bajo presión” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Como comenta Ada, el hecho de investigar sobre las clases de deporte, coordinar horarios, pagar los entrenamientos, pagar equipos y uniformes, motivar a sus hijos diariamente, llevarlos, esperarlos y traerlos es toda una logística que en la que las madres invierten muchos recursos (Milkie & Warner, 2014). Por tanto, las madres suelen desarrollar una relación de amor-odio con esta serie de actividades extracurriculares por la carga de trabajo adicional que implican (averiguar diferentes opciones, matricularlos, comprarles los uniformes o implementos, llevarlos, traerlos, conversar con los profesores y profesoras sobre sus avances, entre otros) versus las recompensas en el desarrollo de sus hijos-as (Lareau, 2011).

## La protección emocional y la promoción del hijo-a

El tercer aspecto de la protección de estatus es la protección emocional, en la cual las madres buscan garantizar la felicidad y autoestima de sus hijos-as a la par que buscan reducir sus experiencias de ansiedad (Milkie & Warner, 2014). El modelo de maternidad intensiva señala que las obligaciones maternas se relacionan en gran medida con la creación de una infancia que genere felicidad y seguridad y que conduzca a una vida exitosa para el niño (Hays, 1996). Como tal, las madres deben permanecer emocionalmente conectadas con el niño-a para comprender sus necesidades sobre todo durante sus primeros años (Arnold, 2014). Ello hace que, como en el caso de Maryori, las madres sientan que el primer año es crucial para formar los cimientos de la autoestima de sus hijos a través del apego que puedan desarrollar con ellos-as:

“Me he concientizado que estos primeros años son críticos para mi bebé porque es cuando se forma su autoestima a través del apego que tiene con la madre. Estuve leyendo bastante sobre el tema de apego de varios autores y si bien el bebé va a tener un apego hacia ti, tú como mamá también desarrollas un apego con el bebé y yo me considero una mamá gallina y quiero que todo esté bien para ella” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Asimismo, estas necesidades emocionales van cambiando de acuerdo con ciertos procesos fisiológicos por los que va pasando el bebé, lo cual hace que el trabajo de vigilia de la madre sea más agotador:

“Cada etapa de un bebé es muy distinta, no te terminas de adaptar a una rutina y ya al mes siguiente cambia totalmente porque los requerimientos del bebé son distintos, se ponen más irritables o más sensibles porque empiezan los cólicos de gases en las noches, o que le sale su primer diente o las vacunas, y le altera el

sueño, o tienen los brotes de crecimiento. Cada etapa es diferente y es un reto. Eso te lo dicen los pediatras” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Este estado de alerta de la madre para velar por el bienestar emocional de sus hijas no termina con la primera infancia, sino que se extiende a lo largo de la niñez, adolescencia y juventud. Durante todas esas etapas, la madre debe seguir vigilante y cuando surgen “alertas” que las madres no saben cómo gestionar, nuevamente recurren a los expertos para que guíen sus prácticas de crianza, principalmente a psicólogas especializadas en niños-as o adolescentes (Hays, 1996). Para ilustrar este punto, se revisará el caso de Ada y su hija de 20 años Constanza:

Entrevistadora: “¿Qué es lo más difícil de ser mamá?”.

Ada: “Cuando tienen problemas y no sabes cómo ayudarlos. Por ejemplo, cuando Constanza era chiquita estaba muy alejada de las amigas, no se conectaba. Por ejemplo, no podía hacer un juego reposado de muñecas, no podía sentarse a armar collarcitos. Ella era de correr, saltar. Entonces, perdió mucha conexión con las amigas y nunca desarrollaba su lado social y eso a ella le fue generando un conflicto interno. Por más de que yo trabajaba, yo trataba de que haya reuniones en la casa, invitaba a sus amigas, la metía a jugar tenis, hacía eventos. Siempre me he esforzado un montón, pero Constanza no cerraba esa parte y yo decía: ‘¿cómo la ayudo?’ Y Constanza solo comía, comía, comía porque tenía mucha ansiedad. Yo la ponía en una psicóloga y no funcionaba, otra psicóloga y no funcionaba, nada, no podía. A mí me generaba dolor, pensaba y pensaba y no veía solución. La veía engordar y a mí me daba un montón de pena. Yo veía a las hijas de mis amigas que tenían su grupo de amigas, que se iban a las fiestas, que se vestían de acuerdo con su edad y Constanza no. Constanza era la



gorda, no la llamaban, se aburría. Para mí fue bien triste. Hasta que llegó con su sexta psicóloga y ella finalmente conectó con ella porque era amorosa, había sido obesa y ahora era flaca, era bonita y además es especialista en trastornos alimenticios y sobre todo en adolescentes. Entonces, mi hija la ama y adora con locura y pasión y ella es quien la sacó del hueco”.

Entrevistadora: “¿Tu esposo qué decía sobre este tema?”.

Ada: “Solo decía: ‘está bien gorda’. En mi afán de que él esté más conectado con el tema, yo lo llevaba a las sesiones con la psicóloga. La psicóloga me decía: ‘tu esposo es una persona relajada y tú eres una súper comprometida, pero Constanza los necesita a los dos” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Como se evidencia en la narrativa de Ada, la preocupación de que Constanza no sea aceptada en su círculo social debido a que su apariencia física no calzaba con el estándar de belleza normativo (“flaca y bonita”) y que eso repercuta en su autoestima generaba mucho dolor en Ada. Por tanto, a diferencia de su esposo que se limitaba a decir que su hija estaba gorda, ella realizaba diversas acciones para ayudar a que su hija fortalezca su red social organizando reuniones en su casa, invitando a sus amigas, y averiguando sobre diferentes profesionales que puedan ayudarla en el tema.

Como menciona Brown (2014), uno de los principales cambios en esta última generación de madres es que ya no creen que sus hijos-as “naturalmente” estarán bien en nuestra sociedad, sino que ellas necesitan dotarlos de la mayor cantidad de herramientas posibles para que sobrevivan en un mundo cada vez más competitivo, pues mientras más competitivos sean, más probable será que mejoren su estatus y, por ende, el de sus madres (Milkie & Warner, 2014). Dado que las madres parecen entender el éxito de sus hijos como un reflejo del suyo propio (Hays, 1996) y una forma

de mejorar su propio estatus como madres (Milkie & Warner, 2014), mientras más logros acumulen sus hijos-as, más logros acumulará la madre:

“Lo más bonito de ser mamá es ver cómo van logrando sus cosas, cómo a pesar de todo tu esfuerzo y dolores, cómo ellos por sus propios méritos y con un poco de guía tuya ellos van brillando en la vida, pero más que éxitos, diplomas y trofeos, es ver cómo se van sintiendo. Como yo soy maniática y perfeccionista, yo les he armado una lista de hitos en su vida a cada uno: campeón de tenis, seleccionado nacional, primer puesto de su promoción, ingreso a la universidad, etc. Yo miro esa lista y digo: ‘wow ¡qué paja!’<sup>53</sup> Han logrado cosas lindas. Eso te hace sentir que haces un super trabajo como mamá” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

En esta investigación, se encontró que esta lista de logros de los hijos-as no solo sirve para que la propia madre reafirme que está haciendo “un buen trabajo con sus hijos-as”, sino también para exhibir esos logros ante los demás. Tal es el caso de Elena:

“Soy *multitask*<sup>54</sup>. Me despierto antes de las 6:00 antes de que se levanten mis hijas para alistar todo y mandarlas al colegio. Chambeo 12 horas diarias en Corpack. Organizo todos los horarios de mi casa. Estoy pendiente de agendar las citas médicas de mis hijas. Organizo un montón de cosas para las clases de mis hijas del colegio, deportes, baile. Llevo y recojo a mis hijas y a sus amigas del colegio una vez por semana. Me aseguro de que mis hijas no falten a ninguna actividad extracurricular. Mis amigas que son mamás me dicen: ‘¿cómo haces? eres *housewife*<sup>55</sup>, además

---

<sup>53</sup> La frase “¡qué paja!” es una frase peruana que significa “¡qué genial!”.

<sup>54</sup> Palabra anglosajona que se refiere a ser multi-tarea o tener la capacidad de hacer varias cosas a la vez.

<sup>55</sup> Palabra anglosajona que significa esposa.

preparas el kekito<sup>56</sup> y la galleta *home-made*<sup>57</sup>, las llevas, las traes, las organizas'. Así soy me gusta trabajar bajo presión" (Elena: Gerente, 39 años, 2 hijas de 8 y 5 años).

En este relato, se evidencia cómo Elena no solo dedica una enorme cantidad de tiempo y energía en dichos cuidados para satisfacer las necesidades de sus hijas (Hays, 1996), sino que también comenta con orgullo cómo su capacidad para realizar varias tareas de forma simultánea y efectiva, organización y trabajo bajo presión la han llevado a ser considerada por las otras mamás como un referente. Al respecto, Kristen Abatsis y Denise Schultz (2014), mencionan el concepto de la "maternidad competitiva", en la que se crea un entorno en el que las madres compiten entre sí por ser "la madre perfecta": la mejor vestida, la que organiza las mejores fiestas de cumpleaños, la que prepara los almuerzos más saludables, etc. Así, la maternidad se percibe como un deporte olímpico o incluso como una guerra, donde hay un ganador y un perdedor.

Pero cuando estas madres ejecutivas sienten que "no están a la altura de la competencia", se dispara el sentimiento de culpa de "no estar haciendo lo suficiente por sus hijos-as". Muchas veces, este sentimiento es provocado por las otras madres. En este primer ejemplo, Isabel comenta que las madres peruanas "siempre tienen una opinión sobre cómo deberías criar a tu hijo" y esos "consejos no solicitados" son los que generaban más culpa:

"Si somos *overachiever*<sup>58</sup> en la chamba, también lo queremos ser en la maternidad y queremos que todo nos salga bien. Cualquier persona que me conoce del trabajo no podría creer que yo estaba llorando por no poder dar de lactar. Mi marido me decía: '¿quién

---

<sup>56</sup> Palabra peruana que se refiere a un postre casero como las tartas.

<sup>57</sup> Palabra anglosajona que se refiere a lo hecho en casa o a lo casero.

<sup>58</sup> Palabra anglosajona que hace referencia a una persona con alta motivación de logro y que busca exceder las metas que se propone.

eres? Ya qué te importa. Dale fórmula y *move on*<sup>59</sup> al siguiente tema' y yo: 'no, es que todo el mundo dice que tiene que lactar'. Ese es el otro tema de Perú, todo el mundo tiene una opinión de cómo deberías criar a tu hijo. Las gringas son mucho menos de meterse, es una cultura más fría y por ser más fría no se sienten cómodos para opinar y respetan los límites. Acá era: 'pero ¿cómo no le vas a dar pecho? Es el colmo, tienes que tratar más duro'. Eso te carga más. Entonces, culpa siempre la vas a sentir" (Isabel: Líder, 40 años, 2 hijas de 4 y 2 años).

En esa misma línea, también se encuentra el relato de Eugenia, quien mencionaba que se sentía marginada por el grupo de las mamás del colegio de su hijo.

"El grupo de *Whatsapp* de las mamás del colegio es un tema. Siempre están coordinando para tomar desayuno juntas luego de dejar a los niños en el colegio o quedan para almorzar antes de recogerlos. A mí ya ni me dicen nada y cuando me ven dicen: 'ay es que tú nunca puedes venir porque trabajas'. Eso te hace sentir mal, aislada" (Eugenia: Líder, 44 años, 1 hijo de 6 años).

Así, la maternidad intensiva no solo constituye un modelo que conlleva prácticas de crianza agotadoras para las mujeres (Hays, 1996), sino que esta ideología fomentaría un contexto de competitividad entre madres que perjudica la sororidad y la lucha por la equidad de género y, en su lugar, fortalece al patriarcado (Abatsis & Schultz, 2014). En una de las conversaciones en la oficina, un líder le comentó a un gerente lo siguiente: "cuando quieras molestar a tu esposa, solo dile: 'mi mamá lo hacía mejor'. Eso es lo peor que le puedes decir a una mujer". De esa forma, de alguna manera, los mismos hombres contribuyen a generar esta rivalidad entre mujeres.

---

<sup>59</sup> Frase anglosajona que se utiliza para impulsar a alguien a que supere una situación adversa y pase a enfrentar su siguiente reto.

## **6.5. Estrategias para lidiar con el doble rol**

Como se ha mencionado, estas mujeres navegan en la constante lucha de dos roles que parecen opuestos e irreconciliables (Collins, 2019). En esa línea, la mayoría de las entrevistadas recurren a dos estrategias para reducir el conflicto entre ambos roles. La primera estrategia que buscan implementar es el retraso de la maternidad (Alvarez, 2017; Alvarez & Marre, 2022; Kwak, 2022; Marre, 2009), una estrategia que ha sido utilizada por la mayoría de las madres entrevistadas y que también utilizan las mujeres sin hijos-as de la muestra. La segunda estrategia que utilizan una vez que son madres es la contratación de la “ayuda en casa”, conformada por personas que realizan ciertas actividades domésticas a cambio de un salario (nanas, empleadas domésticas y, en casos específicos, choferes).

### **Mientras más tarde mejor: el retraso de la maternidad**

Las estadísticas nacionales señalan que las peruanas tienen a su primer hijo-a a los 22.2 años en promedio, media que disminuye conforme lo hace el nivel educativo alcanzado por la madre (INEI, 2022b). En comparación con las europeas, quienes suelen tener hijos-as a los 31 años (Eurostat, 2022), la edad en la que las peruanas inician su etapa de fecundidad resulta bastante temprana, siendo esta una de las razones por las que las políticas públicas de este país se enfocan en combatir el embarazo adolescente (MCLCP, 2022). A diferencia de las estadísticas nacionales, esta investigación encontró que las madres ejecutivas tienen a su primer hijo-a a los 32 años en promedio, es decir, 10 años más tarde que la media peruana (22.2 años) y acercándose mucho más a las españolas (32.6 años), quienes retrasan cada vez más la maternidad (Eurostat, 2022).

Respecto al contexto español, si bien el retraso de la maternidad se debe a decisiones personales, también responde a causas estructurales que impiden que se dé a edades más tempranas como las condiciones laborales que penalizan a las madres con una línea de carrera más lenta (World Economic Forum, 2022) que desalienta a las mujeres

embarcarse en la maternidad antes de conseguir la estabilidad económica (Alvarez, 2017; Alvarez & Marre, 2022), las demandas simultáneas del mercado laboral y doméstico (Alcañiz, 2015; Alvarez, 2017; Alvarez & Marre, 2022; San Román et al., 2015), la feminización de la carga doméstica y de cuidados (Alvarez, 2017; Alvarez & Marre, 2022) y la falta de políticas que promuevan la conciliación de la vida familiar y laboral que agotan a las mujeres en su lucha de compatibilizar ambos mundos (Castro et al., 2008). Así, se retrasa la maternidad hasta conseguir la estabilidad profesional, pero una vez que se logra y se decide ser madre, a veces, suele ser demasiado tarde para lograr un embarazo (Marre et al., 2018). Esta situación se denominó como “infertilidad estructural” (Marre, 2009) en tanto es asimilable a quienes no podrán acceder a la maternidad por causas irreversibles o que requieren asistencia reproductiva.

Recientemente, otro estudio realizado en Estados Unidos (Kwak, 2022), encontró que la penalización salarial por maternidad se ha revertido a partir de mediados de los 2000. Esta tendencia es empujada por las madres que ocupan el percentil de los salarios más altos y que invierten una gran cantidad de horas en el trabajo productivo. Esta autora encontró que la forma en la que estas madres rompieron la barrera de la penalización salarial por maternidad fue retrasar la tenencia de hijos-as hasta finales de sus 30 años.

Los resultados de esta investigación reflejan en gran medida lo encontrado en el contexto español y estadounidense. Todas las participantes asumían que ellas tendrían que ser las cuidadoras principales de los hijos-as, por ende, esa responsabilidad les restaría recursos (tiempo y energía) para invertir en el desarrollo de su carrera profesional. Por tanto, “decidieron” retrasar la maternidad hasta alcanzar al menos un nivel gerencial, el cual les aseguraba una posición en el promedio superior en la pirámide organizacional con “un lugar y reputación ya ganados frente a la compañía”, con un equipo a cargo en el cual podrían delegar ciertas responsabilidades del trabajo productivo y un salario que les permitiría cubrir las necesidades de sus hijos-as y pagar la “ayuda en casa” necesaria para que ellas puedan mantener ambos

roles. Sin embargo, el haber retrasado la maternidad hasta aproximadamente los 30 años hizo que varias de ellas tuvieran problemas de fertilidad al intentar tener a su segundo hijos-a.

Alina tiene 49 años. Trabaja en Corpack desde hace 25 años y actualmente ocupa el puesto de directora con un equipo a cargo de 10 personas. Ella está casada con Ramiro de 52 años con quien tiene 2 hijas de 15 y 7 años. Alina se convirtió en madre por primera vez a los 34 años y comenta que demoró varios años en tomar la decisión porque sentía que los hijos-as le iban a quitar espacio para sus otros roles.

“Cuando tuve a mi primera hija, yo estaba en Corpack y tenía 34 años. Me demoré un tiempo porque no estaba segura de si quería ser mamá porque estaba muy contenta con cómo iba avanzando mi vida, mi profesión, las cosas que iba logrando de realización como mi departamento y siempre pensé que los hijos me iban a quitar espacio con mi pareja, conmigo misma y sobre todo con mi profesión. Fue una decisión conversada con mi esposo, me costó tomarla unos 3 o 4 años y al final dije: ‘vamos’ (suspiros)” (Alina: Líder, 49 años, 2 hijas de 15 y 7 años).

Al igual que Alina, la mayoría de las madres ejecutivas pasa varios años en una disyuntiva entre el seguir capitalizando más logros a nivel personal y profesional versus tener hijos-as. Para muchas de ellas, dos factores que las “obliga” a decidirse es la presión por la edad -porque sienten que mientras más años tengan, demorarán más en concebir- y la presión de sus parejas -quienes les “sugieren” reiteradamente que ya es el momento para ser padres. Por ello, cuando se enteran de que ya están embarazadas, el primer sentimiento que emerge es miedo por un cambio para el cual no se sienten preparadas y que les genera incertidumbre de cómo cambiará su vida de ahora en adelante, sobre todo el impacto en su carrera profesional.

“Cuando yo estaba embarazada de 3 meses, me ascienden a gerente. Me costó bastante llegar a eso y fui tomando nuevos desafíos. El día que me enteré de que salí embarazada estaba en el ginecólogo, me senté en la silla y dije: ‘ahora sí mi vida cambió para siempre. Nada va a ser igual’. El doctor me vio la cara y me dio mucho aliento y muchas pautas para yo poder asimilar ese momento (...). Le dije: ‘De momento, yo no sé cómo voy a ser de mamá. Tengo miedo de entrar a esta nueva etapa y no saber si voy a poder con esto’ (...). Mi principal duda fue el sueño porque cuando estás con la bebé chiquita no tienen horarios, se despiertan toda la noche y yo decía: ‘¿cómo voy a ir a la oficina si no voy a dormir nada? Me voy a dormir allá’ Ese era mi trauma” (Alina: Líder, 49 años, 2 hijas de 15 y 7 años).

Alina tenía muchos temores sobre su nuevo rol de madre y uno de los más fuertes era que la crianza de su bebé -como las noches en vela- le reste energía para invertir en su carrera profesional. Luego de tener a su primer bebé, Alina comenta que logró conciliar ambos roles porque tuvo ayuda en casa -de su madre y nana- y ayuda de su equipo en Corpack:

“Ser mamá implica hacerte cargo de un ser humano y eso es una tremenda responsabilidad. Sin embargo, si quieres ser mamá y a la vez ser gerente, liderar equipos y avanzar en tu carrera debes tener los recursos: un buen equipo en la oficina para delegar y un buen equipo en casa con la nana y un familiar de confianza como tu mamá o suegra” (Alina: Líder, 49 años, 2 hijas de 15 y 7 años).

Si bien Alina logró concebir a su primera hija rápidamente, como muchas entrevistadas, tuvo problemas para concebir a su segunda hija. En ese momento, Alina tenía casi 40 años y tuvo que recurrir a varios tratamientos de fertilidad. Según su



médico, Alina tenía un trabajo muy estresante y le había dicho que tenía que elegir entre su trabajo o salir embarazada nuevamente.

“Estaba intentando un segundo embarazo y no podía salir embarazada. Tuve una pérdida a pesar de haber estado en tratamientos. El médico me dijo: ‘veo que tienes un trabajo estresante’ porque siempre me veía llegar con las justas a la cita, cerrando la laptop en el consultorio. Me dijo: ‘yo creo que tienes que escoger entre ese nivel de estrés o salir embarazada’ y yo dije: ‘no por favor, no me obligues a escoger’. Y se me ocurrió pedir licencia sin goce de haber por 2 meses porque necesitaba hacer una pausa para hacer un tratamiento para salir embarazada y necesitaba mucha paz” (Alina: Líder, 49 años, 2 hijas de 15 y 7 años).

Alina menciona que su primer jefe había sido muy comprensivo con ella porque conversó con RRHH para que le otorguen la licencia. Dentro de la compañía, no había precedentes de licencias por este tipo de motivos. Fue un caso *sui generis*. Alina estaba feliz y se sentía muy apoyada por la empresa. De pronto, hubo un cambio en la estructura organizacional y su jefe es reemplazado por otro líder. Alina comenta que este nuevo líder sí cuestionó el hecho de que Alina pidiera una licencia por un tratamiento de fertilidad.

“Sí tuve mucho apoyo de mis jefes, pero hubo uno en especial que no tuvo empatía con la maternidad. No le daba el peso, la importancia. No quiero echarle la culpa a que él no era papá, sino que su forma de ver la vida era un estilo más antiguo, más machista. Incluso, en algún momento, me preguntó cómo así llegue a ser gerente ejecutivo. Yo veía que tenía dudas de por qué yo no estaba en la casa si estaba casada, mi esposo era director de la compañía, etc. (...). Cuando supo que me iba dos meses de

licencia para hacer el tratamiento, me dijo: ‘pero ¿por qué te vas si tú ya tienes una hija? No pasa nada si no sales embarazada’. Y le dije: ‘ya voy 3 años buscando y el médico cree que es por la presión y el estrés del trabajo’. Me dijo: ‘No pasa nada si no sales embarazada’. Yo estaba indignada” (Alina: Líder, 49 años, 2 hijas de 15 y 7 años).

La percepción de Alina fue que este nuevo líder tenía un estilo “más machista” y “no le daba la importancia debida a la maternidad”, lo cual pudo haber sentado un precedente en la empresa, ya que, las entrevistadas que renunciaron a la empresa lo hicieron porque querían ser madres y estaban seguras de que en Corpack no tendrían la flexibilidad que ellas necesitaban para conciliar ambos roles.

Así como Alina, 7 de las 25 madres entrevistadas tuvieron problemas de fertilidad sobre todo cuando intentaban concebir a su segundo hijo-a. Por ejemplo, Pamela se embarazó por primera vez a los 30 años después de terminar su maestría en el extranjero y haber alcanzado un puesto gerencial. A pesar de que ella sentía que retrasar la maternidad era la mejor decisión para su desarrollo profesional, se sentía presionada porque había escuchado que “cada año que pasa es más difícil concebir para una mujer”. Sin embargo, logró quedar embarazada rápidamente:

“Yo estaba traumada con la edad. Yo me casé a los 29 años y dije: ‘yo no llego a los 30 sin embarazarme’ y a los 2 meses de casada me enteré de que ya estaba esperando a mi primer bebé” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

Al igual de Alina, los problemas para Pamela comenzaron cuando intentó tener a su segundo bebé. Tuvo 3 abortos espontáneos. El último de ellos fue el más duro para ella porque, además de que ya estaba en la semana 14, implicó romper la confidencialidad del duelo perinatal:

“Cuando empecé a buscar el segundo hijo, ya tenía más de 33 años y tuve 3 pérdidas. Todas chiquitas, pero todas igual difíciles. La última sí implicó un legrado (...). Mi última pérdida fue en Corpack. Fue muy duro porque yo ya había contado. Ya había pasado esa fecha en la que te dicen: ‘no, todavía no cuentas nada’. Tenía 14 semanas” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

A pesar de que todas las entrevistadas coinciden en que “cada año que pasa es más difícil concebir para una mujer”, el retraso de la maternidad sigue siendo una práctica común en la mayoría de las ejecutivas sin hijos-as. Para estas jóvenes, las razones son las mismas que orillaron a las madres ejecutivas a retrasarla: alcanzar la estabilidad profesional y económica antes de que los hijos-as lleguen a retrasar su desarrollo profesional. Así, se tiene el caso de Aurora, una contribuidora individual de 27 años sin hijos-as que deseaba ser madre muy joven, pero “decidió” postergarlo:

Entrevistadora: “¿Te has planteado la opción de tener hijos-as en algún momento?”.

Aurora: “Sí, quiero tener hijos, me muero por ser madre. Es mi ilusión. Yo alucinaba que iba a ser madre a los 26 años. Ya tengo 27 y no ha pasado. Yo sí me ilusionaba con ser madre joven, muy joven por varias cosas. Mi mamá ha sido madre mayor, entonces siento que, si yo tuviese hijos más joven, podría disfrutarlos, ellos me podrían ver más fuerte. No sería más adelante una carga para ellos. A mí sí me gustaría ser madre joven, pero sé que no va a pasar, así que ya será para cuando tenga más de 30 años (suspiros)”.

Entrevistadora: “¿Y qué necesitarías para tener un hijo-a ahora?”.

Aurora: “Muchas cosas. En ese momento, cuando yo me planteaba tener hijos a los 27 años, no me daba cuenta...era muy idealista.

Ahora que ha pasado el tiempo y veo las experiencias de mis amigas, soy más consciente del dinero y digo: 'pucha, de repente está bien' porque no estaba preparada para cargar con un hijo porque es una responsabilidad bien grande. ¿Cómo voy a mantener a este niño? porque son muchas cosas que tendría que sacrificar. Con el dinero que tengo ahora, estoy cubriendo mis gastos personales y los de mi familia. Si viene un bebé, es otro gasto, entonces tendría que sacrificar mis gastos porque los de mi familia simplemente no hay nadie más que pueda cubrirlos" (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

Para Aurora, el aspecto financiero cobra mucha relevancia antes de embarcarse en la maternidad. Por tanto, ella siente que una forma de obtener esa estabilidad económica es alcanzando el puesto de gerente con lo cual podría solventar los gastos del bebé y también contar con un equipo a cargo para delegar tareas de la oficina. Además, varias entrevistadas también mencionaron querer terminar una maestría antes de tener hijos-as, percibiéndola como un medio que facilitaría la obtención de una promoción laboral.

"La edad ideal para tener a mi hijo sería a los 32 años. A esa edad ya tendría mi maestría, un bien material sea un carro o un departamento, cierto ahorro porque hasta que nazca el bebé es caro...pagar la clínica. Para tener esa estabilidad económica, ya tendría que tener el puesto de gerente con un mejor sueldo y gente a cargo para delegar temas" (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

En la narrativa de Aurora, el llegar a ser gerente constituye un habilitador para poder convertirse en madre porque le permitiría tener los suficientes recursos económicos para mantener a su hijo-a un equipo de personas en la oficina para delegar carga laboral, y un equipo de personas en casa para que la ayuden con la crianza. Conseguir ese habilitador implica invertir tiempo y energía en el trabajo productivo. Si tuviera un

hijo-a antes de ser gerente, el niño-a le quitaría una buena cantidad de estos recursos y, por ende, “el camino a ser gerente sería mucho más difícil”. Así, para las ejecutivas sin hijos-as, la maternidad también se percibe como una barrera que obstaculizaría o ralentizaría su desarrollo profesional (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016).

“Si tuviera un hijo antes de ser gerente, el camino a serlo sería más difícil porque un niño me va a restar tiempo. Probablemente, me voy a tener que amanecer por el niño, simplemente porque llora en las noches, hay que cuidarlo. Cuando sea el niño sea más grande, viene el tema de las tareas del colegio. Va a ser difícil, pero ni modo, voy a tener que hacerlo porque el trabajo es la fuente que me dará el dinero para criar al niño” (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

La reflexión de Aurora, así como las narrativas de otras ejecutivas, evidencian que también han internalizado la ideología de la maternidad intensiva, asumiendo que ellas serán las principales responsables del cuidado de sus hijos-as, que la crianza demanda altas cantidades de dinero, tiempo y energía y que, por tanto, resulta en una labor muy sacrificada para la mujer (Hays, 1996).

“Siempre la mujer va a tener cierto...no digo que el hombre no... también va a tener la preocupación de estar atento, pero en la mujer es obligatorio. Probablemente, el hombre acompañe, me acompañe en las amanecidas, pero yo sí o sí voy a tener que estar ahí con el bebé, esté o no el hombre. No es como que yo pueda decirle en la madrugada: ‘tú ve a mirarlo y chau’ porque, he visto en noticias, que el niño para que se calme necesita sentir el calor de la mamá. Supongo que se va a calmar más rápido si estoy yo allí” (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

Como menciona Aurora, el “calor de mamá” hace que “naturalmente” los y las bebés se calmen más rápidamente con sus madres. Por tanto, “el hombre puede acompañar en las madrugadas, pero es un *must* que las madres socorran a sus hijos-as durante las noches”. Así, la maternidad se percibe como una responsabilidad que obliga a la mujer a renunciar o posponer otros aspectos de su vida en base a argumentos naturalistas que las obligan a cumplir con la mayor carga de las tareas de cuidado más allá de los procesos biológicos de embarazo, parto y lactancia (Alvarez, 2017).

### **Sin ayuda en casa no la haces: la reproducción estratificada**

La segunda estrategia utilizada por la mayoría de las madres entrevistadas para reducir el conflicto entre su rol de madre y su rol profesional es tener, como ellas lo denominan, “ayuda en casa”. Esta “ayuda” está conformada por personas que realizan ciertas actividades domésticas a cambio de un salario. En primer lugar, se encuentran las nanas o niñeras, quienes se encargan del cuidado de los niños-as. En segundo lugar, las empleadas domésticas o mujeres que se encargan del cuidado del hogar (cocina, limpieza, compra de víveres, lavado y planchado de ropa). En tercer lugar, se encuentran los choferes: hombres cuya labor es conducir el coche familiar para trasladar a los niños-as de un lugar a otro (llevarlos a la escuela, a las actividades extracurriculares y a los compromisos sociales).

Si bien existen estas tres categorías de empleados-as, casi todas las madres contaban con una nana (excepto un caso), muchas de ellas contaban con una nana y una empleada doméstica y solo dos contaban con las tres categorías. Así, la tenencia del chofer se considera “un privilegio” que no todas están en la capacidad de pagar tal como menciona Elena:

“Muchas mamás que han estado en trabajos corporativos, se van a otros trabajos donde pueden manejar mejor sus tiempos. La vida extracurricular de los hijos, entre llevarlos y traerlos, es un montón de tiempo. Yo lo he podido solucionar contratando un chofer, pero

eso lo hemos podido hacer porque tenemos una economía que lo permite. Para lograrlo, nosotros tenemos una nana, una empleada y un chofer que posiblemente en una posición jerárquica menor no tengas la cantidad de ingresos para tener esa estructura de soporte en tu casa. Cuando no llegas a esos sueldos, desertas porque te agotas” (Elena: Gerente, 39 años, 2 hijas de 8 y 5 años).

A pesar de que Elena puede pagar a tres personas que le ayuden en la crianza de los hijos-as, lo que casi todas las ejecutivas pagan es la nana, dado que se trata del tipo de ayuda más común.

Las nanas se encargan del cuidado de los niños-as como alimentarlos (darles de comer o darles el biberón según la edad), asearlos (cambios de pañal, lavarles las manos, cepillarles los dientes, bañarlos, entre otras tareas), vestirlos, entretenerlos (jugar con ellos o llevarlos al parque), entre otras actividades. Existen dos modalidades de contratación para las nanas. El más común es el denominado “cama adentro”, es decir que las nanas duermen en casa de las ejecutivas de lunes a sábado y el domingo es su día libre. El horario de lunes a sábado suele empezar a las 7:30 y termina cuando la ejecutiva retorna a la casa. El salario promedio que reciben es de S/.2,000 (USD 530). La segunda modalidad es “cama afuera”, es decir que la nana asiste diariamente (excepto los domingos) a casa de la ejecutiva y su horario oscila entre las 8:00 a 18:00. El salario promedio es de S/.1,500 (USD 395), es decir, aproximadamente el 15% del salario que perciben las gerentes de Corpack.

A diferencia de las ejecutivas de Corpack, quienes, según Collins (2019), tendrían los mejores escenarios para manejar el conflicto familiar-laboral al tener privilegios sociales asociados a su clase, raza y estatus, las nanas suelen ser mujeres de raza andina o mestiza, de clases sociales medias-bajas (NSE CD), migrantes provincianas o descendientes de migrantes que se trasladaron a la capital, Lima, en busca de mejores oportunidades para ellas-os misma-as o sus familias.

Entendiendo las intersecciones de clase, raza y estatus migratorio, se evidencia cómo los privilegios a los que acceden las participantes están conectados con la opresión de otras madres y mujeres (Collins, 2019). Así, la relación entre las ejecutivas y las nanas ilustra el concepto de la reproducción estratificada (Colen, 1986, 1989, 1990, 1995), el cual señala que las mujeres de clases bajas asumen ciertas tareas reproductivas (como la provisión de óvulos, gestación o el cuidado de los niños-as) y prestan estos servicios para las mujeres de clases más altas que no pueden ocuparse de estos tareas por ellas mismas. Es decir que las tareas reproductivas se realizan y recompensan de forma diferencial de acuerdo con las desigualdades basadas en clase, raza, etnia, género y lugar en la economía global y estatus. Este sistema de poder permite que las mujeres de clases más altas formen su propia familia contratando el trabajo reproductivo de las mujeres de clases más bajas a cambio de un salario menor al que ellas perciben (Alvarez & Marre, 2022). No obstante, los extensos horarios de estas nanas hacen que ellas mismas no puedan criar a sus propios hijos-as por criar a los hijos-as de estas ejecutivas.

Las madres ejecutivas señalan que las nanas son pieza clave para el funcionamiento de su hogar, ya que sus parejas no asumirán la responsabilidad de muchas de las tareas de crianza. Por tanto, sienten una relación de dependencia hacia ellas sobre todo porque dejan a sus hijos-as en sus manos y necesitan estar seguras de que las nanas tratarán con cariño a sus hijos-as. Para ilustrar este punto, se encuentra el caso de Isabel, una directora con una carrera profesional brillante. Cuando era niña, sus padres se mudaron a Estados Unidos donde cursó todos sus estudios. Se graduó en una de las escuelas más prestigiosas en Finanzas, una rama que, según ella, “era mayoritariamente de hombres y las pocas mujeres que había eran *overachievers* a más no poder”. Trabajó en el sector bancario en Milán, Hong Kong, Londres y Nueva York. Luego de la crisis financiera del 2008, decidió volver a Perú donde estaban sus padres. Actualmente, es mentora de un programa llamado “*Women in Finances*” que busca conectar a mujeres profesionales con las mujeres jóvenes que están empezando la universidad para que no abandonen la carrera de finanzas, en donde



prevalece la presencia masculina. Ella comenta cómo el haber vivido en otros países hizo que su mentalidad fuera “un poco distinta a la peruana”:

“Crecí en Estados Unidos, entonces mi mentalidad es un poco distinta a la típica peruana (...). La verdad es que ser soltera en Lima cuando culturalmente eres distinta a la peruana promedio es super duro. El *dating*<sup>60</sup> me pareció malazo. Yo salía con chicos peruanos y se notaba que no fluía. No sé si yo era más directa o si ellos me parecían un poco machistas. Yo buscaba una relación super igual. También me iba bien en mi trabajo. Llegó un punto en que yo decía: ‘si esto no funciona, me voy de acá porque no estoy conociendo a nadie’ y yo sí quería casarme y tener una familia al margen de dónde viviera. Siempre supe que quería tener una familia, mi idea era: ‘si no conozco a nadie, voy a tener un hijo sola’ eso no estaba en duda. En todas esas idas y venidas, conocí a mi marido que es español, a través de conocidos en común y desde el principio le pregunté: ‘tú quieres tener una familia?’ incluso con el miedo de asustarlo y me dijo que sí y además nos conocimos cuando los dos ya éramos bien mayores. Yo tenía 34 y él 41. Nos casamos al año y medio después y tuvimos a nuestras hijas super rápido” (Isabel: Líder, 40 años, 2 hijas de 4 y 2 años).

Resulta interesante cómo Isabel comenta que “los chicos peruanos le parecían un poco machistas” y que ella buscaba una “relación super igual”. Así, se casó con un español con el que ahora tiene dos hijas de 4 y 2 años. No obstante, cuando se le pregunta a Isabel sobre la repartición de labores domésticas, ella reconoce que finalmente lleva la mayor carga:

Entrevistadora: “¿Cómo se reparten las tareas de la casa?”.

---

<sup>60</sup> Palabra anglosajona que hace referencia a tener citas para buscar pareja.

Isabel: “Mucho más cae sobre mí (risas). Eso siempre va a pasar. Tenemos suerte de tener dos chicas trabajando en la casa: una nana y una empleada doméstica (...). La chica se sienta con mi hija todo el tiempo que dura su clase virtual de la escuela y me dice qué tarea hizo y las que faltan las hace conmigo en la noche. Que el pediatra que tenemos viene a la casa a las 6 de la mañana. Entonces, antes de salir a la oficina, el pediatra ya las ha revisado y vacunado, entonces no me tengo que preocupar por llevarlas y traerlas de las citas médicas” (Isabel: Líder, 40 años, 2 hijas de 4 y 2 años).

Isabel menciona que es la principal responsable del cuidado de sus hijas en cuanto a la revisión de tareas, planificación de las citas médicas, y que la principal “ayuda” que ella recibe viene de parte de la nana y la empleada doméstica. En esa conversación, se evidencia lo importante que es para Isabel que las nanas de sus hijas se encuentren satisfechas con el trabajo para que, a su vez, ellas traten bien a sus hijas y continúen trabajando para ella.

“(...) yo soy muy agradecida con las chicas que trabajan en mi casa. Son parte de la familia. Las necesito más de lo que ellas me necesitan a mí. Tratarlas bien es demasiado importante. Y eso genera constancia, entonces mis hijas están contentas, se sienten queridas. Yo creo que si tienes mucha rotación de la gente que te está ayudando en casa no es bueno. En mi casa son las mismas desde que nacieron mis hijas. Las dos son cama adentro. Una era para las niñas y la otra se encargaba de la casa, pero ahora las dos hacen de todo” (Isabel: Líder, 40 años, 2 hijas de 4 y 2 años).

En ese sentido, una tensión que muchas madres declaran es lo difícil que les resulta encontrar a una nana que les genera la suficiente confianza como para poder dejarles a sus hijos-as mientras ellas se van a la oficina, y más difícil aún, encontrar a una nana

que manifieste “cariño sincero” hacia sus niños-as. En la observación participante, se recogieron casos de nanas que renunciaron, lo cual generaba mucho estrés en las madres como se evidencia en esta conversación durante un almuerzo en la oficina:

Madre 1: “Hoy tuve que llegar tarde a la oficina porque tuve un problemón en la casa y es que la nana renunció ayer porque se peleó con mi mamá. Mi mamá se queda con la nana y siempre le corrige cosas. Ayer dice que la hizo llorar. Yo sé que mi mamá es jodida, pero ahora no tengo quién cuide a mi nena. Si tú conoces a alguien de confianza, avísame por favor”.

Madre 2: “Dale, no te preocupes, voy a preguntar si alguna amiga tiene algún contacto”.

Madre 1: “Mi hija es bien buena, ella se preocupa. Ella me dijo: ‘no me gustó que la abuelita hiciera llorar a Patty’, pero es bien difícil encontrar a una nana que la quiera de verdad o al menos se preocupe sinceramente por ella. Si sabe que mi hija se va a la playa, la nana se preocupe por ponerle bloqueador sin que yo se lo tenga que repetir. Que le pregunte cómo le fue en el colegio, esas cosas simples”.

Cuando el lazo de confianza entre la nana y la ejecutiva no está asegurado, lo cual sucede generalmente cuando los niños-as tienen menos de 5 años, las madres sienten la necesidad de establecer ciertos métodos de vigilancia como colocar cámaras en la casa y, sobre todo, dejar a la nana con un familiar cercano:

“Yo salía de mi casa a las 7:00 o lo más temprano posible para regresar temprano también a la casa. Mi mamá se iba a trabajar a las 10:00, buenísima onda mi mamá porque llegaba tarde a su trabajo. Su papá a veces se aparecía en la tarde y se escapaba 30

minutos del trabajo, pero eran 30 minutos que estaba con el bebé. Así, yo me iba bandeando con recursos que me permitían estar tranquila también para que el bebé no se quede tanto tiempo solo con la nana. Eso y más las cámaras” (Raquel: Gerente, 38 años, 1 hijo de 3 años).

Este miedo de “no dejar solo al bebé con la nana” parte de muchas noticias de maltratos en los medios como nanas que gritan o incluso golpean a los niños-as (El Comercio, 2021a). Cabe resaltar que las mujeres preferían que estas figuras vigilantes sean mujeres como la propia madre, la suegra o alguna tía, incluso antes que la propia pareja, evidenciando nuevamente los estereotipos de género donde se asume que la mujer es una “cuidadora natural” que hará mejor el trabajo -o vigilancia- doméstico. Contrariamente, no se confía en los hombres para que sean adecuados cuidadores de sus propios hijos-as (Alvarez, 2017).

En esta investigación, se encontraron dos posturas con respecto a la tenencia de la “ayuda en casa”. Por un lado, la mayoría de las ejecutivas, alineadas al discurso que tienen las madres estadounidenses (Collins, 2019), considera que tener “ayuda en casa” constituye un “beneficio” y un factor de éxito indispensable para conciliar su rol como ejecutivas y su rol como madres tal como menciona Isabel:

“(…) sí hay un beneficio y es que es más fácil tener ayuda en casa en Perú. Mis amigas gringas, que viven en USA y todas trabajan, lo tienen más duro. Tienen solo una nana que cuida a todos los hijos que sale a las 18:30 cuando ellas regresan. A esa hora los hijos se les vienen encima, entonces a esa hora ellas tienen que estar con sus hijos hasta las 23:00 que se duermen y ahí recién se conectan al trabajo. Entonces, no duermen. Yo lo tengo más fácil que ellas y reconozco ese beneficio (…)” (Isabel: Líder, 40 años, 2 hijas de 4 y 2 años).

Por otro lado, solo una entrevistada tuvo un punto de vista más alineado a las madres europeas entrevistadas por Collins (2019), donde buscan que El Estado o los empleadores promuevan un mejor balance de vida familiar-laboral para que los mismos padres y madres se hagan cargo del cuidado de sus hijos-as en lugar de contratar los servicios de nanas. Maritza, la directora que había trabajado en una transnacional en Londres, comenta cómo vivió su maternidad con su primer hijo, que en el momento de la entrevista tenía 21 años, y cómo “cambió el chip latinoamericano por el inglés” con su segunda hija, que tenía 16 años:

“Con mi primer hijo, estaba más preocupada por el trabajo que por mi vida familiar (...). En ese momento no me costó, dejé a mi hijo de 2 meses entre las abuelas, tenía ayuda, solo dormía y comía, no me costó nada dejarlo. (...) Con mi segunda hija fue bastante diferente. Cuando mi hijo tenía dos años, yo me fui a vivir a Inglaterra por el trabajo. (...). Después me di cuenta de que, en realidad, con mi primer hijo fui esclava de la ayuda, como yo tenía madre, abuela, cocinera, nana, tenía tanta estructura en la casa que yo podía darme el lujo de quedarme hasta más tarde. Pensé que era un privilegio, luego dije: ‘no, qué tonta, no era un privilegio porque si no hubiera tenido ayuda hubiera estado más con mi hijo’ y en Inglaterra nadie tiene ayuda, todo el mundo tiene guardería, entonces se turnan los papás y las mamás (...). No hay ayuda, los abuelos viven lejos con lo cual no tienes quien recoja a tus hijos. Yo que pensé siempre que era un privilegio tener ese soporte que me podía quedar a trabajar hasta las 9 de la noche, luego dije no porque si hubiera tenido que volver a casa, quizá me hubiera perdido menos cosas” (Maritza: Líder, 50 años, 2 hijos-as de 21 y 16 años).

En conclusión, estas madres retrasan la maternidad y contratan una “estructura de soporte en casa” principalmente conformada por mujeres -nana, empleada y

supervisión de las abuelas- como estrategias para lidiar con el conflicto familiar-laboral. No obstante, la figura de sus parejas pasa desapercibida en sus narrativas. Incluso, la tenencia de esta “ayuda en casa” reforzaría la brecha de género al reducir la presión sobre los hombres para que se responsabilicen de más tareas domésticas tal y como señalan Bianchi, Sayer, Milkie y Robinson (2012), generando que el involucramiento de los hombres en las tareas de cuidado sea mucho más bajo que el de las mujeres.

## **7. LA (FALTA DE) CORRESPONSABILIDAD**

En este capítulo, se analiza la repartición de la carga doméstica y de cuidados de las madres ejecutivas de Corpack con sus parejas hombres, desde una perspectiva cualitativa, la cual ha sido muy poco utilizada para abordar este tema en Perú. La mayoría de las investigaciones sobre la división del trabajo doméstico en este país utiliza un abordaje cuantitativo. Dentro de las más destacadas, se encuentra la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (2010), en la que se evidencia una distribución desigual del trabajo: las mujeres invierten 23 horas más a la semana en la actividad doméstica en comparación con los hombres. Específicamente, en el cuidado de los hijos-as, las mujeres invierten 12 horas semanales mientras que los hombres solo dedican la mitad de ese tiempo, es decir, casi 6 horas (INEI, 2010).

En base a estos datos, se realizaron trabajos posteriores, pero centrados en un enfoque económico. Lavado (2017) cuantificó la penalización salarial por maternidad, encontrando que las peruanas con hijos-as ganan 10.8% menos que las peruanas sin hijos-as debido a que las primeras invierten más horas en la carga doméstica, y por lo tanto tienen menos tiempo para trabajar remuneradamente. En 2019, la Defensoría del Pueblo realizó un análisis para entender el impacto económico del trabajo doméstico no remunerado y de cuidado en el desarrollo de las mujeres, confirmando que la principal responsable de la carga doméstica es la mujer y que esta es una de las razones de la baja tasa de participación laboral femenina y el bajo índice de ocupación de mujeres en puestos de liderazgo, pues las horas invertidas en las labores del hogar presentan una correlación negativa con los años de estudios y experiencia laboral en las peruanas (Defensoría del Pueblo, 2019). Finalmente, en 2022, se realizó una última encuesta nacional sobre las desigualdades de género para medir el impacto de la pandemia, la cual demostró que nada había cambiado versus los resultados obtenidos por la ENUT en 2010: las peruanas siguen invirtiendo el doble de tiempo en las actividades domésticas (53 horas a la semana) en comparación con los hombres (26 horas a la semana). De esa forma, se concluye que, a nivel nacional, las peruanas

son las que asumen la mayor carga doméstica y tareas de cuidado, lo cual limita su desarrollo profesional.

Este estudio realizado con mujeres ejecutivas confirma los hallazgos de las investigaciones anteriores en tanto la mayoría de ellas son las principales responsables de las labores de cuidado.

Las diferentes investigaciones académicas sobre la división del trabajo por género se han centrado en tres perspectivas teóricas principalmente: la teoría de la disponibilidad del tiempo, la teoría de los recursos relativos y la teoría de la construcción del género. Según la teoría de la disponibilidad del tiempo, la división de la carga doméstica se realiza en base a un cálculo racional (Coverman, 1983). Así, aquella persona que invierte menos horas en el trabajo productivo le dedicará más horas al trabajo reproductivo (Wight et al., 2013).

No obstante, en esta investigación, se encontró que la mayoría de las madres ejecutivas que invertían más horas en el trabajo productivo en comparación con sus parejas seguía cargando con la mayor parte del cuidado de los hijos-as. En segundo lugar, la teoría de los recursos relativos señala que cuanto mayores sean los recursos que posee la mujer en términos de ingresos económicos, estatus profesional y nivel educativo, mayor poder tendrá en las negociaciones con su pareja y, por ende, reducirá su carga doméstica (Brines, 1994). Esta perspectiva se complementa con la teoría económica neoclásica de la inversión en el capital humano, la cual sugiere que la pareja realiza la asignación de la cantidad de tiempo al trabajo doméstico o remunerado en función de maximizar la utilidad o eficiencia general para la familia (Becker, 1990). Por ende, la persona que genere mayores ingresos económicos será la que dedique mayor tiempo al trabajo remunerado y menor tiempo a la actividad doméstica. Debido a que los hombres generalmente ganan más en el mercado laboral, las parejas asignan el trabajo doméstico a las mujeres y el trabajo de mercado a los hombres para maximizar la eficiencia y aumentar las ganancias al intercambiar un tipo de trabajo por otro (Wight et al., 2013).



No obstante, en esta investigación, la mayoría de las mujeres que percibían un salario mayor al de sus parejas continuaban siendo las principales responsables del cuidado de los hijos-as, mayoritariamente gestionando y organizando el trabajo doméstico y de crianza de las nanas. En ese sentido, pareciera que ni la disponibilidad de tiempo ni los recursos relativos son factores suficientes para entender este fenómeno. Por tanto, la tercera perspectiva teórica sobre la construcción del género parecería la más apropiada para explicar estos resultados. Esta sugiere que el trabajo doméstico es una representación simbólica de las relaciones de género y mediante la diferenciación de las tareas los hombres y mujeres afirman y reproducen sus roles y se demuestran a sí mismos y a los demás que son miembros competentes de sus respectivas categorías. Para demostrar roles de género apropiados, los hombres con ideologías tradicionales buscan contribuir mínimamente en el trabajo doméstico, mientras que las mujeres soportan la mayor carga para reforzar su feminidad (West & Zimmerman, 1987). Incluso, los hombres que “fracasan” en su rol de proveedores intentan reafirmar su masculinidad, contribuyendo menos al trabajo doméstico y las mujeres que perciben un salario mayor al de sus esposos tienden a compensarlo con una división más tradicional del trabajo doméstico (Brines, 1994).

Por tanto, a pesar de que los padres hoy invierten más tiempo que nunca en la crianza de los hijos-as (Kulik & Sadeh, 2015; Yavorsky et al., 2015), no existen estudios de familias heterosexuales con doble ingreso en donde los padres asuman más carga práctica y mental domésticas que las madres (Blair-Loy et al., 2015; Daminger, 2019; Perry-Jenkins & Gerstel, 2020). En ese sentido, existen factores estructurales, institucionalizados y desequilibrios de poder ocultos (Hochschild & Machung, 1989), que producen regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) que influyen en las decisiones y comportamientos de las parejas, generando esta situación de inequidad en la mayoría de las participantes.

En cuanto al cuidado de los hijos-as, los resultados de esta investigación revelaron que existen diferentes grados de corresponsabilidad percibidos por las participantes

que pueden categorizarse en tres grupos. En primer lugar, se encuentran las ejecutivas que perciben que ellas llevan la mayor carga de cuidados. En segundo lugar, están las ejecutivas que perciben una situación de equidad, ya que sus parejas tienen un empleo “más flexible”. El tercer lugar lo ocupan las únicas dos ejecutivas que perciben que sus parejas llevan la mayor carga de cuidados.

### **7.1. Las mamás siempre cargamos con todo**

De las 25 madres entrevistadas, 20 señalan que ellas asumen la mayor carga del cuidado de los niños-as. Se encontraron tres razones principales por las que se genera esta situación. En primer lugar, se mencionó la “mamitis”, es decir la condición por la cual los hijos-as prefieren y piden ser atendidos por las madres más que por sus padres. En segundo lugar, se señaló que los hombres se niegan a participar en ciertas labores de crianza y ellas terminan asumiéndolas. En tercer lugar, comentaron que ellas saben o hacen las cosas mejor que los hombres. Cabe mencionar que estas tres razones no son excluyentes, sino que la mayoría de entrevistadas apela a más de una de ellas en su narrativa.

#### **Yo lo hago porque mis hijos tienen “mamitis”**

Maryori tiene 38 años, es ingeniera de alimentos y trabaja en Corpack desde hace 11 años. Actualmente, tiene el puesto de gerente y un equipo de 3 personas a cargo. Está casada con Marcos (40 años), con quien tiene una bebé de 10 meses. Marcos es un ingeniero industrial que trabaja a tiempo completo para las obras civiles. Los dos tienen un salario y horarios laborales oficiales muy similares que inician a las 8:30 y terminan a las 17:30. No obstante, Maryori invierte una mayor cantidad de horas en el cuidado de su bebé:

“Mi despertador es mi bebé, ella me está despertando a las 6 de la mañana para tomar su primera leche. Estamos con lactancia materna exclusiva. Luego, ella vuelve a dormirse y eso me da

chance a entrar a la ducha, alistarme, tomar desayuno. Felizmente, la señora que cuida a mi bebé duerme en casa y cuando se despierta la bebé, ella se encarga. Me termino de alistar y salgo al trabajo a las 8. Salgo del trabajo a las 17:00 porque aún cuento con mi hora de lactancia. Cuando llego a casa, saco toda la información del trabajo de mi cabeza y me dedico 100% a la bebé. Aprovecho en darle de comer, jugar con ella. A las 19:30 le preparo el baño y empiezo su rutina de sueño” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Por otro lado, Marcos dedica menos tiempo a la bebé, pues sale de casa cuando la bebé aún está dormida y regresa a las 19:30:

“Mi esposo llega 19:30 de trabajar. De hecho, uno de sus objetivos es compartir la hora del baño con ella porque él sale en la mañana temprano y la deja dormida y en la noche quiere compartir con ella por lo menos esos momentos finales” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Maryori reconoce abiertamente que ella carga la mayor parte de los cuidados de su bebé. Ella comenta que, en un inicio, la idea era que ambos tengan una participación equitativa en la crianza, pero que, conforme pasó el tiempo, la balanza se fue inclinando más hacia su lado:

“Al inicio, cuando yo conversé con mi esposo sobre los cuidados de la bebé, era una división 50%-50%, equitativa, pero conforme fue pasando el tiempo era como que yo dejé de hacer deporte, pero mi esposo seguía haciendo ejercicios 3 veces por semana y llegaba a las 9 de la noche y encontraba a la bebé ya dormida y bueno yo decía: ‘está bien ceder en algunas cosas’ y eso se fue volviendo 60%-40% y así. Fines de semana hacemos todo juntos, pero de

lunes a viernes por el ritmo de vida y el trabajo son menos las horas que él le puede dedicar a la bebé de lo que yo puedo” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Cuando se le pregunta a Maryori por las razones de esta división de los cuidados, ella menciona que el rol de la madre es diferente al del padre y esto se da porque la bebé tiene “mamitis”, es decir que la pequeña es mucho más dependiente de la madre versus el padre:

“Con mi bebé aprendí que es diferente el papel que tiene una mamá al que tiene un papá. Si bien es cierto, puedes negociar y comunicarte con tu pareja para que esté involucrado, pero finalmente la bebé va a buscar siempre a la mamá, es 100% dependiente de la mamá (...). A los 10 meses, viene gateando, me ve y quiere que la cargue y no me quiere soltar. En cambio, le es más fácil desprenderse de su papá, no hace tanto berrinche. En cambio, cuando yo la agarro, quiere quedarse más tiempo conmigo. Supongo que es por la mamitis, por la conexión de la lactancia. Para dormir, para calmarse, busca siempre a la mamá” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Así como Maryori, todas las entrevistadas coinciden en que los bebés tienen una preferencia “natural” a estar con las madres versus los padres (quieren estar con sus madres todo el tiempo, prefieren dormir con las madres, se calman más con las madres, les gusta estar más al lado de las madres, etc.). A este fenómeno lo denominan “mamitis” y consideran que el principal motivo que la origina son los procesos biológicos reproductivos (el embarazo, parto y lactancia). Así, un régimen moral importante es que las mujeres asumen la principal responsabilidad de las tareas reproductivas por asociación a los procesos biológicos de la reproducción (Alvarez, 2017), mientras que se relega a los hombres el rol secundario de “apoyo”:

“Los primeros días del bebé el nexo con el papá es muy poco, no pueden hacer más que cargarla y arrullarla. Más que nada su rol es apoyar y cuidar de la mamá” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

La “mamitis” y la consecuente inequidad en el reparto de las tareas de crianza no solo resta tiempo a las madres para sus actividades personales (Maryori que abandonó el deporte, mientras que su esposo seguía ejercitándose 3 veces por semana), sino que también influye en las inequidades del mercado laboral (Maryori sale de la oficina a las 17:00, mientras que su esposo lo hace a las 19:30, dos horas y media más tarde). En ese sentido, “la construcción social de las madres como responsables máximas de sus hijos/as facilita que sean ellas las que adapten sus vidas laborales a los tiempos de los cuidados, generando sinergias entre el mercado laboral y la organización del hogar, que a su vez dificultan la participación de los hombres en el ámbito doméstico” (Alvarez, 2017, p. 133).

En esa línea, Natalia tiene 38 años y es una gerente de Corpack, quien lleva 9 años trabajando para la compañía. Está casada con Facundo (41 años), quien trabaja a tiempo completo liderando un proyecto minero. Ambos tienen dos hijos de 7 y 2 años. No obstante, Natalia también señala que ella se ocupa de la mayor parte de los cuidados de sus hijos-as. Para Natalia, una de las situaciones de mayor estrés es cuando las reuniones laborales se agendan en el mismo horario en el que sus hijos tienen que cumplir con sus rutinas de alimentación, baño y sueño, rutinas que ella asume como su responsabilidad.

“Hay días que te ponen reuniones a las 19:00 y ahí nos tenemos que acomodar, sobre todo la mamá. Pasa bastante que cuando tienes hijos menores de 3 años son full mamitis. Entonces, tienes que estar presente para cumplir sí o sí con la hora de la comida, la hora del baño, la hora de la dormida...que además es una rutina. No es que: ‘espérame hijito que tengo una reunión’ ¡no! La rutina la

tienes que cumplir y piden bastante a la mamá, entonces es medio caótico” (Natalia: Gerente, 38 años, 2 hijos de 7 y 2 años).

Cuando se le pregunta a Natalia si para los papás es igual de caótico que las reuniones laborales se crucen con las rutinas de sus hijos-as, ella responde que no porque el tipo de responsabilidades que cada uno tiene es distinto:

Entrevistadora: “¿Crees que pasa lo mismo con los papás?”.

Natalia: “No. No solo en Corpack, sino en general. Yo he trabajado en 3 empresas anteriormente, veía la misma situación y te puedo decir a ojos cerrados que no es lo mismo. A ver, tienen responsabilidades: a nivel formadores, a nivel de ser una fuente de ingreso económico en la familia, pero yo creo que por lo mismo que los hijos tienen más mamitis sobre todo los primeros años. Es un tema de roles, cultura, sociedad, no sé, pero sí la mamá tiende a dedicarle más tiempo a la casa, la familia, los hijos y mamás teniendo roles claves a nivel jerárquico, pero está preconcebido. Ha ido variando, pero era como que el hombre era el encargado de administrar los ingresos económicos para la familia y en ese sentido tiene que estar más tiempo en el trabajo porque tiene más responsabilidad laboral. Hoy, la cosa ha ido cambiando y lo vemos en mujeres en posiciones super altas a nivel jerárquico y lo logran y pueden ¿no?, pero ¿qué están sacrificando? Es la balanza, podrían estar sacrificando ese rol de madre tal vez, pero va a depender mucho de las prioridades que cada persona tenga y no está mal ¿no?” (Natalia: Gerente, 38 años, 2 hijos de 7 y 2 años).

Así, para Natalia y la mayoría de las entrevistadas, existen roles preconcebidos que hacen que las mujeres dediquen más tiempo al cuidado de los hijos-as, mientras que

los hombres dedican más tiempo al trabajo productivo. Resulta interesante notar que muchas son conscientes de los regímenes morales de lo femenino asociado a lo doméstico y lo masculino asociado al trabajo productivo, pero, a pesar de que llegan a ese nivel de consciencia, siguen moldeando sus comportamientos en función a ellos, movidas principalmente por la culpa de no reproducirlos.

Así, la “mamitis” transmite la idea de que los hijos-as solo necesitan de la madre y, por tanto, dejan fuera al padre, quien, al sentirse parte “accesoria” y “poco fundamental” para el funcionamiento de ese sistema, tiene la libertad de no realizar ciertas labores de cuidado bajo la justificación de que su “hijo prefiere que las realice la madre”.

### **Yo lo hago porque él no tiene la necesidad de estar con los niños-as**

En este apartado, son relevantes las historias de Clara y Leticia: dos madres ejecutivas que afirman que sus hijo-as tienen “papitis”, es decir, que los niños-as prefieren estar con sus padres más que con sus madres. No obstante, la “papitis” no hace que los padres pasen más tiempo con sus hijos-as o se encarguen de sus cuidados en mayor medida. Ello se atribuye a que los hombres no tienen esa “necesidad instintiva” que tienen las madres que las lleva a “necesitar” pasar más tiempo y conectar con sus hijos-as. Por tanto, ellas siguen siendo las principales responsables de la crianza.

Clara tiene 33 años es administradora de empresas y realizó un *MBA* en una universidad extranjera. Tiene 15 años trabajando para Corpack, lugar en donde ha ido creciendo en la pirámide organizacional. Actualmente, ocupa el puesto de gerente. Está casada con Pedro (34 años), quien maneja su propio negocio. Por tanto, él tiene “horarios más flexibles” que ella. Ambos tienen un hijo de 1 año. La entrevista de Clara se realizó durante la etapa de *home office* por cuarentena, por tanto, ella hace referencias a dicho periodo. Ella comenta la experiencia que vivió cuando nació su bebé como un “apego muy fuerte” o “una necesidad instintiva” que la llevaba a querer estar con él todo el tiempo y sentir que “ella era la que dependía de su bebé más que

su bebé de ella”. Cuando se le pregunta si su pareja sintió lo mismo, ella responde lo siguiente:

“Uh...la verdad es que mi expectativa hubiera sido que se le caiga la baba como a mí. Lo que a mí me pasaba es que yo tenía una necesidad gigante, instintiva de estar con el bebé y sentía que a mi esposo se lo tenía que imponer. Mi esposo no tiene esa necesidad, no le nace. Él era más de estar con el bebé solo un ratito, lo carga y de ahí no sabe qué hacer con él, se aburre, no sé...” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

Como comenta Clara, el hecho de que su pareja no sintiera esa necesidad de estar con el bebé como ella la sentía generó decepción en ella, un sentimiento que se fue transformando en frustración y enojo con el tiempo. Ello debido a que el bebé tiene “papitis”, es decir que prefiere jugar con su padre más que con su madre, pero ella siente que ese sentimiento no es correspondido por su pareja, quien se aburre o se cansa de estar con él.

“Ahora, el aburrimiento ha pasado a cansancio porque el bebé es más activo, ya juega y todo, pero igual son juegos de bebé. Mi bebé se muere por su papá, tiene papitis, cuando mi esposo está, el bebé no me hace ni caso, pero mi esposo no aguanta mucho rato. Se aburre y se cansa y además quiere descansar, quiere silencio, quiere su espacio, quiere comer tranquilo” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

Como la mayoría de entrevistadas, Clara siente que ella pasa poco tiempo con su bebé de lunes a viernes, por tanto, busca estar más tiempo con él los fines de semana. Por ello, su propuesta era que los fines de semana sean ella y su pareja quienes se queden con el niño sin nanas de por medio. Sin embargo, esto generó discordancias con su pareja.



“Lo que hace es que...no yo, sino él, es contratar a nanas de reemplazo, les escribe para que vengan los fines de semana. Yo quería establecer la política de que el fin de semana no haya nanas porque vemos al bebé poco o nada durante la semana, pero es la única forma en que mi esposo y yo no nos peleamos. Yo no aguanto todo el día con el bebé, necesito que él me ayude, pero él no quiere y me empieza a reclamar que entonces por qué no quiero nana, que es mi culpa en todo caso. Entonces, así yo no puedo, yo también necesito descansar un poco el fin de semana y él también quiere descansar. Cuando hay nana es más fácil porque así él está un ratito con el bebé, se aburre y se va” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

En este caso, si bien la madre refiere que el bebé tiene “papitis”, esta condición no implica necesariamente que el padre asuma la principal responsabilidad del cuidado del bebé -como sí sucede con las madres cuando los hijos tienen “mamitis”. Contrariamente, la madre sigue asumiendo la mayor carga y la falta de “ayuda” del padre se reemplaza con la tenencia de las nanas.

Por otro lado, se encuentra el caso de Leticia, quien tiene 28 años y también es administradora de empresas. Ella ocupa el cargo de contribuidora individual en Corpack desde hace 5 años. Se casó a los 27 años con Jorge (29 años), quien trabaja a tiempo completo como jefe de ventas en una empresa del mismo rubro que Corpack. Ambos tienen salarios y horarios laborales oficiales similares. Luego de casarse, Jorge quería tener hijos-as inmediatamente porque le encantan los niños-as, pero ella quería esperar al menos 2 años para disfrutar de la vida en pareja. Finalmente, quedó embarazada a un año de casados y ahora tienen una bebé de 7 meses.

Leticia es la madre más joven de esta investigación. Asimismo, si se la compara con el resto de entrevistadas, también es la madre con las prácticas de crianza “menos

intensivas”, pero no por ello deja de evidenciar comportamientos marcados por esta ideología. Para Leticia, el hecho de convertirse en madre fue un “shock” porque sintió que “perdió su independencia y se sintió esclavizada”:

“El embarazo sí fue hermoso, tener la barriga, pero una vez que ya nace es como ‘¿qué hago?’, fue un shock fuerte. Cuando das a luz, te quedas 2 días en la clínica donde las enfermeras te ayudan y te enseñan. Cuando llegó el momento de irme a casa, yo lloraba, no quería irme. Sentía que me estaba yendo con un paquetito y no sabía qué tenía que hacer con él (...). De la nada, tenía a alguien que dependía 100% de mí. Me sentí esclavizada. Yo que tengo una personalidad bien independiente, soy de las personas que sale de la casa, agarra el carro y se va a donde quiere. Nunca he dependido mucho ni de mis papás ni de nadie. ...fue un shock. Al principio, no sentía amor por mi bebé, sentía que era 100% responsabilidad, mi responsabilidad” (Leticia, Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

En la narrativa de Leticia, se evidencian varios aspectos de la maternidad intensiva (Hays, 1996). En primer lugar, ella se siente 100% responsable de la vida de esa bebé, omitiendo el rol del padre. En segundo lugar, el sentimiento de angustia que experimenta al dejar la clínica revela la “necesidad” de contar con la guía de las expertas para cuidar a su bebé. En tercer lugar, el sentimiento de “esclavitud” al percibir la maternidad como una labor muy absorbente para la madre.

Una de las razones que hizo que Leticia se sintiera 100% dependiente y responsable de la bebé fue la lactancia, una tarea que consideraba esencial para la supervivencia de la niña, que requería que ella esté todo el día y toda la noche junto a su bebé y que solo podía hacer la madre. Debido a que “la maternidad adecuada” ha estado estrechamente relacionada con los comportamientos maternos “naturales”, como amamantar o dormir juntos, las madres sienten una conexión física casi continua entre

los cuerpos de la madre y el niño-a que generar esta relación de dependencia (Arnold, 2014). Dicha relación de dependencia fue valorada de forma positiva por la mayoría de las madres por ser un “momento de conexión entre madre e hijo-a”, pero para Leticia, esta relación de dependencia fue abrumadora y esclavizante. Por ello, recurrió a algunas prácticas “menos intensivas” en comparación con el resto de madres:

“La primera parte es dura por el cambio de vida para la mamá, por la dependencia, por la esclavitud de la teta. Yo le di teta directa un mes o un mes y medio porque como tenía mucho reflujo, me pedía a cada rato (...). Entonces, lo que comencé a hacer es que me sacaba la leche y todo se lo daba en biberón y ahí me iba mucho mejor. Tampoco soy de las personas que está cerrada a la fórmula. Para mí eso de la lactancia materna exclusiva no era un problema. También hice que duerma en su propia habitación para fomentar su independencia como dice en varios libros y así yo pude recuperar un poco de sueño. De hecho, mi pediatra me decía que tiene que estar bien la mamá, para que el bebé esté bien. De hecho, cuando yo estaba estresada, la bebé también estaba de mal humor, renegaba y cuando yo estaba más tranquila, ella estaba relajada” (Leticia, Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

A pesar del destete, la “esclavitud” de Leticia continuó. Cuando se le pregunta sobre el reparto de las tareas de crianza, paradójicamente, su esposo, a quien le encantan los niños-as y fue el principal impulsor del embarazo, solo asume el 10% de la carga y ella el 90% de los cuidados de la bebé. Así, la rutina de Leticia se organiza en función a los horarios de la bebé y a su trabajo en Corpack:

“Me levanto 6:30 o 7:00, dependiendo de la hora en que ella se levante (...). La recojo le cambio su pañal y me la llevo a mi cuarto. Le doy leche y le pongo teta un rato. A las 7:30 ya aparece la nana, que es cama adentro. A las 8:00 le da su desayuno y yo me meto

a la ducha. Si no tengo reuniones a las 9:00 en el trabajo, vuelvo a verla un ratito, pero si tengo reuniones, salgo de la ducha, desayuno y me voy. Si mi día está tranquilo en la oficina, me voy a mi casa a almorzar porque estoy a 10 minutos en auto, así la veo un ratito. Almuerzo veloz para tener 25 minutos con ella y esos minutos valen mucho sobre todo si voy a tener que salir más tarde de la oficina al final del día. Si no tengo reuniones, salgo de la oficina a las 16:30 para darle de comer, bañarla y hacerla dormir. Si es que tengo reuniones en Corpack, trato de que sean máximo hasta las 17:00 y poder llegar a estar con ella, aunque sea a las 17:30 porque a las 18:40 ya está dormida” (Leticia, Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

Leticia menciona que la bebé tiene “papitis”, ya que se emociona mucho más cuando ve a su papá que cuando la ve a ella. Sin embargo, “él la ve menos” porque “los hombres no tienen esa necesidad de estar con los bebés como sí la tienen las mamás” debido al “instinto maternal”. Así, Leticia recurre a razones biologicistas para justificar la inequidad en la distribución del tiempo asignado para los cuidados.

Entrevistadora: “¿A qué hora llega tu esposo de trabajar?”.

Leticia: “Pucha, él sí llega más tarde. Al menos, trata de llegar para el baño, pero cuando llega más de las 18:40 ya no la ve. Él la ve menos en verdad, pero no sé si es porque no lo ve tanto, pero cuando lo ve la bebé se emociona. Tiene “papitis”. Se muere por él”.

Entrevistadora: “¿Él también va a almorzar a la casa para verla?”.

Leticia: “De poder, puede, pero nunca va a almorzar. No sé, si es porque somos mamás, pero nosotras buscamos la forma de

hacerlo. Los hombres no tienen esa necesidad de estar con los bebés como sí la tienen las mamás (...). Por instinto maternal, creo que la mamá busca más espacios para llegar a estar con la hija, por más *workaholic*<sup>61</sup> que seas, yo creo que el instinto maternal te lo pide. Tienes la cabeza en otro lado si es que no cumples con la parte maternal. Yo creo que eso no le pasa al papá, no tiene nada que ver si son malos o buenos papás, yo creo que los papás no tienen esa angustia o esa necesidad (...)" (Leticia: Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

Aquí se evidencian uno de los regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) de la maternidad, en el cual se asume como una "verdad" que las mujeres tienen una mayor necesidad biológica de estar con sus bebés en comparación con los hombres. Tal como mencionó Hays (1996), las madres han internalizado que muchas de sus prácticas de crianza están basadas en algún tipo de instinto biológico. No obstante, se refieren a comportamientos aprendidos (como el dejar de priorizar el trabajo remunerado para pasar más tiempo con sus bebés). Este "instinto maternal" que hace que Leticia pase más tiempo con la bebé y, por tanto, asuma una mayor cantidad de tareas de cuidado, haciendo que ella tenga un conocimiento o experiencia. Por ello, cuando ella le pide a Jorge que se encargue de alguna de esas labores, él se niega alegando que "se le complica hacerlo".

"Cuando vienen cosas más complicadas como darle de comer, hacerla dormir, esas son mis cosas. Él nunca la ha hecho dormir en la noche, nunca la ha acostado para su siesta y dice que no sabe cómo hacerlo". O, cuando la bebé se despierta, mi esposo se muere de ganas de ir a recogerla porque cuando la bebé lo ve aparecer es como que ahhh se enamora...pero cuando le digo: 'ya anda a recogerla, pero también le cambias el pañal', él dice: 'ay no,

---

<sup>61</sup> Palabra anglosajona que hace referencia a una persona que valora el trabajo remunerado por encima del resto de ámbitos en su vida.

ven conmigo, yo la saco de su cuna y te la dejo para que tú le cambies el pañal' porque ahora que ha crecido dice que se le complica porque se mueve mucho y se demora" (Leticia, Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

Así Jorge, asume que su rol es más de un "acompañante" o "responsable temporal", lo cual implica una inversión de tiempo en las tareas de crianza bastante acotada en comparación con la inversión que realiza Leticia:

"El domingo yo estaba haciendo mil cosas y mientras me estaba duchando, él estaba jugando con la bebé y me empieza a gritar: 'ya mamá, ven, ven, apúrate que quiero ver mi fútbol'. Y yo le digo: '¿qué pasa? ¿has estado solo 15 minutos con ella? Espérate un ratito'" (Leticia, Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

Leticia reconoce que esta distribución de tiempo y tareas genera ciertas disputas en la pareja porque ella espera que Jorge sea "un poco más proactivo":

"Lo que a mí me pasó es que te peleas mucho más con tu esposo a raíz de que nació la bebé. Tú estás tan cargada con todas las cosas que tienes que hacer que no sientes apoyo, no son tan proactivos. No es porque sean unas malas personas, sino porque no les nace. Por ejemplo, mientras yo hacía dormir a la bebé esperaba que él baje a lavar la mamadera, bajo y la mamadera estaba sucia y él tirado en la cama ¿por qué no proactivamente vas y lavas las cosas? ¿por qué esperas a que yo te tenga que pedir las cosas?" (Leticia, Contribuidora individual, 27 años, 1 hija de 7 meses).

Como señala Hochschild (1989), las estrategias de los hombres y las mujeres para balancear la crianza con la vida laboral difiere en un tema fundamental: ellos no presionan a sus parejas para que se involucren en las labores domésticas, sino que ellos son los presionados. El evitar hacer las labores domésticas es la forma que tienen los padres para balancear o ganar más poder. Tener a una esposa que se encargue de la casa es un privilegio y no quieren perderlo. Así, la narrativa de Leticia evidencia una de las estrategias más utilizadas por los hombres para no involucrarse en las tareas de crianza: ellos esperan a que sus parejas les pidan hacer dichas tareas para así generarles la tarea adicional de pedirselos, lo cual saben que genera molestia en las mujeres al tener que “rogarles”.

### **Yo hago más porque sé que él no lo hará**

Ariana es una ingeniera de alimentos de 38 años que viaja varias veces al año a ferias internacionales de diseño e innovación. Ariana se casó con Miguel (40 años), quien dejó de trabajar para una empresa agropecuaria para formar su propio negocio de comercialización de productos alimenticios y ahora trabaja desde casa. Por tanto, Miguel tiene un horario “más flexible”. Ambos tienen dos hijos: una de 6 y otro de 3 años, pero Ariana dice cargar con el 95% de la crianza y su esposo el 5%.

“Yo me encargo de todo lo que tiene que ver con los niños y Miguel no hace casi nada. Ni si quiera puede llevar al menor a su nido que queda a 3 cuadras de la casa cuando Miguel trabaja desde casa y no tiene un horario fijo para entrar a la oficina como yo. En cambio, yo tengo que ir en carro hasta la oficina y aun así tengo que salir antes para llevar a mi hija mayor a su colegio y llevar al otro enano al nido porque ambos estudian en lugares diferentes. Cuando los chicos tienen cumpleaños de sus amiguitos, soy yo la que tiene que comprar los regalos, envolvernos, llevarlos y traerlos. En las noches, cuando los bebés se levantan, soy yo la que tengo que ir a verlos. Yo soy la primera que me levanto y la última que me

acuesto. Finalmente, la mujer es la que se carga con todo” (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 6 y 3 años).

Ariana es la entrevistada que más rabia y frustración ha expresado al comentar la situación que vive sobre todo cuando le pide a Miguel que se encargue de ciertas labores, pero él se niega a hacerlas:

“En las mañanas, cuando hay que cambiar a los chicos para que se vayan al colegio, yo le digo a Miguel: ‘yo cambio a uno y tú cambia a otro’ y él me dice que no, que él prefiere pagar para que otro lo haga. Yo le digo que a mí no me han criado así, son los papás quienes tienen que cambiar a los hijos y al final termino cambiando a los dos yo sola” (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 6 y 3 años).

Otra situación que le genera rabia a Ariana es cuando se compromete a hacer algo y al final no lo hace, lo cual la hace sentir defraudada:

“Tú sabes que en los colegios de los chicos siempre hay actuaciones. Una vez, hicieron una obra teatral y los papás tenían que actuar. Se supone que Miguel iba a representar al personal principal, pero a la hora de la hora, se arrepintió y dijo que no lo haría. Mi hija le dijo: ‘papá, pero todos los papás tienen que actuar’ y él le dijo: ‘no voy a ir, pero ya luego te compro algo’. Como que comprándole algo soluciona el tema. A veces siento que Migue es un hijo más, pero es el peor hijo. Uno trata de ir para adelante y él va para atrás” (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 6 y 3 años).

Resulta interesante el hecho de que Ariana comente que su “esposo es como un hijo más” porque evidencia que lo percibe como una carga más para ella en lugar de un par en el que se puede apoyar (Morales, 2021). Al asignarle el rol de hijo, la mujer se



adueña también de la culpa propia de la maternidad, la cual hace que, si en algún momento la mujer quisiera terminar aquella relación conyugal, no sería tan fácil porque se sentiría culpable de hacer sufrir a ese hombre que ella ve como un niño desprotegido (Morales, 2021). El caso de Ariana resulta bastante interesante porque es la única entrevistada que buscó ayuda profesional para mejorar su situación:

“Estaba muy saturada y fui a una psicóloga. Ahí recién entendí que no es que yo le estoy pidiendo un favor, sino que es su chamba porque también son sus hijos. Comprendí que como yo no quería tener problemas con mi esposo le decía sí a todo. Él me decía: ‘cambia al bebe’ y yo ‘sí’. ‘Dale de comer’ y yo ‘sí’, pero ahora yo lo obligo a que él lo haga. Por ejemplo, yo baño a uno y él baña al otro. Si yo estoy con uno, él tiene que estar con el otro. Obviamente, yo sigo haciendo más, pero al menos la situación no está tan crítica como antes” (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 6 y 3 años).

Este caso confirma lo señalado por Hochschild (1989), pues muchas mujeres optan por absorber la carga doméstica y no confrontar a la pareja para evitar peleas conyugales e incluso la separación. A partir de las sesiones con la psicóloga de Ariana, Miguel se encarga de más responsabilidades domésticas que antes, aunque aún bastante lejos de lo que sería una situación de equidad.

Por otro lado, se encuentra el caso de Pamela. Ella tiene 36 años, es psicóloga, tiene una maestría en RRHH que realizó en Barcelona y actualmente ocupa el puesto de gerente en Corpac desde hace 3 años. Pamela está casada con Diego (37 años), quien trabaja como gerente para una empresa de seguros. Al tener trabajos corporativos, ambos tienen salarios y horarios oficiales similares, aunque, como en los casos anteriores, Diego invierte más horas en el trabajo productivo en comparación con Pamela, quien dedica una mayor parte de su tiempo en cuidar a las dos niñas que tienen juntos de 5 años y 1.5 año.

“Trato de hacer ejercicio 2 veces por semana y me encanta porque es un momento en el que puedo tener la mente en blanco, es un momento solo para mí. Por eso, salgo a las 6 de la mañana y me tomo una hora. Llego a mi casa a preparar los desayunos de toda la familia volando. Tengo que ser super organizada entre que hago los desayunos, me baño, me cambio porque muchas reuniones de trabajo comienzan a las 8 am. Desde ahí, ya para mí comenzó un día intenso. Entro a trabajar de lleno hasta el mediodía. Al medio día, cocino el almuerzo mientras estoy conectada en las reuniones. En la tarde trabajo hasta las 18:30 y arrancan las bañadas, las comidas, hacer dormir a las chicas entre mi esposo y yo. La dormidera termina 20:30 y a las 12 de la noche mi hija se vuelve a levantar para tomar teta. De hecho, el tema de lactancia hace que no pueda dormir y amanezca más cansada” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

Existen tres factores por los cuales Pamela señala que ella es la que asume una mayor carga doméstica. En primer lugar, se encuentra la lactancia, pues a diferencia de Leticia, Pamela señala que para ella era muy importante que sus hijas disfrutaran de la lactancia materna exclusiva hasta que cumplieran 1 año de edad y por eso se esforzó mucho para lograr que sea así.

“Con mi primera hija, yo había tenido un rollo con la lactancia porque se me hizo muy difícil, pero yo había estado muy empeñada en querer darle leche. Puse mucho esfuerzo de mi parte y luego me volví una vaca lechera. Al comienzo no fue fácil, pero yo dije: ‘esto lo quiero hacer’. Entonces, yo viajaba con mi extractor, con mi mini-nevera, sacándome leche para mantener la producción. Y logré darle leche hasta 1 año y 6 meses. Con mi segunda hija, todo fue más fácil. Incluso a veces estoy conectada en las reuniones virtuales, mientras le estoy dando de lactar porque

me pide a cada rato. De hecho, no he podido hacer que deje la teta. Si yo le intento dar el biberón, grita de una manera que siento que el vecino va a llamar a la policía, acusándome de que algo le estoy haciendo a mi hija. Esa batalla ya la perdí. Va a tomar teta hasta adolescente (risas) porque no encuentro forma de no darle, no es que no lo quiera hacer, pero quisiera que al menos sea mixta la lactancia para que me deje descansar un poco, sobre todo por las noches” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

Tal como en el caso de Pamela, para muchas entrevistadas, la lactancia constituye una tarea bastante demandante que implica un esfuerzo importante para lograr una buena producción inicial y, posteriormente, una alta inversión de tiempo y energía para mantener esa producción (extracciones en la oficina, dar lactancia a libre demanda, y dar de lactar durante las noches y madrugadas). Por ello, ante ese agotamiento, una forma de “descansar un poco” es propiciar el destete.

El segundo factor por el cual Pamela siente que tiene una mayor carga doméstica es que, dado que esta entrevista se realizó al inicio de la cuarentena, ella asumió las tareas de cocina que antes realizaba la empleada (preparar el desayuno y los almuerzos para toda la familia). Si bien es cierto, los padres han aumentado las horas que le dedican a sus hijos-as a diferencia de las generaciones anteriores (como en el caso de Pamela, quien menciona que comparte con su esposo la dormitorio de sus hija-as), esto no necesariamente asegura una participación equitativa en las tareas domésticas (Palladino, 2014). Sería un error interpretar el aumento de la participación paterna con los niños como una tendencia hacia patrones de crianza más igualitarios, definidos como una división equitativa de la responsabilidad. Los padres dedican menos de la mitad del tiempo que las madres a la crianza de los hijos-as (IEP, 2022). Por tanto, los padres no ven a sus hijos-as con tanta frecuencia como las madres y, cuando están en casa, priorizan el “tiempo de calidad” con los niños-as sobre las tareas domésticas (Craig & Mullan, 2011). Esto deja el trabajo menos valorado y, a menudo,

menos placentero de la administración del hogar a las madres (Milkie et al., 2004), como la cocina en el caso de Pamela.

En tercer lugar, se encuentra el “tiempo de calidad”. Como se mencionó anteriormente, Pamela es una de las madres que piensa que el vínculo con su hija se construye a través del tiempo de calidad que ella le puede ofrecer en compensación por pasar la mayor cantidad de horas en el trabajo productivo de lunes a viernes. Para ella, este “tiempo de calidad” implica hacerse un espacio de para sentarse a jugar a las muñecas con sus hijas así esté cansada o no le gusten los juegos que ellas eligen. Por el contrario, cuando se le pregunta por el rol del padre durante ese “tiempo de calidad”, Pamela comenta que él no se sienta a jugar a las muñecas porque a él eso “no lo motiva”.

“Yo termino de trabajar y me voy con mis hijas así esté cansada o tenga ganas de ver *Netflix*. Soy muy consciente de que tengo que estar con ellas, jugar con ellas a lo que les guste. Con el padre es una relación diferente, con mi esposo mi hija monta bicicleta, hace actividades más fuera de casa. Su rol no está asociado con hacer cosas dentro de casa. Por ejemplo, a mi hija le gusta...a mí tampoco me gusta, pero igual tengo que hacerlo...sentarse a jugar con la *Barbie*, a vestir a la *Polly Pocket*. Eso a mi esposo no lo motiva, pero sí salir a montar bicicleta o *scooter* los fines de semana, actividades más de acción” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

Estos resultados son consistentes con la última Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (INEI, 2010), en donde los hombres mencionaron que no suelen realizar actividades domésticas como la cocina y la limpieza y más bien se centran en actividades recreativas como jugar o salir a pasear con ellos-as (Freyre & Lopez, 2011). Esta investigación, aporta un hallazgo adicional, ya que, como comenta Pamela, los padres no asumen la totalidad de las actividades de recreación, sino solo aquellas que ellos

mismos eligen y disfrutan. Dichas actividades también actúan como mecanismos para perpetuar los regímenes morales de género, ya que los hombres eligen juegos de acción en el exterior -como montar bicicleta o *scooter*- y evitan aquellas asociadas a los cuidados y en el interior del hogar como el jugar a las muñecas.

Resulta interesante el hecho de que “las responsabilidades de los padres” se asocian a tareas típicamente asociadas a la masculinidad como actividades de recreación y acción que se dan fuera del hogar (montar bicicleta o *scooter*). Contrariamente, en el caso de las madres, ellas asumen tareas más asociadas al cuidado básico (alimentación o hacerlos dormir) o actividades recreativas que no necesariamente disfrutan, pero que finalmente realizan porque no tienen la opción de elegir no hacerlas como sí sucede en el caso de los hombres. Además, las actividades de recreación de las que se encargan los padres se dan generalmente los fines de semana, ya que implican salir de casa. En cambio, el juego reposado de las muñecas de las que se encargan las madres tiene una mayor frecuencia, por lo que es una actividad que consume más tiempo.

En resumen, en este apartado, se evidencia que existen ciertas actividades en el cuidado de los hijos-as que los padres no realizan porque “no saben cómo hacerlo”, “no les gusta” o “no les motiva”. Las madres pueden compartir esas mismas razones con ellos. Sin embargo, la diferencia radica en que, a pesar de esas razones, las madres sí se ocupan de esas actividades, mientras que los padres pueden elegir no hacerlas porque saben que, finalmente, la madre las asumirá.

### **Yo lo hago mejor que él**

Muchas entrevistadas mencionaron que la madre es la que lleva la mayor carga en el cuidado de los hijos-as cuando estos son pequeños debido a los procesos biológicos (como la lactancia), pero que esta situación se vuelva más equitativa conforme los hijos-as crezcan. No obstante, otras investigaciones han demostrado que la mujer siempre es la que asume la mayor carga sin importar la edad de los hijos-as

(Lachance-Grzela & Bouchard, 2010). En línea con ello, se encuentra el caso de Ada, una de las entrevistadas que tiene a los hijos de mayor edad (20 y 17 años).

Como se mencionó anteriormente, Ada tiene 49 años. Es administradora de empresas, tiene un *MBA* y trabaja en Corpack como gerente hace más de 20 años. Está casada con Gerardo (62 años), quien se jubiló de la empresa donde trabajaba a tiempo completo y ahora administra su propio negocio de hotelería, el cual le demanda una menor cantidad de horas versus el trabajo de oficina de Ada. Aunque a ella le gustaría pasar más tiempo con sus hijo-as, Ada siente que “ella no puede renunciar a su trabajo” porque ella representa el “ingreso estable de la casa” al recibir un salario fijo mensualmente, mientras que los ingresos de Gerardo son variables dependiendo de demanda hotelera de la época.

“Yo no puedo renunciar porque soy el ingreso estable de la casa, mi esposo tiene sus negocios que son más inciertos. Con mi esposo tenemos los gastos divididos: él se encarga de alimentación, educación y el pago del chofer. Yo me encargo de pagar todas las huevaditas de los chicos: cumpleaños, regalos, peluquería, seguros de salud, el pago de la empleada, psicólogo, nutricionista, etc.” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Ambos tienen dos hijos adolescentes: una de 20 años y otro de 17 años. Cuando se le pregunta Ada sobre la repartición de cuidados de los hijos-as, ella menciona que se ocupa del 95% de las labores y su pareja del 5%:

“Hay días que paso 13 o 14 horas trabajando en Corpack. Salgo de acá y me voy a mi casa. Yo me encargo de todo lo de mis hijos: revisarles las tareas, recordarles los exámenes, organizar sus cumpleaños, comprar los regalos si tienen cumpleaños de los amigos, llevarlos y traerlos de sus entrenamientos de deportes,

sacar las citas médicas, comprarles las medicinas, hacerles el seguimiento de que tomen todo bien, organizar las vacaciones familiares. Igual pasa con la casa, si hay que comprar comida, los arreglos de la casa, hasta el perro que ahorita lo tengo que operar, eso también lo veo yo. Todo eso en verdad es chamba. Mi marido no hace ni mierda en casa” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Ada atribuye esta situación de inequidad en la repartición del cuidado de los hijos-as a dos factores: la historia familiar de su esposo y el hecho de ser una mamá “perfeccionista y sobreprotectora”. En cuanto a la historia familiar de su esposo, él ya tenía dos hijos de un matrimonio anterior con los cuales tampoco se involucró, mientras que Ada era una “mamá nueva” y esperaba a su primera hija con mayor ilusión.

“Cuando tuve a mi hija mayor, yo era mamá nueva. Yo tenía todo perfectito, todo ordenadito. Lo único que no tenía cerrado era la conexión de mi esposo con mi hija porque él ya tenía 2 hijos de su matrimonio anterior, pero él nunca se metió tanto en su cuidado. Le daba nervios agarrar un bebé. Entonces, él nunca cambió un pañal, nunca los bañó, nunca nada. Igual fue con mi hija, pero a mí sí me chocaba. Por ejemplo, si yo le decía a mi esposo que le diera el biberón, pero él no podía. Era una cosa de locos. Por ahí, los cargaba un rato de ahí se iba, pero no es que se tiraba al piso a jugar con ellos, no había esa conexión” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Resulta interesante la forma en que Ada dimensiona la conexión que tiene con su hija y cómo la compara con la del padre, evaluando su desempeño a través de métricas cuantificables (como los indicadores en Corapck). Para ello, usa porcentajes y calificaciones del 0 al 20, las cuales se suelen usar en el sistema educativo peruano:

“Yo sentía que yo sí tenía la conexión al 200% con mi hija y mi esposo casi nada...él estaría en 30%. Como yo he tenido mucha conexión con mi hija, la conozco a la perfección. Si tú me haces una encuesta sobre ella, voy a sacarme 18, 19 o 20 de nota. Mi esposo se puede sacar 11 o 12. De hecho, eso nos pasó. Cuando mi hija tenía 8 años, le pagué una psicóloga y nos hicieron una encuesta y la psicóloga me dijo: ‘tú conoces a la perfección a tu hija’ y a él le dijo: ‘tú no la conoces’” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijas de 20 y 17 años).

De esa forma, Ada incluso compara sus resultados con los de su pareja, quien se encuentra en clara desventaja, generando en ella una mezcla de orgullo -por tener mejores resultados que él- y frustración -porque ella asume como parte de su responsabilidad el establecer una buena conexión entre papá e hija y por tanto es un objetivo que ella aún no ha logrado cumplir. Finalmente, el aval de un experto -la psicóloga- actúa como reforzamiento positivo para el “buen desempeño” que Ada ha conseguido en su relación madre-hija.

Ada se percibe a sí misma como “perfeccionista y sobreprotectora”. Por tanto, asumió el 100% de la responsabilidad de sus hijos-as porque sentía que “nadie lo haría mejor que ella”. Así, no dejaba que nadie más interviniera, incluyendo al padre.

“Además, como yo soy perfeccionista, trato de hacer todo yo porque nadie lo va a hacer mejor que yo. Esa es mi filosofía. Por ejemplo, hay que llevar a mi hija a un cumpleaños, yo la llevo. Hay que llevar a mi hija al colegio, yo la llevo. Hay que sacarle análisis de sangre a mi hija, yo lo hago. Entonces, mi mamá siempre me decía: ‘tú no dejas que nadie haga nada’ y yo le digo: ‘es que no puedo mamá’. Es como sobreprotección, conexión es como mi responsabilidad y ya no me interesa que nadie...al punto que al



papá no lo dejaba meterse tampoco” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Según Hochschild (1989), la mayoría de las madres busca repartir las tareas domésticas de forma equitativa con su pareja. No obstante, cuando esto no es posible, algunas mujeres, como en el caso de Ada, optan asumir el rol de “super mujer”, cumpliendo los dos roles -el de madre y el de ejecutiva- sin involucrar a su pareja. Estas mujeres suelen concebirse a sí mismas como rápidas, organizadas y sin necesidad de descansar, lo cual puede ocasionar que se desconecten de sus propios sentimientos por seguir el ritmo vertiginoso del día a día (Hochschild & Machung, 1989).

## **7.2. Relaciones de género supuestamente equitativas**

### **El reparto “equitativo”: la gestión estratégica y la operativa**

De las 25 madres entrevistadas, 4 señalan que existe un reparto equitativo de los cuidados de los hijos-as al comparar su situación con las de otras parejas en donde el padre tiene una participación casi inexistente. Sin embargo, al profundizar sobre las responsabilidades de cada uno, ellas mencionan que tienen a su cargo la “gestión estratégica” del hogar y sus parejas se encargan de la “gestión operativa”. La “gestión estratégica” mencionada en estas entrevistadas engloba el “trabajo doméstico cognitivo”. Según Daminger (2019), el trabajo doméstico no solo debe ser conceptualizado como un conjunto de tareas físicas (cocinar, limpiar, lavar, etc.), sino un concepto que también debe abarcar el aspecto que implica anticipar necesidades, identificar opciones para satisfacerlas, tomar decisiones y monitorear el progreso. Dicho trabajo es asumido principalmente por las mujeres y, muchas veces, demanda una mayor inversión de tiempo y energía.

Elena es una gerente de 39 años que trabaja en Corpac por más de 15 años. Ella está casada con Jorge, *CEO* de una empresa textil. Debido a su puesto, Jorge tiene

un mayor nivel salarial y una mayor flexibilidad de horarios porque las reuniones de trabajo se establecen en función a su agenda. Contrariamente, Elena tiene menor control sobre las reuniones agendadas en Corpack. Ambos tienen dos hijas de 8 y 5 años. Cuando se le pregunta a Elena sobre el reparto de la carga doméstica en casa, ella responde lo siguiente:

“Yo hago el 50% y mi esposo el 50%. Con mamá chambera, no puede haber machismo de por medio, tiene que haber Tony Masselli<sup>62</sup>. Mi agenda es más complicada que la de mi esposo porque tengo muchas reuniones. A no ser que haya sangre, es muy difícil para mí pararme de una reunión e irme. En cambio, al ser *CEO*, él puede mover su agenda en caso de cualquier emergencia” (Elena: Gerente, 39 años, 2 hijas de 8 y 5 años).

Como se ha mencionado anteriormente, la regla general en las empresas peruanas como Corpack es que las reuniones se programen en función a la agenda del integrante de mayor jerarquía organizacional. Al ser Jorge el *CEO* de su empresa, tiene mayor flexibilidad para agendarlas o reprogramarlas en caso de emergencias o eventualidades con sus hijas, mientras que, para Elena, es muy difícil hacerlo dado su nivel organizacional de mando medio. Este factor es clave para que Elena afirme que tienen una distribución equitativa de la carga de cuidados, ya que el peso psicológico de la posibilidad de tener una emergencia con los hijos-as y no poder salir del trabajo a tiempo para atenderla genera mucha angustia en estas madres.

Sin embargo, cuando se profundiza sobre las responsabilidades de cada uno, Elena se encarga de actividades domésticas que su esposo no realiza como organizar los horarios de la nana, el chofer, la empleada, armar la lista de compras, organizar las actividades extracurriculares de sus hijas y hasta hornear pasteles caseros. Por tanto,

---

<sup>62</sup> Resulta interesante la referencia a Tony Masselli el personaje de la famosa serie de televisión de los años 90 “¿Quién manda a quién?”, donde el protagonista trabajaba remuneradamente como amo de llaves y se encargaba de todo el trabajo doméstico de la casa para su jefa (una ejecutiva que trabajaba a tiempo completo para una agencia de publicidad).

Elena hace una distinción que también ha sido mencionada por otras entrevistadas: “yo tengo la gestión estratégica de la casa y él tiene la gestión operativa”.

“Él hace mucho de la parte operativa, pero la parte estratégica, de planificación y organización, sí la hago yo. Por ejemplo, yo organizo quién lleva a las chicas, quién las trae, el chofer, la compra de regalos, los horarios, las instrucciones de la nana, todo. Y él sabe que dentro del plan él tiene que ir a cierta hora a recoger, a entregar y eso. Lo mío dura más y es más desgastante, pero es más control remoto, las eventualidades las cubre él” (Elena: Gerente, 39 años, 2 hijas de 8 y 5 años).

La “gestión estratégica de la casa” hace referencia al “trabajo doméstico cognitivo”, el cual implica anticipar necesidades, identificar opciones para satisfacerlas, tomar decisiones y monitorear el progreso (Daminger, 2019), lo cual implica que la mujer sigue teniendo la principal responsabilidad en la toma de decisiones sobre los cuidados de los hijos-as y los hombres asumen un rol más pasivo de ejecutores (Alvarez, 2017). Así, mientras las madres sigan siendo las que dirigen la “gestión administrativa” del hogar, los padres estarán limitados en la toma de decisiones sobre la crianza de sus hijos-as tanto dentro de casa -su alimentación, vestimenta, higiene, etc.- como fuera de ella -el colegio, actividades extracurriculares, vacaciones, etc.- cargando con mayor trabajo a la madre (Lareau, 2011).

En línea con el caso anterior, se encuentra la historia de Cristina, ingeniera de alimentos con una maestría en administración de empresas y actual gerente en Corpack. Su esposo trabaja a tiempo completo como gerente para una compañía de supermercados, pero Cristina comenta que ella “siempre ha sido el pilar económico de su casa y que la mayor parte de las finanzas las cubre ella”. Ambos tienen dos hijos-as de 7 y 4 años. Cristina afirma “tener la suerte de que su esposo la ayude” y de gozar de una repartición equitativa de las tareas de crianza a diferencia de los niveles socioeconómicos más bajos del país, los cuales considera “más machistas”:

“Yo me encargo del 50% y él del otro 50% (...). Por ejemplo, mi esposo siempre es el que se ocupa de las compras. Él me decía: ‘no entiendo esos memes que ningunean a los hombres que no sabemos diferenciar entre el culantro y el perejil. Cuando eso no es verdad’. Y yo le decía: ‘claro, es que eso no es verdad en tu realidad ni en la realidad de nuestro entorno’ porque, en nuestro círculo de amistades, es raro que la mujer salga a comprar, el que sale normalmente es el esposo, claro que, con su lista, pero ellos deciden el producto salvo que haya algún requerimiento específico porque saben que los botan de la casa si no traen lo que su esposa le dijo (risas). En cambio, en zonas o niveles socioeconómicos menores, u otros distritos de Lima esos memes sí son realidad porque la situación es un poco más machista. En cambio, en nuestro círculo, poco a poco nos estamos repartiendo un poco más las tareas. Cada vez es más aceptado que las tareas se dividan” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Resulta interesante cómo Cristina asocia a el machismo más enraizado a los niveles socioeconómicos más bajos del país y lo aleja de su “realidad” o la “realidad de su entorno”. Sin embargo, en una entrevista posterior, Cristina comenta que otras mamás de “su entorno” también sufren porque no tienen la “ayuda de sus esposos”:

“Tengo también esa suerte de que mi esposo me ayuda. La mayoría de las mamás que me llamaba me decía: ‘¿cómo estás haciendo tú? Porque tú estás chambeando y todo’. Yo les sugería: ‘¿no le puedes decir a Fulanito que te ayude?’ y me decían: ‘no, es que él no sabe, no tiene paciencia’. En mi caso, no sucede eso. Mi esposo sí se involucra”.

Entrevistadora: “¿Qué te dicen tus amigas sobre la repartición de tareas que tienes con tu esposo?”.

Cristina: “Dicen que tengo un montón de suerte, no sé si es suerte o también haber sabido elegir ¿no?” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as 7 y 4 años).

Cuando Cristina compara su situación con la de las mujeres de niveles socioeconómicos más bajos o con las otras “mamás de su entorno”, se siente afortunada y orgullosa por haber sabido elegir a un esposo que “ayuda en casa”. Así como Cristina, aquellas mujeres, cuyas parejas asumen ciertas tareas domésticas, suelen comparar las actitudes y comportamientos de sus esposos versus los otros hombres de su círculo social. Si se percibe que esos otros hombres no realizan tareas del hogar, ellas se consideran “suertudas” de tener a su lado a una pareja que sí lo hace (Hochschild & Machung, 1989). No obstante, cuando se profundiza en las responsabilidades que asume cada miembro de la pareja, al igual que Elena, Cristina dice llevar la “gestión estratégica” del hogar:

Entrevistadora: “¿Tu esposo ha tenido que renunciar a algo desde que es papá?”.

Cristina: “Sí, pero no siento que él se frustre tanto como yo porque recién desde este año le he delegado responsabilidades... algunas cosas. El año pasado, yo le delegaba algunas tareas, pero no la responsabilidad. Por ejemplo, si pedían 10 materiales para el colegio de los chicos, yo le hacía una lista y le decía: ‘compra esto’. Pero si yo me olvidaba de colocar alguna cosa en la lista, a pesar de que a él también le llega el correo con la lista de materiales a su celular, él me decía: ‘yo cumplí con la tarea que tú me diste y la que se equivocó fuiste tú’. Ahora, lo llevé al otro extremo: ‘todas las cosas que tengan que ver con materiales del colegio, te vas a

encargar tú y yo no voy a leer nada. Si pasa algo, va a ser tu responsabilidad'. A regañadientes me aceptó. Usé una coyuntura y le dije: 'va a entrar un nuevo director a mi área, necesito tiempo para consolidar a mi equipo, necesito que me ayudes con esto'. Y no me dice: 'ay que bien, vamos a salir adelante'. Siempre me dice: 'ay pero que esto, pero que el otro'. Es un tema de negociación, pero al final creo que me voy a reacomodar porque él también entró a un nuevo trabajo y va a necesitar más tiempo para adaptarse" (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

En este relato, se evidencia cómo Cristina, quien tiene el mayor salario, también lleva la mayor parte de la carga doméstica y su esposo se limita a "realizar los pedidos". Asimismo, cuando ella trata de que él asuma la responsabilidad total de la compra de materiales, lo hace "a regañadientes". En esa línea, Erin Rehel (2014) señaló que los padres heterosexuales a menudo caen en una dinámica de administrador/ayudante, en donde la madre siente que esta es la razón por la cual las tareas del cuidado de los niños tienden a dividirse de manera tan desigual. Esta es una forma reveladora de entender por qué la carga de la maternidad intensiva no disminuye con los aumentos considerables en los cuidados de los padres. Si las madres siempre se quedan a cargo de la "gestión estratégica" del hogar, los padres pueden sentir constantemente que están esperando instrucción y las madres pueden sentir que todavía están de servicio, incluso cuando los padres están cuidando a los niños-as (Palladino, 2014).

Cristina incluso se siente mal por hacer que su esposo asuma ciertas funciones de la casa, develando una creencia subyacente de que es ella quien debería asumir la totalidad de las responsabilidades del hogar (Collins, 2019).

"Tampoco me siento tan mal del todo por haber hecho eso porque son tareas del día a día operativas. En cambio, las responsabilidades de problemas mayores siempre los he tenido yo. Para planificar un viaje para las vacaciones: yo tengo que

asegurarme que mis vacaciones cuadren con las de él, yo tengo que buscar el lugar, yo pagarlo, yo encargarme de planificar lo que vamos a hacer. Cuando hay alguna enfermedad de los chicos: yo lo asumo, yo los llevo a los doctores, yo les hago el tratamiento. Si hay algún problema de alguno de mis hijos: yo me encargo, yo hablo con la profesora, yo me encargo de los planes de acción, etc. Cuando hay reclamos: yo tengo que armar el expediente y la que va y habla soy yo, él solo me acompañaba y estaba a mi lado. Por eso, él me dice que la gestión operativa de la casa la tiene él, pero la gestión estratégica la tengo yo” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Cuando se le pregunta a Cristina cómo le fue cuando le “entregó la responsabilidad” a su pareja para que gestione los materiales del colegio de los niños-as, ella comenta lo siguiente:

“Igual trastabilla porque mandan notas del colegio diciendo: ‘la niña se olvidó de la cartulina’, ‘no mandaron la pancarta’. Eso conmigo no pasaba jamás. Claramente, cuando pasa eso él duerme en la sala para que él entienda que sí es grave. Él dice: ‘ay, pero es una pancarta’. Y yo me pongo a gritar: ‘¿cómo va a ser una pancarta? Para ti será una pancarta, pero para mi hijo es la vergüenza que pasa al frente con todos sus amigos, él se siente mal’. Mi hijo viene y me dice: ‘mamá, te olvidaste de mandarme mi pancarta’ y yo le digo: ‘ya hijito, perdóname’. Claro, porque mi hijo no sabe que eso lo tiene que ver su papá, él viene y me lo dice a mí. O me encargo yo de todo y me expongo a tener otra crisis o qué hago” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Al igual que Cristina, muchas entrevistadas, como en la investigación de Collins (2019), mencionaron que sus esposos tienen muchas fallas al realizar las tareas domésticas

o de crianza, lo cual hace que ellas tengan que volver a explicarles qué hacer, cómo hacerlos, cuándo hacerlo, etc. Esta situación genera frustración, enojo y conflictos de pareja.

### **Los papás son torpes: la falta de ayuda aprendida**

Diversos estudios han demostrado que la “falta de habilidad” de los hombres con las tareas domésticas no es una cuestión biológica, sino una consecuencia de los regímenes morales de género que asignan estas tareas principalmente a las mujeres, mientras que los hombres han desarrollado ciertas estrategias para librarse de este tipo de carga. La socióloga Francine Deutsch (2007) denominó este fenómeno “falta de ayuda aprendida”, el cual hace referencia a que los hombres asumen que si no siguen las instrucciones de las labores domésticas o en la crianza de los niños-as es más probable que las mujeres completen la tarea por ellos.

Durante la observación participante, se registró una conversación que evidencia esta falta de ayuda aprendida. En una reunión informal de integración, varios ejecutivos-as estaba reunidos en una parrilla un viernes por la noche. Dentro del grupo, está Sergio, un gerente de 32 años, cuya esposa iba a dar a luz en 4 meses y, mientras bebían algunas cervezas, los otros ejecutivos que ya tenían hijos-as mayores empezaron a darle consejos sobre los cambios de pañales al padre novato.

Padre 1: “Es que nosotros los hombres somos más torpes para esas cosas. O sea, yo no voy a dejar que mi hija se irrite, pero sé que tampoco voy a limpiarla tan bien como lo hace su madre. La meteré a la ducha y ya. No estaré con el pañito y la crema, pero ustedes (las mujeres) siempre dicen: ‘no, no, así no es. Todo lo quieren perfecto y si no es como ustedes mismas lo hacen, no está bien’”.



Madre 1: “No lo queremos perfecto. Solo queremos que lo hagan bien”.

Padre 2: “Hay un truco para que no estén molestando. Cuando estés cambiando pañales y tu esposa te diga: ‘no, hazlo así’, tú simplemente dices: ‘OK, entonces hazlo tú’ y te vas, listo (risas)”.

Esta situación se transforma en un círculo vicioso que atrapa a estas mujeres, quienes buscan que sus parejas se responsabilicen de las tareas domésticas, pero dado que sus esposos no las realizan de forma correcta, ellas terminan asumiendo esas tareas que “delegaron”.

### **Las mujeres somos mejores cuidadoras por naturaleza**

Otra razón por la cual estas mujeres asumen la “gestión estratégica” de la casa, apelaron a naturalizaciones de las habilidades femeninas, asumiendo que las madres tienen una programación biológica para ser mejores cuidadoras que los hombres principalmente por tres características claves que se potencian entre sí: tienen mayor necesidad de estar junto a sus hijos-as (como ya se señaló anteriormente), están más atentas a las emociones de sus hijos-as para anticipar potenciales problemas y son más *multitask* versus los hombres, quienes son más “relajados y racionales” y, por ende, cuidadores menos calificados.

“Mi esposo es bastante más relajado. Yo no siento que por los hijos él se haya hecho un mundo. Él no está pensando en impacto emocional de los bebés. Para él, hay que comer, hay que vestirse y para eso se necesita trabajar. Es muy racional. No se pone a pensar en si la bebé fue al colegio, cómo se sintió, si se sintió mal o cómo gestionar su relación con sus compañeros, de repente necesita alguna terapia. No se llega a cargar tanto como yo me

estuve cargando mucho tiempo” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Como Cristina, la mayoría de las entrevistadas comenta que su carga mental es mayor a la de sus parejas porque no solo se deben preocupar por el bienestar físico, sino también por el bienestar emocional y psicológico de sus hijos-as, lo cual implica anticipación y detección de señales de alerta, evaluación de opciones de solución y ejecución de dichas opciones (Arnold, 2014).

En cuanto al hecho de considerarse *multitask*, todas las entrevistadas asumieron que las mujeres nacen con una habilidad mayor que los hombres para ejecutar varias tareas al mismo tiempo y eso las ayuda en desempeñar su rol de madre y ejecutivas al mismo tiempo. El ser *multitask* se relacionaba también a habilidades como organización, planificación, anticipación, es decir aquellas necesarias para sacar adelante el “trabajo doméstico cognitivo” (Daminger, 2019). No obstante, ¿los hombres realmente carecen de esta característica? Offer y Schneider (2011) comprobaron que las madres realizan 10 horas más que los padres de actividad *multitask* principalmente en tareas de crianza, mientras que los hombres también realizan varias tareas a la vez, pero enfocadas en el trabajo productivo. Así, naturalizar la actividad *multitask* como una tarea exclusivamente femenina constituye una fuente de desigualdad de género que hace que las madres se sientan más agobiadas y estresadas que los padres.

Así, en la narrativa de estas mujeres, estas tres características -la necesidad de querer estar con sus hijos-as, estar más conectadas a sus emociones y ser más *multitask*- se retroalimentan, generando una mayor brecha de género: dado que las madres quieren pasar más tiempo con sus hijos-as porque sienten que si están a su lado podrán satisfacer mejor sus necesidades físicas y emocionales, se vuelven más *multitask* y rápidas para acabar con las tareas. Y dado que las mujeres son más *multitask* y rápidas, están más capacitadas que los hombres para asumir mayor carga doméstica.

**No quiero a un mantenido a mi lado**

Además de apelar a estas características “naturales” de las mujeres, algunas entrevistadas revelaron no sentirse a gusto con una pareja que se dedique 100% al cuidado de los hijos-as, mientras ellas se dedicaban a su rol profesional.

Entrevistadora: “En algún momento ¿han conversado con tu esposo sobre la posibilidad de que él deje de trabajar para cuidar a los niños-as, mientras tú te enfocas en tu carrera?”.

Cristina: “En mi anterior trabajo, todas las mujeres que ocupaban puestos altos o eran solteras sin hijos, o tenían hijos ya grandes y estaban divorciadas. Las pocas mujeres que sí tenían a su pareja al lado habían hecho intercambio de roles con su pareja, es decir que ellos se quedaban en la casa cuidando a los hijos y se la pasaban en el gimnasio o en el sauna o jugando tenis, mientras la mujer era la que trabajaba mañana, tarde y noche. Entonces, yo no quiero esa vida para mí. (...) yo no me voy a sentir bien llegando a mi casa y sabiendo que mi esposo es un mantenido que ha estado todo el día en el gimnasio o yendo a recoger a los chicos del colegio, yo no me sentiría a gusto teniendo a mi lado a un hombre así. Yo necesito tener a mi lado a un hombre empoderado, alguien a quien yo pueda admirar. Y si para eso yo tengo que renunciar a ciertas cosas y quedarnos los dos como mandos medios, perfecto, yo voy a estar feliz así, pero yo no quiero ser una directora y llegar a mi casa viendo que mi esposo se la ha pasado bien gracias todo el día” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Resulta interesante cómo, incluso para Cristina, quien ha experimentado las consecuencias más graves de la maternidad intensiva en su salud psicológica, le genera rechazo el hecho de su pareja no cumpla con los regímenes morales de

género. Este hallazgo está en línea con lo comentado anteriormente, pues mediante la diferenciación de las tareas los hombres y mujeres afirman y reproducen sus roles y se demuestran a sí mismos y a los demás que son miembros competentes de sus respectivas categorías (West & Zimmerman, 1987).

### **7.3. Él se encarga más que yo**

De las 25 madres entrevistadas, solo 2 señalaron que sus parejas son las que asumen la mayor responsabilidad del cuidado de los hijos-as. Ambos casos coinciden en que, a diferencia de las madres, los padres tenían un trabajo productivo con horarios más flexibles, más tiempo disponible para cuidar a los niños-as y un menor salario en comparación con las madres. Estos resultados parecerían alineados a las teorías de la disponibilidad de tiempo (Coverman, 1983) y los recursos relativos (Brines, 1994). Sin embargo, existen ciertas particularidades para cada caso.

Nini ocupa el puesto de gerente en Corpack. Es administradora de empresas. Tiene 37 años y está casada con Fabio (38 años) con quien tiene un hijo de 4 años. Fabio es psicólogo, quien dicta clases en la universidad y atiende a pacientes en las tardes, lo cual hace que Fabio pueda compartir más tiempo con su hijo.

“En el día, dicta clases en diferentes universidades y en las tardes tiene pacientes. Entonces, varía su hora de llegada a casa. Él llega 3 días a la semana más temprano que yo y 2 días a la semana llega 20:30 cuando tiene pacientes y nuestro hijo ya está dormido, pero en el día sí ha podido estar con él. Él también va a almorzar más a la casa que yo” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Cuando se le pregunta sobre la división de las tareas de cuidado de su hijo, Nini comenta que, antes de entrar a trabajar a Corpack, ella sentía que la división era 50%-50% porque, en su trabajo anterior, podía teletrabajar algunos días desde casa y eso le permitía llevar a su hijo al nido, almorzar con él y también terminaba su horario

laboral más temprano. Sin embargo, ahora siente que en Corpack tiene más reuniones que se extienden hasta la tarde-noche, por tanto, la balanza se ha inclinado hacia 60% su pareja y 40% ella, lo cual genera sentimientos de culpa en ella.

“En cuanto al cuidado de nuestro hijo, yo hago 40% y mi esposo 60%. Mi esposo se la banca bien. Sin él, no la haría. Es un *co-parenting* total. Yo chambeo, yo soy la corporativa, no sé si eso ayuda o tiene otra mentalidad también porque es psicólogo. (...) Hay esposos de amigas que dicen: ‘no es mi rol, es tu rol’ porque el machismo está instaurado, no cambian ni pañales. En cambio, a Fabio le encanta jugar, se tira al piso, se transforma en un carrito más, a mí eso me no se me da tanto y más bien le digo a mi hijo para ver una película o algo así” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Para Nini, existen dos factores que explican su situación. Por un lado, el hecho de que ella sea la que tiene un trabajo corporativo con horarios más rígidos, mientras él tiempo un mayor manejo de sus tiempos al poder agendar y reprogramar las citas con los pacientes. Por otro lado, considera que su pareja tiene una mentalidad distinta a los otros hombres por su formación en ciencias humanas que lo hace más consciente de los roles de género. Nini comenta que se siente muy tranquila con los cuidados que Fabio tiene con su hijo y que su pareja tampoco ha expresado ningún tipo de reclamo hacia ella por pasar menos tiempo en casa. Sin embargo, como se comentó anteriormente, ella se siente culpable por no poder dedicarle más tiempo a sus dos roles como madre y como profesional.

“Yo sí sentí que me embargaba la culpa: no estoy allá (en casa), tampoco estoy acá (en Corpack), pero cuando estoy allá quiero estar acá y cuando estoy acá quiero estar allá. Era como un revuelto” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Por otro lado, Giovana, quien tiene 34 años, estudió administración de empresas y ocupa el cargo de contribuidora individual en Corpack, es la ejecutiva que se convirtió en madre más joven. A los 22 años, se enteró de su embarazo no planificado y cuando se lo comentó a su pareja decidieron que no seguirían juntos. Así, ella cuidó de su hijo sola durante más de 10 años. Hace dos años, ella y Pablo -el padre de su hijo- decidieron retomar la relación de pareja y se mudaron juntos. Pablo tiene 35 años y decidió dejar de trabajar para terminar sus estudios a medio tiempo hace un año. Dado que ya no contaban con los ingresos económicos de Pablo, ya no pudieron pagar los servicios de la nana y decidieron que Pablo asumiera la principal responsabilidad del cuidado de su hijo.

“El año pasado, mi esposo dejó de trabajar para terminar sus estudios a medio tiempo. Como ya era un ingreso menos, decidimos que su papá lo cuide por eso se dedicó a cuidar a mi hijo y ahí estaba tranquila porque sabía que mi esposo se iba a encargar de todo. En verdad, más tranquila entre comillas porque como mi esposo es hombre no es necesariamente tan cuidadoso como una mamá. Los papás en general no son tan cuidadosos como las mamás. Entonces sí se preocupaba, pero no necesariamente cuidaba que todo fuera nutritivo. Yo sí vivía con esa tensión, pero no podía resolverla e igual se lo dejaba porque bueno igual lo está cuidando” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

En este relato, se evidencia como, a pesar de que la teoría de los recursos relativos (Brines, 1994) y de la disponibilidad del tiempo (Coverman, 1983) señalarían que esta es la “mejor decisión racional”, Giovana no se siente tranquila de dejar a su hijo al cuidado de su pareja porque “es hombre y los papás no son tan cuidadosos como las mamás”. Ello refuerza el hallazgo de los regímenes morales de género en el cual las madres son mejores cuidadoras que los padres como se comentó anteriormente.

Después de un año, Pablo se reinsertó en el mercado laboral productivo con un trabajo que requería una menor inversión de horas que el puesto de Giovana y, por ende, una menor remuneración salarial. Por tanto, él siguió siendo el cuidador principal, pero señala que tenían una repartición equitativa de las labores domésticas.

“El trabajo de mi esposo es más tranquilo que el mío. Él entra a las 9:00 o 10:00 y sale a las 6 de la tarde máximo y ahí acaba y por eso tiene más disponibilidad para ver a nuestro hijo. Antes de la cuarentena la repartición de las cosas de la casa era 50%-50%. Yo me encargaba de lavar ropa, limpiar la casa y él compraba la comida, iba a recoger antes a mi hijo y lo atendía” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

No obstante, durante la cuarentena y el *home office*, Giovana afirma que ella dejó de realizar varias actividades domésticas debido a la cantidad de reuniones en Corpack y su pareja tuvo que asumir la mayor responsabilidad doméstica y de cuidados. Ello fue motivo de varias peleas entre ambos. Asimismo, Giovana menciona que sentía culpa de no poder aportar en las labores domésticas de lunes a viernes debido a la carga laboral de Corpack, ya que no lo consideraba justo para su pareja. Por ello, ofreció compensarlo, transformándose en “esclava” de la casa los fines de semana para encargarse del 100% de las tareas domésticas.

“En cuarentena, yo no hacía nada porque estaba en reunión todo el día y él hacía desayuno, almuerzo y cena y se molestaba, pero la verdad es que su chamba le tomaba menos tiempo y se molestaba. De lunes a viernes, no puedo hacerlo y los fines de semana yo soy esclava y preparo el desayuno, lavo todo, yo cocino y hago todo” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

Como se evidencia en los relatos anteriores, a pesar de ser mujeres de clases privilegiadas -con estudios universitarios completos, ingresos económicos elevados y que aportan a la economía de su hogar en igual o mayor medida que sus parejas- la historia de la mayoría de estas ejecutivas refleja la realidad del país. Estas mujeres se sienten las principales responsables de las tareas domésticas y de cuidados de los hijos-as (Freyre & Lopez, 2011; INEI, 2010) y su repartición de estas tareas se encuentra marcada por los regímenes morales de género (Morgan & Roberts, 2012), en donde la mujer asume la mayor carga debido a su asociación con los procesos reproductivos, mientras que el hombre se enfoca en el trabajo productivo.



## 8. LA PENALIZACIÓN LABORAL POR MATERNIDAD EN CORPACK

En este capítulo, se analiza el impacto de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas peruanas. De las 25 madres entrevistadas, 23 afirman que la maternidad tuvo un impacto negativo en su desarrollo profesional en algún momento de su ciclo de vida, confirmando así la hipótesis de investigación que señala que la maternidad se percibe como una barrera que obstaculiza o ralentiza el desarrollo profesional de las mujeres (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016).

En las siguientes líneas, se profundiza en las cuatro principales razones por las cuales las madres perciben a la maternidad como un obstáculo para sus carreras. Si bien el foco del análisis son las percepciones de las madres, se incluye una visión comparativa desde la perspectiva de los padres, quienes, contrariamente, perciben que el hecho de tener hijos-as impacta positivamente en sus carreras profesionales (Navarro, 2017).

### **8.1. Los beneficios de conciliación de la vida familiar-laboral son “armas de doble filo”**

Los hallazgos de esta investigación confirman lo señalado por Schultz (2010), quien refiere que los beneficios diseñados para compatibilizar la vida familiar y laboral de los y las empleadas (licencias de maternidad, la hora de lactancia, el *flexitime* y los *early Fridays*), podrían convertirse en armas de doble filo. Esta situación se da cuando la mayoría decide no utilizarlos para no alejarse de la imagen del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) y solo algunas personas hacen uso de los mismos, percibiéndose como trabajadores-as menos comprometidos-as con la organización (Alvarez, 2017; Filer, 1985; Ridgeway & Correll, 2004; Williams, 2001) o, simplemente, dejan de estar visibles ante los ojos de los jefes-as. Por tanto, dejan de considerarlos-as para futuros proyectos, movimientos horizontales y promociones,

quedando atrás de sus pares en cuanto a línea de carrera (Coltrane, 2004; Ridgeway & Correll, 2004; Schwartz, 1989).

### **La licencia de maternidad es un *stand by*<sup>63</sup> que te deja atrás de tus pares**

La mayoría de las entrevistadas señala que salir de licencia de maternidad significó para ellas poner en *stand by* sus carreras profesionales. El hecho de “desaparecer” de la oficina durante varios meses implicó delegar los proyectos y funciones que estaban a su cargo, dejar de ser parte de las mesas donde se toman las decisiones en la empresa y, por ende, dejar de ser vistas, escuchadas y consideradas. Sumando la licencia de maternidad de 98, más las vacaciones acumuladas, las madres regresan al trabajo productivo cuando su bebé tiene 4 meses de edad en promedio. Si bien, esta práctica hace que las madres se sientan menos culpables de dejar a sus bebés “un poco más grandes”, resulta perjudicial para su desarrollo profesional, más aún en una empresa como Corpack, en la que “si no te ven, no existes”.

En ese sentido, las entrevistadas mencionaron tres consecuencias negativas en su desarrollo profesional luego de tomar la licencia de maternidad. En primer lugar, mientras la madre está ausente, sus pares asumen el liderazgo de proyectos que les permiten consolidar su posicionamiento como trabajadores-as competentes y comprometidos-as ante las y los líderes, lo cual hace que su crecimiento en la empresa sea mucho más rápido que el de la madre ausente. En segundo lugar, las y los líderes no les asignan proyectos relevantes a las madres gestantes porque saben que pronto “desaparecerán” varios meses y esos proyectos no pueden quedar “abandonados”. En tercer lugar, el hecho de estar ausente durante varios meses hace que las y los líderes sientan que no tienen suficientes evidencias como para calificar el desempeño de estas madres en las reuniones de pre-calibración y calibración y, por tanto, se les hace más difícil defender una buena evaluación y, peor aún, luchar por un ascenso para ellas.

---

<sup>63</sup> Frase anglosajona que hace referencia a poner en pausa una actividad o proceso en curso.

Para ilustrar la primera consecuencia negativa, se encuentra el caso de Leticia, quien explica cómo el salir 4 meses de licencia de maternidad ralentizó su crecimiento profesional y la puso en desventaja en comparación con sus pares:

“El crecimiento profesional dentro de esta empresa de las mujeres sin hijos es más fácil. Aunque digan que no, yo sí siento que hay como una desventaja dentro de las que somos mamás (...). Yo me fui de maternidad y cuando regresé siento que hay otras personas...otra competencia...que tomaron ese tiempo para salir más a la luz y eso hizo que su crecimiento sea mucho más rápido. De repente, si yo no me iba...si no desaparecía 4 meses...yo también hubiera estado en esa tanda de personas que ascendieron ¿me entiendes? Yo sí siento que el irme de maternidad me jugó en contra (suspiros)” (Leticia, Contribuidora individual, 28 años, 1 hija).

En esa misma línea, Nini, jefa de Leticia, también considera que la licencia de maternidad pone en desventaja a las madres en comparación con las personas sin hijos-as porque son varios meses, en donde las y los líderes te dejan de ver y, por tanto, te dejan de considerar.

“Son 3 o 4 meses en los que estás fuera, en donde la gente te deja de ver y yo siento que eso le ha podido jugar en contra a Leticia. No es directo, pero es coyuntural. No estás 4 meses y empiezan a ver a otra gente o se abren oportunidades en esos 4 meses que hacen que otra gente asuma proyectos que les da más *exposure* y los hacen estar más presente en la mente de los líderes, en su *top of mind*<sup>64</sup>, es normal. Eso pasa. ¿Cómo evitarlo? No sé. Yo creo que una tiene que estar tranquila con sus decisiones de vida...es

---

<sup>64</sup> Frase anglosajona que hace referencia a estar siempre presente en la mente de los líderes.

que sí pues, son *choices*<sup>65</sup> (Nini, Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Para Nini, así como para la mayoría de las entrevistadas, la compañía no emite un mensaje directo sobre la maternidad como un obstáculo que ralentiza el crecimiento profesional de las madres, pero sí se percibe que el crecimiento de las madres es más lento por estos “temas coyunturales”, en los que la madre “desaparece” 4 meses, quedando en desventaja en comparación con sus pares, los cuales aprovechan ese tiempo para asumir proyectos y funciones que los ayuden a posicionarse en el *top of mind* de las y los líderes, encarnando la figura del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013).

En cuanto a la segunda consecuencia negativa, la misma Nini comenta que el hecho de estar embarazada y, por tanto, salir próximamente de licencia de maternidad, también representó un obstáculo en su desarrollo profesional. Desde que postuló a Corpack, Nini estaba muy entusiasmada con ingresar al área de Contabilidad<sup>66</sup>. Sin embargo, en ese momento, no había ninguna vacante disponible dentro de esa área, así que la contrataron en el área de Finanzas. Desde el primer día en la oficina, Nini conversó con sus jefes para dejar claro que su objetivo profesional era moverse al área de Contabilidad en cuanto se abra una vacante. Finalmente, la vacante esperada se abrió e incluía el liderazgo de un proyecto muy importante para la compañía. No obstante, la apertura de dicha vacante coincidió con que Nini estaba embarazada y, por tanto, decidieron contratar a otra persona para ese puesto.

“Sí toman decisiones en base a tu embarazo. Mi camino era ir a Contabilidad y cuando se abrió un puesto ahí, me llamó el jefe de esa área y me dijo: ‘De verdad que hemos pensado en ti, pero se tiene que liderar un proyecto en curso, tú te vas de licencia de maternidad y no puedo dejar ese proyecto abandonado sin un

---

<sup>65</sup> Palabra anglosajona que significa elecciones.

<sup>66</sup> Para salvaguardar la anonimización de los datos, se ha colocado un ejemplo ficticio del área.

líder'. Yo lo entiendo, es un negocio, pero finalmente eso dice que sí, la maternidad te trunca (...). El jefe me dijo: 'Ya cuando vuelvas (de licencia), más adelante pensaremos en ti'. Entonces, el embarazo sí te trunca" (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Tanto en la narrativa de Leticia como en la de Nini se evidencia que la licencia de maternidad representó para ellas una ventana de tiempo en la cual perdieron oportunidades importantes a nivel profesional. En esa misma línea, Ariana añade una perspectiva interesante, pues, para ella, una madre no solo pierde los 3 o 4 meses que se va de licencia de maternidad, sino que el hecho de tener un bebé implica colocar su carrera en "*stand by*" al menos por un año.

"Una vez, una jefa de otra empresa me dijo que el embarazo es como un retroceso en la carrera de una mujer. Yo no lo veo como un retroceso, pero sí como un *stand by* porque te dejan de dar proyectos que tienen visibilidad. Tú le avisas a la empresa que estás embarazada a los 3 meses que es cuando pasa el periodo de riesgo ¿no? Eso quiere decir que pasan 6 meses en los que nadie te da proyectos, más bien te los quitan porque saben que luego tú ya no vas a estar para hacer el seguimiento, sumados a los 4 meses que te vas de licencia de maternidad. Ahí ya perdiste casi un año de tu carrera profesional" (Ariana: Gerente, 38 años, 2 hijas de 6 y 3 años).

La tercera consecuencia negativa que la licencia de maternidad tiene en el desarrollo profesional de las mujeres se evidencia en las evaluaciones de desempeño. Como se mencionó anteriormente, Corpack tiene reuniones de pre-calibración y calibración cada año, en las cuales cada líder debe defender el puntaje con el que ha evaluado a cada uno de los miembros de su equipo y, por tanto, defender por qué cada uno merece un bono, un incremento salarial, un ascenso, etc. en base a "evidencias observables". Para las y los líderes, el hecho de que una persona haya estado ausente

durante 3 o 4 meses, pareciera dejarlo sin argumentos suficientes para defender un ascenso como se evidencia en la siguiente conversación recopilada durante la observación participante:

Líder 1: “¿Cómo te fue en la reunión de pre-calibración?”

Líder 2: “Todo bien con el equipo, pero no tuve argumentos para defender el puntaje de Samantha. Me preguntaron qué opinaba de ella y más allá que sé que es inteligente, les dije que no podía decir nada más porque casi no la he visto. Desde que llegó a mi equipo, primero se fue de vacaciones como 2 semanas, luego se la llevaron 1 semana a Colombia como premio por haber excedido las ventas en su puesto anterior. Luego decidió ser mamá y se fue 3 meses. No la he visto casi nada, así que no pude decir nada”.

Líder 1: “Claro, no tenías ningún argumento ni a favor ni en contra”.

Así, la “neutralidad” de “no tener argumentos ni a favor ni en contra”, en realidad, juega en contra de las madres porque les resta oportunidades de crecimiento en comparación con sus pares, incluyendo a los padres. Así, cuando un ejecutivo se convierte en padre, no “desaparece” durante meses, sino solo los 10 días que dura la licencia de paternidad, en los que incluso no deja de estar visible dentro de la organización.

En esta investigación, se encontró que varios de los padres que trabajan en Corpack continuaron respondiendo correos electrónicos o mensajes de *WhatsApp* de carácter laboral mientras que se encontraban de licencia de paternidad. Incluso, algunos volvieron a la oficina antes de acabar sus 10 días de licencia bajo el principal argumento de que “el bebé necesita estar más con la mamá y ellos tenían trabajo acumulado” tal como comenta Nicolás.

“Cuando vas subiendo de puesto y cada vez asumes más responsabilidad en el trabajo ya no puedes desconectarte al 100% ni los fines de semana, ni en vacaciones, ni en licencias. Hay que estar siempre pendiente por si el jefe hace algún pedido importante. No puedes no responderle. Cuando me fui esos días (de licencia de paternidad), estaba con mis hijos, pero la conexión que los bebés tienen con las mamás es más fuerte, necesitan más a la mamá que al papá. Además, mi esposa ya tenía ayuda en casa porque ya habíamos contratado a la nana. Así que regresé unos días antes a la oficina para que el trabajo no se acumule más” (Nicolás: Líder, 40 años, 2 hijos de 8 y 5 años).

Así, Nicolás refiere que él estuvo al tanto de su correo y teléfono durante su licencia de paternidad para contestarle a su jefe en caso lo necesitara e incluso volvió a la oficina días antes de que terminara su licencia. Para diversos autores (Blair-Loy et al., 2015; Munsch, 2016; Williams et al., 2013), los hombres no suelen aprovechar estos beneficios de conciliación por temor a la estigmatización social o percibirse como menos competitivos que sus compañeros (Chávez, 2018), evidenciando que se trata de una problemática que no solo atañe a la organización empresarial sino también a un aspecto social (Aequales, 2018).

Dentro de las entrevistas, se colocó un ejemplo hipotético a los padres, preguntándoles qué harían si es que Corpack instalara las mismas políticas que tienen algunos países nórdicos, en donde las licencias de maternidad tienen una extensión de 90 días y las licencias de paternidad de 80 días. Ante esa pregunta, la mayoría de los entrevistados respondió que no se tomaría los 80 días y tampoco creía que ningún hombre en la empresa lo haría. La principal razón para no tomar esa licencia de paternidad extendida fue la justificación biologicista de que los bebés necesitan mucho más a la madre que al padre (por la lactancia y el apego hormonal).

Entrevistadora: “¿Tomarías la licencia de paternidad de 80 días?”.

Nicolás: “No”.

Entrevistadora: “¿Crees que tus pares hombres o tu jefe lo haría?”.

“No. No como hombre, pero tal vez como mujeres sí porque tienes un apego hormonal y biológico mucho más grande. Además, ojo que yo no le puedo dar teta a mi hijo. Ya cuando esté un poquito más grande, yo le puedo dar la mamadera, puedo hacer esas cosas ¿no? Pero no creo que nadie tomaría 80 días, pero es mi forma de pensar. Lo otro es que yo tengo la suerte de poder tener ayuda en mi casa (nana) porque si no tuviera ayuda quizá hubiera pensado que sí era necesario. Al tener ayuda, no siento que yo hubiera tomado una licencia de 80 días” (Nicolás: Líder, 40 años, 2 hijos-as de 8 y 5 años).

Como comenta Schwartz (1989), los hombres continúan percibiendo a las mujeres como las criadoras de sus hijos-as y por eso les parece comprensible (y apropiado) que las mujeres sí se tomen todos los días de su licencia para criar a sus hijos-as. No solo ven la crianza de los hijos-as como fundamentalmente femenina, sino que ven una carrera profesional como fundamentalmente masculina. Esta actitud sirve para legitimar la elección de una mujer de extender el permiso de maternidad y acortar la licencia de paternidad.

El planteamiento de ofrecer una licencia de 80 días para los padres de Corpack también se realizó a las mujeres entrevistadas. Todas ellas respondieron firmemente que no creían que ningún hombre de Corpack tomaría esos 80 días. La mayoría de ellas atribuía esa decisión a que los hombres no se sentirían cómodos quedándose en casa cuidando a sus hijos-as debido al machismo y por miedo a perder su puesto de trabajo al evidenciar que son “prescindibles en la empresa”.



Boa: “Es raro porque siento que las mujeres sí pueden irse 3 meses de licencia, pero creería que cuando es un hombre es más complejo”.

Entrevistadora: “¿Por qué sería más complejo en el caso de los hombres?”.

Boa: “No sé, tal vez es un tema de percepción o por los roles que tienen los hombres. Tal vez, las mujeres podemos adaptarnos mejor, pero los hombres...el hecho de estar en sus casas...primero, no sé si a un hombre de Corpack le gustaría estar 3 meses en su casa cuidando al hijo. Primero, creo que no podría cuidarlo y segundo hay un tema también de la sociedad machista que se vería...se vería raro ¿no?”.

Entrevistadora: “¿Cómo así?”.

Boa: “Por ejemplo, ahora, si se fuera el nuevo gerente que va a ser papá (...), creo que para él sería una frustración muy grande y claro ahí te das cuenta de que en verdad eres prescindible en la empresa. Es que los hombres tienen todo este tema del ego, es un tema cultural, el tema del machismo, que el hombre tiene que proveer. Para la mujer no, es lo normal, yo soy mamá, me voy y luego regreso y así es, pero creo que para el hombre es: ‘¡mierda no me necesitan! pueden hacer todo sin mí. ¡Qué miedo! en verdad, me puedo quedar sin chamba porque se van a dar cuenta de que no me necesitan’” (Boa: Contribuidora individual, 28 años, sin hijas).

El hecho de que las mujeres piensen que los hombres no se tomarían los 80 días de licencia de paternidad por no descuidar su puesto de trabajo -y que efectivamente los hombres declaren que no se tomarían este periodo- ejerce más presión en las madres

que buscan acelerar su desarrollo profesional. En Corpack el *exposure* es un elemento clave para ascender. Por tanto, una estrategia utilizada por algunas madres para no perder ese *exposure* fue volver a la oficina antes de que termine su licencia de maternidad o incluso asistir a reuniones y responder correos y llamadas de trabajo, mientras estaban en su licencia para “no quedarse afuera”. Tal es el caso de Maritza, quien tuvo a su primer hijo a los 28 años y regresó a la oficina un mes antes de que acabe su licencia de maternidad:

“Yo soy muy obsesiva del trabajo y yo no me quería tomar mucho tiempo de licencia, quería que no me trataran diferente, esa era mi preocupación. Yo trabajé hasta mi último día de embarazo. No me tomé nada antes, yo quería tomarme los 3 meses después. Cuando di a luz, volví a trabajar a los 2 meses, ni si quiera esperé los 3 meses. Hoy digo: ‘¡qué locura!’, pero, en ese momento, no me desconecté del trabajo, quería saber en qué estaban todos, tenía miedo de que sigan pasando cosas y yo me quedara fuera. A los 2 meses, me llamó mi jefe para pedirme un dato: ‘estamos haciendo un taller y queremos el dato de tal persona’. Y yo le dije: ‘¿quieres que vaya?’ Y mi jefe: ‘bueno’. Y volví a los 2 meses. Pensaba: ‘cuando yo vuelva de la licencia de maternidad, mis pares van a estar dos puestos más arriba que yo’” (Maritza: Líder, 50 años, 2 hijos-as).

Así como Maritza, se registraron dos casos similares durante la observación participante, en la cual dos madres que se encontraban en licencia de maternidad estuvieron respondiendo mails y participando en algunas reuniones de manera virtual. Ello generaba comentarios en la oficina del resto del equipo diciendo que estas madres tenían “*FOMO*” (por sus siglas en inglés: miedo a perderse algo) y que era algo “loco” que estén contestando correos y conectándose a reuniones de trabajo. Sin embargo, cuando los padres regresan antes de su licencia de paternidad o responden correos durante este periodo, no se generaron comentarios de ese estilo. Esta

situación evidencia cómo actúan los regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) de género en los que se asocia a los hombres con el trabajo productivo y, por tanto, se considera “normal” que regresen antes de su licencia de paternidad, mientras que se asocia a las mujeres al ámbito reproductivo y, por ende, se piensa que es algo “loco” que dedique tiempo al trabajo productivo durante este periodo tan importante para su hijo-as (Alvarez, 2017).

### **Me escapo temprano de la oficina por mi hora de lactancia**

La hora de lactancia es el otro beneficio de conciliación que otorga la ley peruana a las madres con trabajos remunerados, el cual consiste en otorgar una hora al día - remunerada al 100%- para que la madre inicie su día más tarde o salga más temprano para favorecer la lactancia en las madres de niños-as menores de un año de edad. Queda a discreción de la madre el momento en el que la puede utilizar previa coordinación con su jefe-a. La práctica usual en Corpac es salir una hora más temprano de la hora oficial de salida para llegar a casa a ver a sus bebés. Dado que el horario oficial de Corpac termina 17:30, ello implicaría que salgan a las 16:30 de la oficina. Sin embargo, estas madres suelen salir a las 17:00 para terminar con los pendientes más importantes o porque no pueden “escaparse” antes por tener que asistir a las reuniones.

“Si no tengo reuniones, salgo de la oficina a las 16:30 porque mi bebé sale de 15:00 a 17:00 al parque, entonces trato de estar en la casa a las 17:00 para que me vea (...). Si es que tengo reunión, trato de tener reuniones máximo hasta las 17:00 y escaparme para usar el horario de lactancia y poder llegar a estar con ella, aunque sea a las 17:30 porque a las 18:15 empieza a bañarse y a las 18:40 está privada del sueño” (Leticia, Contribuidora individual, 28 años, 1 hija de 10 meses).

A pesar de no hacer un uso completo de su hora de lactancia, las madres sienten culpa por no quedarse hasta más tarde en la oficina como el resto de sus compañeros-as, así utilizan el término “escaparse” como si estuvieran realizando una conducta prohibida o moralmente condenable. Asimismo, estas madres sienten que el hecho de “escaparse más temprano” de la oficina hace que no logren terminar sus pendientes como antes lo hacían, lo cual también impacta negativamente en su desempeño.

“Lo más difícil de ser mamá y trabajar en Corpack es hacer las dos cosas bien. Sientes que no haces nada bien. A veces estás tan cargada de ambas cosas o de una de las cosas que dices: ‘siento que no estoy siendo buena mamá’ porque no llego a estar con ella o llego solo al baño o no solo verla en la mañana porque no he podido regresar para almorzar. Sientes una culpa de no ser una buena mamá por no estar con ella. Y, por otro lado, no terminas las cosas de la chamba o tienes un montón de cosas que no estás haciendo al 100% como quisieras hacerlas. Eso es que lo que ahorita me ha estado pasando, un sentimiento de no estar haciendo las dos cosas bien (...). De repente no es así, mis amigas y mi esposo me dicen: ‘sí estás haciendo las cosas bien’, pero es un sentimiento duro de que ninguna de las dos cosas más importantes de mi vida las hago al 100%, como quisiera o como antes lo hacía” (Leticia, Contribuidora individual, 28 años, 1 hija de 10 meses).

En esa misma línea, Maryori señala que lo más difícil de ser mamá y trabajar en Corpack es “ya no poder ir a la velocidad que la empresa exige”.

“Lo más difícil de ser mamá y trabajar en Corpack es la exigencia. Esa agilidad, esa velocidad que te piden en las respuestas y en todo. Cuando eres mamá, ya no corres a esa misma velocidad. A mí me ha pasado, aunque corría, sentía que no iba a la velocidad del resto del equipo. Y sí me sentía...ufff por momentos angustiada,

agotada de no poder ir a ese ritmo. Cuando yo llegué de licencia de maternidad, empecé a bajar el ritmo de respuesta de los correos electrónicos que llegaban y ya no podría leerlos todos por la cantidad de proyectos que tenía. No me daba abasto” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Desde la perspectiva de Maryori, el hecho de ya no poder ir a la velocidad que la empresa requiere se debe a que sus horarios laborales se han redefinido a partir del nacimiento de su hija. Actualmente, sale del trabajo a las 17:00 y prioriza compartir tiempo con su hija antes que terminar los pendientes de la oficina.

“Desde que regresé de la licencia de maternidad, sí siento que mi eficiencia en el trabajo ha disminuido. Antes, yo era una *workaholic* total. Si tenía un proyecto y necesitaba quedarme hasta altas horas de la noche en la oficina, lo hacía. Ahora, si me quedo en el trabajo hasta las 17:30 pienso: ‘¿qué estoy haciendo?’ Todo el camino del trabajo hacia mi casa pienso: ‘¿por qué me estoy quedando hasta tarde? Mi hija es primero, nadie me va a devolver este primer año de mi hija y me siento culpable. Una vez intenté traerme trabajo a la casa y ha sido un fiasco total. Conectarme después de atender a la bebé, darle de lactar, termino agotada. En el trabajo, sí quisiera hacer más cosas, pero sí siento esa limitación de mis horarios porque sí estoy eligiendo a mi hija por lo menos este primer año. Es mi trabajo por un lado y ya no me siento la *Maryori* que era yo hace un año que le dedicaba el 100% de alma, vida y corazón al trabajo. Y cada vez se me suman más pendientes” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Durante la observación participante, se registró una conversación en la que dos personas de Corpack requerían la ayuda de Maryori para solucionar un problema en

un proyecto particular a las 18:00, pero no lograron ubicarla atribuyendo su ausencia al hecho de que ella es madre:

Ejecutivo 1: “Por favor, valida urgente que esta afirmación no nos traiga luego problemas legales antes de aprobar el guion del comercial”.

Ejecutiva 1: “Hace dos días que le escribí un *mail* a Maryori, para que me valide este punto, pero no me ha contestado. Voy a llamarla... (mira el reloj) aunque son las 18:20...a esta hora ella ya debe estar en su casa”.

Ejecutivo 2: “Es que Maryori es madre pues, mejor llama a su jefe que sigue conectado. Necesitamos esa respuesta urgente”.

El hecho de no estar disponible para su empleador enfrenta consecuencias que impactan negativamente en su desarrollo profesional: pierde “*exposure*”, se le considera como una trabajadora “menos comprometida” con la empresa (Blair-Loy et al., 2015; Williams et al., 2013) y, por ende, los jefes-as dejan de considerarla para futuros proyectos o ascensos (Schwartz, 1989).

Aquellas madres que tienen hijos mayores a un año ya no tienen el beneficio de la hora de lactancia, pero, en su lugar, hacen uso del *flexitime*. Generalmente, llegan más temprano a la oficina o suprimen su hora de almuerzo para poder irse una hora más temprano. El hecho de irse más temprano y que no logren terminar sus pendientes como solían hacerlo antes también las hace sentir culpables. Esta culpa se incrementa por el hecho de que, si bien el *flexitime* es un beneficio para toda la organización, la mayoría de las personas no lo toma porque usualmente las reuniones terminan más allá de las 18:00 y a partir de esa hora es donde los ejecutivos-as empiezan a desarrollar el trabajo individual. Así, de las 25 madres entrevistadas, 20 consideran que el impacto negativo de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres

no acaba cuando la licencia de maternidad llega a su fin. Contrariamente, representa el inicio de una carrera profesional que crecerá a una velocidad más lenta o llegará a un punto en el que se detendrá.

## **8.2. Las madres tienen menos tiempo y energía para sus carreras**

Todas las entrevistadas señalaron que sus carreras profesionales ocupaban un lugar muy importante en sus vidas, ya que representaba para ellas una fuente de orgullo, empoderamiento y realización personal. Ninguna afirmó que trabajaba en Corpack solo por la remuneración económica pues el perfil de las trabajadoras-es de esta compañía es bastante competitivo y con una alta orientación al logro. En esa misma línea, Nini también comenta cómo la maternidad impactó negativamente su carrera profesional en la compañía, ya que pasó de querer “exceder los resultados” a “cumplir con los resultados” al tener convertirse en madre.

“Yo sí creo que tener un hijo impactó en mi carrera profesional. Yo creo que se empiezan a desviar tus prioridades. También creo que depende de las personalidades, hay gente que no y tiene mucho más drive para seguir, pero mi regreso a la chamba sí me chocó. Yo sí sentí que me embargaba la culpa: no estoy allá, tampoco estoy acá, pero cuando estoy allá quiero estar acá y cuando estoy acá quiero estar allá. Era como un revuelto. Yo creo que te puede dar cierta inseguridad cuando estás con mucha gente que no es mamá o que no han vivido aún la maternidad y están metiéndole con todo para subir. Entonces, la energía que yo tenía antes cambió. Fue como: ‘voy a cumplir, pero ya no voy a exceder’, cuando la gente estaba excediendo. Cosa que las compañías quieren, quieren que excedas si es que quieres seguir subiendo” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

En esa línea, todas las entrevistadas también señalaron que dos palancas fundamentales para acelerar su desarrollo profesional eran la dedicación de tiempo y energía para sacar sus proyectos adelante y la generación de *networking* en la empresa. Tomado en consideración lo anterior, las entrevistadas señalaron que el hecho de tener hijos-as hizo que reduzcan la inversión de recursos en estas dos palancas.

### **Cuando eres mamá, ya no puedes ser *workaholic***

En cuanto al primera palanca, la dedicación de tiempo y energía, la mayoría señaló que antes de tener hijos-as se consideraban a sí mismas *workaholics*, es decir, personas que encarnaban la imagen de la “trabajadora ideal”, profesando un profundo compromiso cognitivo, moral y emocional hacia el trabajo remunerado, reconociéndolo como una vocación que exige y merece el más alto sentido de dedicación y lealtad (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). Por tanto, se quedaban hasta más de las 19:00 en la oficina, se volvían a conectar en las noches desde sus casas, respondían mensajes de *WhatsApp* o correos electrónicos los fines de semana y durante sus vacaciones. No obstante, el convertirse en madres las hizo replantear la distribución de sus recursos (tiempo y energía) de forma inmediata, restándole dichos recursos a su empleador para dárselos a sus hijos-as.

Raquel tiene 38 años y es administradora de empresas. Lleva 6 años trabajando para Corpack como gerente. Ella llevaba algunos años tratando de quedar embarazada junto a su esposo. En ese interín, la relación de pareja se fue desgastando poco a poco hasta que decidieron separarse. En uno de los intentos fallidos que tuvieron “para salvar la relación”, ella quedó embarazada. A pesar de ello, ambos decidieron continuar con el divorcio y ella se quedó con la custodia del niño. Cuando se le pregunta a Raquel si su desarrollo profesional se vio impactado o no con la maternidad, ella comenta lo siguiente:



“Cambia de todas maneras, no hay forma que no cambie. Si alguien te ha dicho algo distinto, qué chévere que encontró la fórmula (risas)...pero es que ya no eres solo tú. Si tú te quieres desvivir en el trabajo o boletearte o no almorzar y terminas enfermándote, eres tú y no tienes otra responsabilidad más que tú, pero ya cuando llega una persona al mundo que depende de ti...porque depende solamente de ti al inicio...ya no puedes ser tan egoísta ¿no? Tienes que pensar en dos literal. Supongamos que tienes que trabajar y tienes que quedarte más tiempo en la oficina, son dos horas menos con tu hijo y dices: ‘no lo voy a ver hoy día’. A mí me pasaba a veces que salía muy temprano (hacia la oficina) y mi bebé aún dormía y me quedaba en la oficina hasta tarde, regresaba y él ya estaba durmiendo. De pronto, te dabas cuenta de que no viste a tu hijo en 24 horas. Para mí, esas cosas no eran mi expectativa de maternidad. Tú tienes varios roles y no puede estar el trabajo antes que la maternidad, sino ¿para qué traes a tu hijo al mundo?” (Raquel: Gerente, 38 años, 1 hijo de 3 años).

Como se evidencia en este relato, uno de los principales cambios que Raquel ha experimentado es disminuir el tiempo que le dedicaba al trabajo productivo para invertirlo en su hijo. Para Raquel, el hecho de quedarse dos horas más en la oficina significa estar dos horas menos con su hijo, lo cual equivale a un acto egoísta contrario a sus expectativas de una maternidad adecuada. Esta situación le genera frustración porque, por un lado, ella menciona que le encanta su trabajo y quisiera meterse más en su trabajo de oficina, pero, por otro lado, tiene esta “otra responsabilidad” que la obliga a parar.

“Sí, siento frustración. A veces, me gustaría meterme más a la chamba, pero mi otra responsabilidad me dice: ‘oye, no te olvides de mí’. Me pasa que estoy alucinada en la chamba y quiero meterme más y más...o estoy estudiando los sábados (...), pero

llega la 13:00 y mi hijo se para a mi costado y me dice: 'mamá, tengo hambre' y ahí no hay otra, tienes que parar. No es igual, probablemente nunca sea igual o quién sabe regrese cuando tengan más independencia, pero hoy no" (Raquel: Gerente, 38 años, 1 hijo de 3 años).

Al igual que Raquel, muchas participantes mencionaron que, desde que tienen hijas, tratan de no quedarse hasta tan tarde en la oficina como antes, no conectarse los fines de semana, durante las noches o en vacaciones. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, estos comportamientos van en contra del esquema de devoción laboral lealtad (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) que impera en la cultura de Corpack, en donde el compromiso con la organización se demuestra trabajando largas jornadas laborales y mostrando disponibilidad incondicional hacia su empleador.

Por tanto, estas madres sienten frustración por no poder cumplir con ambos roles como se esperaba que lo hagan. En algunos casos, el hecho de no cumplir con la imagen de la "trabajadora ideal" (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), les genera temor sobre la imagen que están proyectando al resto de la organización. Al respecto, Natalia comenta que para ella era muy complicado tener reuniones que se agendaban en los mismos horarios en los que ella debía encargarse de las rutinas de baño o sueño de sus hijos, pero se sentía incómoda de decir "no puedo" por temor a la reacción de los demás.

"Al inicio, nos ponían reuniones a las 7:00 AM. Un domingo nos llamaban y decían: 'junten a todo el equipo una hora porque hay una comunicación que hacer' o un sábado en la noche nos decían: 'ha pasado esto, hay que activar una reunión para atender este tema urgente'. Un día a las 19:00 con una reunión que duraba hasta las 21:00. Fue bien intenso. Entonces, me costaba decir que no podía y me preguntaba (a mí misma): ¿lo digo o no lo

digo?'...porque ¿cómo puede ser tomado esto en una compañía te pide flexibilidad?, en donde además la distribución entre hombres y mujeres, eran más hombres y nadie decía nada sobre el tema de la carga familiar. Pucha de repente si yo digo algo, pueden pensar o que no puedo, o que porque soy mujer...en verdad todo eso pasa por la cabeza" (Natalia: Gerente, 38 años, 2 hijos de 7 y 2 años).

El convertirse en madres no solo hizo que estas mujeres inviertan menos tiempo y energía en el trabajo productivo, sino que muchas mencionaron que "su cerebro se encuentra dividido en dos" tal como menciona Cristina.

"Cuando tienes hijos, tu cerebro se divide en dos. Aunque estés en la oficina, hay una parte de tu cerebro que sigue pensando en tus hijos, así tengas a la mejor nana cuidándolos. Constantemente, tienes que estar pendiente...que, si te llaman del colegio porque se accidentaron, que, si tiene que llevar material para mañana, llegas a tu casa y tienes que conversar con ellos porque les pasó algo, entonces es demasiado tiempo el que te consume, así no sea tiempo de ejecución, pero es tiempo de pensamiento...de cabeza y eso le resta tiempo para todo lo que tienes que analizar para sacar adelante un negocio" (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

Los eventos registrados durante el campo de esta investigación brindan evidencias adicionales a lo mencionado por Cristina. De las 50 entrevistas realizadas dentro del horario laboral, se tuvieron que interrumpir 4 de ellas debido a llamadas telefónicas que recibieron las y los participantes. De esas 4 interrupciones, 3 fueron llamadas hechas a las madres acerca de temas domésticos (el jardinero llamando a verificar cómo ordenar el jardín, una hija llamando a su madre para pedirle permiso para salir y una llamada del chofer porque no encontraba al niño en el colegio). El único caso de

la entrevista a un padre que tuvo que ser interrumpida fue por una llamada de temas laborales.

Estas interrupciones relativas a la carga mental generan desconcentración y falta de foco en las madres. Por ello, muchas refieren haber perdido esa agilidad que antes tenían para enfocarse en resolver los problemas del negocio.

“Desde que soy mamá, siento que ya no soy la misma. Antes, me era muy fácil conectar todos los datos. Decía: ‘la utilidad bruta cae por esto y por esto, entonces hay que hacer esto’. Ahora me cuesta ser rápida, siento que soy más lenta y en un momento en que mi categoría necesita que esté al 100%, eso me frustra mucho ¿Algún día volveré a ser como antes?” (Dulce: Gerente, 31 años, 1 hija de 1 año).

Debido a la asociación de la maternidad con la disminución de recursos invertidos en la empresa, para algunas entrevistadas, el haber quedado embarazadas significó incluso una traición hacia la compañía. Tal es el caso de Clara, una gerente que se sentía honrada porque la compañía la había recompensado con un puesto que todos querían tener y al salir embarazada ella sentía que los estaba defraudando y traicionando.

“La compañía me había dado el encargo de liderar un área súper importante, estaba muy entusiasmada profesionalmente y me estaba yendo muy bien. Al punto que mi esposo quería tener hijos y yo lo aplazaba. Hasta que me convenció y dejé de cuidarme 2 semanas. De pronto, recordé lo que estaba viviendo profesionalmente y sentía que el embarazo me iba a truncar, así que empecé a cuidarme de nuevo, pero ya estaba embarazada. Fue una noticia súper dura, no me lo esperaba, me eché a llorar (...). Yo me sentía culpable de que la compañía me había puesto

en un cargo súper paja, que un montón de gente querían tener y yo sentía que los estaba traicionando al embarazarme. Entonces, tenía mucha culpa porque iba a dejar mi proyecto inconcluso porque me iba a tener que ir de licencia de maternidad y eso me daba culpa y no podía evitar esa sensación. Cuando les di la noticia del embarazo a mis jefes no podía evitar excusarme y contar la historia de que yo había intentado tener un hijo, pero que inmediatamente me había arrepentido, no podía contener mi culpa” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

Como se ha mencionado anteriormente, existe una norma moral de que “el tiempo de un trabajador ya no es suyo, sino que pertenece a la persona que lo compra” (Graeber, 2018, p. 108), es decir que, cuando una persona dedica su tiempo y energía a sus hijos-as en lugar de estar trabajando para su empleador, está traicionando la confianza que la empresa ha depositado en ella. Clara continúa su relato, comentando que, cuando nació su bebé, ella disminuyó las horas que le dedicaba al trabajo productivo. Sin embargo, su esposo tuvo el comportamiento contrario.

“A mi esposo, el hijo le pegó al revés. Es decir que, en vez de tener necesidad de estar más tiempo con su hijo, mi esposo tenía más necesidad de producir más en su empresa. Le entró más estrés de hacer crecer su negocio y sus horarios de trabajo son peor que antes de tener a nuestro hijo. Ahora, llega más tarde que antes a la casa, trabaja más horas que antes” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

El comportamiento del esposo de Clara resulta bastante similar al comportamiento que declararon los padres entrevistados en esta investigación. Para las madres, la culpa nace de la idea de que su rol profesional les impide pasar más tiempo cuidando a sus hijos-as, mientras que, para la mayoría de los padres, la culpa nace de la idea de

fallarle a sus hijos-as -y a su familia- al no ser capaz de mantenerlos económicamente, lo cual implica que inviertan más horas en el trabajo productivo.

### **Las mamás no tienen tiempo para hacer *networking*<sup>67</sup>**

En cuanto a la segunda palanca, la del *networking*, estas madres también señalaron no tener tiempo para generar la red de contactos necesaria para acelerar su crecimiento en la compañía. Si una persona quiere ascender en Corpack, además de demostrar ser mejor que su “competencia”, también debe iniciar su “campaña de candidatura”. Esta campaña se basa en convencer a cada líder de que se trata de un trabajador competente y altamente comprometido con la organización para que, al momento de decidir quién será el siguiente en ser ascendido, se tengan mayores probabilidades de lograrlo. ¿Cómo se incrementan las probabilidades de que estas personas influyentes estén de su lado en Corpack? agendándoles almuerzos o “cafés” para contarles sobre los proyectos que están liderando, las innovaciones que están proponiendo y así “vender su chamba”, mientras se generan lazos de afinidad.

Para Bourdieu (1986), el capital social constituye la acumulación de los recursos actuales y potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo o a la pertenencia a un grupo que provee a cada miembro de ciertas credenciales. Dichas conexiones no son un regalo natural, sino que son producto de una inversión en estrategias conscientes o inconscientes dirigidas a establecer o reproducir relaciones sociales que pueden ser directamente utilizadas en el corto o largo plazo para crear obligaciones subjetivas como sentimientos de agradecimiento, respeto, amistad, etc. Esto también implica establecer límites dentro de estos grupos, formándose así conjuntos de individuos lo más homogéneos posibles entre ellos para garantizar la existencia de dicho grupo. La reproducción del capital social presupone un esfuerzo incesante por socializar, una serie continua de

---

<sup>67</sup> Palabra anglosajona referida a hacer contactos o tener redes en el mundo de los negocios.

intercambios en donde el reconocimiento es afirmado y reafirmado. Este trabajo involucra una alta inversión de tiempo, energía y de capital económico.

El capital social son los recursos a los que tienen acceso los individuos (es una cualidad creada entre las personas y se refiere a la oportunidad, y se ocupa de "a quién" conoce una persona). El capital social es la capacidad de las personas para adquirir beneficios a través de su membresía en redes u otras estructuras sociales y la reputación que tienen debido a sus conexiones (Portes, 1998). La acumulación de capital social trae varios beneficios a nivel individual incluidos los directamente relacionados con la carrera. Al inicio de la carrera, puede haber similitudes entre hombres y mujeres en la adquisición de capital social, pero una vez que alcanzan puestos de mayor responsabilidad, su acumulación de capital social difiere ostensiblemente (Broadbridge, 2010).

“Para crecer en la compañía, no solo tienes que entregar resultados, sino hacer tu *lobby*<sup>68</sup>. Tienes que almorzar con Fulanito para decirle todo lo que has hecho en el año, sacar un café con Menganito para contarle que estás en el proyecto de X cosa, salir a cenar con Zutanito para que te conozca cuando hagan el mapeo de talento. Con qué tiempo dime tú, si cuando acabo mi chamba lo que quiero es ir a mi casa con mis hijas, no salir a hacer *lobby*...”  
(Elena: Gerente, 38 años, 2 hijas de 5 y 8 años).

Como comenta Elena, hacer *lobby* es más difícil para las mujeres y sobre todo para las madres. En línea con ello, Diana señala que estas redes son primordialmente masculinas y que no existen esas redes femeninas que te ayuden a escalar dentro de la organización.

---

<sup>68</sup> Palabra anglosajona que hace referencia a la actividad de influir deliberadamente en otra persona o grupos de personas para conseguir un objetivo que sirve a los propios intereses.

“En Corpack no veo a mujeres ayudando a mujeres. Una profesora de la Universidad de Quebec va a publicar un libro que se llama algo así como el *Club de Bobby* en donde dice que muchos de los ascensos o empujones se dan no por la estructura organizacional, sino por las redes informales y esas se desarrollan en lo informal, en las salidas, en la camaradería, en “nos vemos en la playa el fin de semana”, o jugamos un partido de fútbol, entonces empiezan a haber este tipo de actividades, o el día de las cervezas artesanales y se iban los directores, puros hombres. Era como esos clubs solo de hombres de 1920 y ahí se crean los lazos, los soportes, se crean las redes que luego en el trabajo público se veían los resultados de esas redes. Además, desde que te ponen el título “vamos a tomar cervezas artesanales”, no es algo femenino como “vamos a pintar”, son espacios de reuniones que ya desde el tipo de reunión son masculinas. Se trazan redes, que no las ves, pero ves los resultados en otro lado, entonces ¿dónde están esas redes femeninas? No existen. Además, esas redes funcionan cuando tienes a gente de peso en ellas, cuando son redes empujadas por el CEO, directores. Porque al final si tienes a dos personas capacitadas, y al final lo que sobra en Corpack es gente capacitada, talentos no falta, entonces...a igualdad de talentos, vas a decidir por el que te cae mejor, es humano, creo ¿no?” (Diana: Gerente, 41 años, 1 hijo de 16 años).

Las estructuras de oportunidades dentro de las organizaciones (muchas de las cuales funcionan a través de la operación de procesos y redes informales) se han identificado como importantes para avanzar en las carreras. El poder de estas estructuras de oportunidades no debe subestimarse y están entrelazados con el género de las organizaciones. Pueden ser de naturaleza insidiosa y estar vinculados a una falta de transparencia que promueve culturas organizacionales masculinas hegemónicas (Broadbridge, 2010). Como señala Diana, estas redes masculinas no se ven al estar



fuera de la oficina, pero los resultados de las redes sí se ven al momento de anunciar los ascensos o promociones, que, como se ha visto en la estructura organizacional de Corpack, terminan siendo a favor de los hombres.

### **8.3. Las madres deben elegir a sus hijos-as antes que un ascenso**

De las 25 madres entrevistadas, 20 mencionaron que han rechazado o rechazarían propuestas laborales para asumir puestos de mayor responsabilidad (ascensos o movimientos horizontales) principalmente porque sienten que la exigencia de este tipo de puestos implicaría que reduzcan el tiempo que actualmente dedican a sus hijos-as, descuidando su rol de madres. Esta situación ha sido denominada por Schwartz (1989) como el *mommy-track*, término que hace referencia a una carrera profesional desviada por su mayor compromiso con la maternidad durante los primeros años de la vida de los niños-as. Sin embargo, en esta investigación, se encontró que estas madres rechazan puestos de mayor responsabilidad independientemente de la edad de sus hijos-as. Para ejemplificar este hallazgo, se revisará la narrativa de Maryori con una hija de 10 meses de edad, Nini con un hijo de 4 años y de Ada con dos hijos de 20 y 17 años.

Maryori, la ejecutiva que tiene la hija más pequeña, respondió contundentemente que, en este momento, no aceptaría si se le ofreciese un ascenso al puesto inmediatamente superior en su línea de carrera. El motivo principal de su rechazo es el hecho de que, para ella, “los primeros años de su bebé son críticos para desarrollar el apego madre-hija” y el ascenso a directora le quitaría el tiempo que ella quiere dedicarle a su bebé. Incluso, ella menciona que hace dos meses le ofrecieron un puesto de mayor responsabilidad en otra empresa, pero declinó porque “lo más importante es su bebé en este momento”.

“En este momento, no lo aceptaría. Sí he analizado esta situación porque hace 2 meses tuve una propuesta laboral, pero que iba a exigir mayor disponibilidad de mi tiempo y fue una decisión de: ‘¿me

mando con todo o no?’ No podría aceptar una posición que requiera más tiempo, ni viajes porque en este momento lo más importante es mi bebé. Me he concientizado que estos primeros años son críticos para mi bebé. (...) no podría regalar el tiempo de ella a un nuevo puesto. Lo haría cuando mi bebé tenga 3 años” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

Maryori finaliza comentando que, cuando su bebé tenga 3 años, podría aceptar un puesto con mayores responsabilidades porque ya ingresaría a la etapa escolar, mientras ella estuviera en la oficina. No obstante, las narrativas de las madres de niños-as de 3 años o más siguen siendo muy similares a las de Maryori. Por ejemplo, Nini, quien tiene un hijo de 4 años, también respondió negativamente ante la pregunta de si aceptaría un ascenso a directora en este momento de su vida.

“Cuando crezcan un poco sí, pero ahorita siento que es inviable. Salvo que manejen bien los tiempos y se pueda delegar un poco más, pero eso no es real en este momento” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Cuando se le pregunta a Nini si cree que los padres de Corpack pasan por la misma situación, ella responde que “en general, los hombres tienen menos culpa de pasar poco tiempo con sus hijos”. De hecho, pareciera que la culpa acompaña a las madres por un tiempo indefinido, pues se sienten obligadas a priorizar las necesidades de sus hijos-as desde que estos nacen hasta que incluso alcanzan la adultez. Por ejemplo, Ada tiene una hija de 20 años y un hijo de 17 años. Cuando se le pregunta si el ser mamá es un plus o un obstáculo para seguir creciendo en Corpack, ella menciona que sería un obstáculo porque algunos puestos de mayor responsabilidad implican viajes de trabajo constantes que harían que ella descuide a sus hijos-as.

“Puede ser un obstáculo porque, por ejemplo, yo no quiero viajar porque mis hijos son adolescentes y tengo que mirarlos. En mi

caso, mi esposo viaja bastante, entonces yo no me puedo ir porque no los puedo dejar solos. A mi hijo porque está con la enamoradita y está en la edad de las hormonas revueltas, no lo puedo dejar libre, tengo que estar ahí mosca. Y a mi hija, como ya maneja su carro y es nueva en las pistas, también tengo que estar un poco pendiente ¿no? Yo opto por no viajar y eso podría ser una limitante. Si tú lo comparas con un hombre, el hombre podía dar más tiempo a la compañía y eso te juega en contra" (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Estos resultados confirman lo señalado por Alvarez (2017), en tanto estos regímenes morales de género producen "verdades" que enfatizan la dicotomía entre la feminidad, la cual está principalmente asociada a los labores domésticas y crianza de los hijos-as y, por otro lado, la masculinidad asociada a los trabajos productivos fuera de casa, razón por la cual se asigna a la madre esta responsabilidad por un tiempo indefinido, que sobrepasa los procesos biológicos temporalmente acotados (embarazo, parto y lactancia) y las lleva a destinar una enorme cantidad de tiempo, energía y dinero a la crianza de sus hijos-as (Hays, 1996), incluso hasta llegar a la adultez como en el caso de Ada.

#### **8.4. Las mamás terminan renunciando**

El cuarto motivo por el cual las entrevistadas señalan que la maternidad representa un obstáculo en su desarrollo profesional es que la falta de conciliación entre ambos roles muchas veces desencadena la salida de estas mujeres de las organizaciones empresariales. La mayoría de las entrevistadas señaló haber conocido casos de compañeras o jefas que renunciaron cuando tuvieron hijos-as o incluso para tener hijos-as.

"Yo tengo 20 años trabajando en Corpack. Todas mis amigas de mi primera época han renunciado para ser mamás. Es más, cuando

yo di a luz a mi segundo hijo, lo primero que me dijo mi jefe fue: ‘¿te vas no?’. Todas renunciaban con el segundo hijo. Con el primero algunas, pero casi todas con el segundo hijo (menciona 7 nombres de personas diferentes). Solo me quedé yo y una persona más, pero todas las demás se fueron. Un montón se fueron por el tema hijos. Esta amiga que te cuento renunció porque no tenía con quién dejar a su hijo. Había una chica que era *workaholic*, era soltera y yo me tenía que ir a las 17:30 en punto, yo me largaba a ver a mis hijos, mis hijos eran chiquitos. Después, ella se casó, tuvo a su hijo y las niñeras se le iban porque tenía un carácter medio especial. El problema que yo tenía con ella era que me agendaba reuniones de trabajo a las 18:00 con mi jefa y delante de mi jefa me decía: ‘¿tienes algún problema en quedarte hasta las 18:00?’ y yo le decía: ‘Sí, sí tengo, tengo que ir a ver a mis hijos y no puedo quedarme’. Entonces, cuando ya le sucedió a ella, que me contaba que no podía ir a trabajar por sus hijos yo le decía: ‘¿Te acuerdas cuando me agendabas a las 18:00? A ver, agenda ahora a las 18:00’. Al punto que renunció, no pudo. Y así como ella, la mayoría se fue” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos de 20 y 17 años).

Debido a la alta incidencia de este tipo de comentarios, se incluyó dentro de la muestra a tres mujeres -Rosemary, Diana y Giovana- que decidieron renunciar a Corpack porque sentían que “no podían ser mamás” si seguían trabajando en esta compañía. Para empezar, se retomará la historia de Rosemary, la administradora de empresas de 40 años, quien tiene un hijo de 8 años. Rosemary ingresó a Corpack a los 25 años y fue escalando en la pirámide organizacional hasta llegar a ser gerente. A los 32 años, Rosemary sale embarazada de su primer hijo. Como la mayoría de las madres en Corpack, Rosemary extendió su licencia de maternidad, trabajando hasta el último día de su embarazo y añadiendo los días de sus vacaciones que tenía disponibles. De esa forma, logró quedarse en casa con su hijo hasta que este cumplió los 5 meses de edad. No obstante, ella lo seguía viendo tan pequeño que “no se sentía capaz de dejarlo”.

Así, Rosemary renunció a Corpack justo el día que tenía que regresar de su licencia de maternidad.

“De hecho, no pude regresar a Corpack, el día que terminó mi licencia fui a presentar mi carta de renuncia. Ese día mi jefe me preguntó si estaba segura, RRHH me dijo: ‘lo hubiéramos conversado antes de tomar esa decisión’, pero en mi cabeza era imposible hacer las dos cosas. No conversé con nadie más mi decisión de renunciar. Muchas personas me reclamaron el hecho de no haberles contado. Yo creo que fue un tema bien personal, en ese momento de pronto en ese momento mi decisión la tomé sola porque efectivamente sí estaba sola o así me sentía” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

Así, Rosemary tomó la decisión de renunciar en solitario porque “en su cabeza, era imposible” ser mamá y trabajar en Corpack al mismo tiempo. La “soledad” que experimentaba Rosemary tenía tres aristas: la falta de apoyo de su pareja, la falta de una red de soporte y la percepción de la falta de flexibilidad de Corpack para compatibilizar ambos roles. En cuanto a la primera arista, ella menciona lo siguiente:

“En ese momento, mi esposo estaba sin trabajo y eso agravó el tema. Él siempre ha sido empresario, entonces siempre ha estado emprendiendo. Recuerdo que el día en que nació nuestro hijo, ese día llegaba mi esposo totalmente deprimido porque justo había quebrado su empresa. No fue un momento compartido en términos de la situación emocional que ambos vivíamos y eso marcó mi abordaje a la maternidad. Especialmente, el primer año, fui la leona sola que sale para ver cómo va a cuidar a su hijo. Todos los planes cambiaron. De pronto, si es que mi esposo hubiera estado bien, yo no hubiera renunciado a Corpack porque sabía que él podría cuidar de nuestro hijo y me hubiera ido a trabajar feliz (suspiros). De

hecho, mi esposo sí se quedaba físicamente con nuestro hijo, pero emocionalmente yo sabía que él no se estaba encargando” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

Además de la situación emocional por la que estaba pasando su esposo, Rosemary comenta que ella no contaba con ninguna red de apoyo femenina, una condición que ella consideraba necesaria para sentirse más tranquila de dejar a su bebé con una nana, mientras ella salía a trabajar a la oficina.

“En mi caso, mi mamá vive fuera del país, no teníamos a nadie que nos ayude y que era una diferencia con las personas que sí se atrevían a volver (a Corpac) porque tenían a la mamá, la tía, etc. Yo no tenía esa red de apoyo. La mamá de mi marido no vive en Lima tampoco. Literal, el enano estaba solo con la nana y para mí era una cosa de locos la distancia de ir hasta la zona industrial ¿Y si pasa algo me voy a demorar 45 minutos o 1 hora en volver a la casa?” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

La tercera arista que detonó la decisión de renunciar a Corpac fue la percepción de que la compañía no estaría dispuesta a ofrecerle ningún tipo de flexibilidad para facilitar la conciliación de ambos roles. Por tanto, decidió renunciar y buscar un trabajo “más flexible”.

“No podía sobrevivir sin trabajar, así que me dediqué a buscar un trabajo que me permitiera más flexibilidad. Es una cosa bien interesante porque en su momento yo no le hice la pregunta a Corpac porque no se me ocurrió que la empresa podría dármelo y también porque era más joven y no se me ocurrían hacer esas preguntas (risas nerviosas), pero si es que hubiera pensado que era algo que les importaba...de pronto sí hubiera hecho la pregunta...porque tal vez lo único que yo necesitaba era algo de

flexibilidad al inicio y nada más porque al final del día lo que entendí es que luego me enganché en un trabajo que me daba horarios flexibles y que todos los viajes eran con mi enano y eso fue todo. En su momento, me pareció *wow*, pero lo único que yo necesitaba era escuchar que tendría la posibilidad de llevarlo de viaje porque al final yo pagaba todo. Luego, ya pensando, sinceramente no sé si eso no lo hubiera podido hacer en Corpack, de pronto sí...” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

Resulta muy interesante la reflexión que Rosemary hace en retrospectiva, pues ella comenta que lo único que necesitaba era escuchar que tenía la opción de esa flexibilidad. Así, ella comenta que tal vez ni si quiera hubiera usado ese beneficio, pero el solo hecho de escuchar que podría usarlo en caso fuera necesario, hubiera cambiado su decisión.

“¿Qué hubiera cambiado mi decisión? De pronto el saber que podía tener cierta flexibilidad en ese momento. Y de pronto solo el saber porque tal vez no la hubiera tomado, pero solo la posibilidad de que exista hubiera sido una diferencia” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

Como se comentó anteriormente, Rosemary tomó la decisión de renunciar en solitario, sin conversarlo con nadie en la empresa. En este punto, cabe preguntarse ¿qué hizo que Rosemary no pregunte si esa flexibilidad era posible? Es aquí donde se evidencia cómo actúan los regímenes morales a modo de “verdades” incuestionables que enfrenten a la maternidad y el trabajo productivo como fuerzas opuestas e irreconciliables, incluso haciendo que la maternidad se perciba como un tabú para la empresa: una “traición a la empresa” -como en el caso de Clara- o “un tema que incomoda a la empresa” -como en el caso de Rosemary- como se evidencia en su narrativa.

“Hay un sentido de vulnerabilidad que se activa cuando eres madre y que jamás en mi vida lo había sentido en otro momento. Yo soy una persona bien fresca en general, en el sentido de que lo que necesito, lo pido, pero en ese momento yo sentía que era un pedido que no sé si incomodaba, pero que no era adecuado para que lo que se esperaba de mi en la empresa. Ese paradigma que no viene de la empresa, pero que viene...no sé de tus padres...y que está metido en tus venas genera esta ‘no pregunta’ en un tema que es tan importante y que por tu forma de ser lo hubieras preguntado... ¿por qué no pregunté? ¿por qué no fui y me senté con Fulanito para pedirle esta flexibilidad? o con tantas personas con las que me pude haber sentado ¿por qué no fui y me senté con Zutanito para decirle: ‘yo quiero esto’” (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

Rosemary señala que el paradigma de “no pedir esta flexibilidad a la empresa” viene de la crianza que ella recibió en casa y de cómo desde niña ha interiorizado estos roles de género muy marcados donde las mujeres deben dedicarse al trabajo doméstico y de cuidados, mientras que los hombres deben dedicarse al trabajo productivo y la esfera pública y los castigos sociales que ella recibía cuando no se ajustaba a esta “regla”.

“Yo vengo de una familia recontra tradicional. Cuando yo era chica almorzábamos en una mesa enorme con toda la familia, los 19 primos y el cura de la iglesia a la que íbamos, así de católicos éramos y había un juego en la mesa: ‘¿Qué quieres ser de grande?’. Pasaban por las primas y decían: ‘Yo quiero ser profesora’, ‘Yo quiero ser mamá’ y la familia decía ‘Bravo, bravo’. Llegaba mi turno y yo decía: ‘Yo quiero ser como mi papá, quiero ser empresaria y profesional’ y mi abuela me decía: ‘Pero hijita ¿para qué quieres eso? Aprende a cocinar’. Y eso no ha pasado



hace mucho tiempo, entonces tal vez por eso, a diferencia de todo lo demás, no exigí mi lugar en ese momento. Tienes el peso de los constructos antiguos. ¿Cuántas veces en mi vida yo habré dicho 'No voy a ser mamá' solamente para validar la posición de querer ser profesional? Yo sentí culpa cuando me embaracé. No sentía la posibilidad de preguntar si es que podían darme medio tiempo o una hora más en la mañana porque no se sentía apta para hacerlo. Está tallado con piedra y sale a relucir cuando nace tu hijo porque el parto genera una ruptura que quedas expuesto a muchas de las heridas de tu niñez. Abordas la maternidad desde el desamparo porque el esfuerzo físico y emocional es enorme. Algo que no conoce la compañía es la historia de cada uno. Tú vienes de una familia tan tradicional y machista donde su padre era el único que le permitía ese espacio para desarrollarse. ¿Por qué crees que salí de mi casa y me vengo a Lima? Evidentemente, siempre construyo sobre que en Lima había más oportunidades, pero era porque en mi ciudad nunca me iba a dejar ser quien quería ser. Y cuándo rompes con todo esto y te encuentras con la situación más vulnerable de tu vida que es la maternidad, regresas a estos momentos y espacios donde te han formado y te cuestionas si de verdad no debiste tomar el camino que tomaste" (Rosemary: Gerente, 40 años, 1 hijo de 8 años).

En esta narrativa Rosemary pone en relieve lo duro que es reconocer y enfrentarte a estos regímenes morales que se forjan desde de la niñez, desde la casa, pero que se van fortaleciendo conforme pasan los años y llegas a instituciones como las corporaciones en donde también se enfatiza la disociación del mundo de cuidados y el mundo productivo y cómo la elección de uno de ellos automáticamente te pone contra el otro y te transforma en un detractor o traidor que no merece consideraciones y te empuja a abandonar por la "puerta trasera". Actualmente, Rosemary trabaja en una empresa más pequeña que le permite manejar sus horarios por ella misma.

La segunda historia pertenece a Diana. Ella tiene 41 años y estudió administración de empresas. Está casada con Martín con quien tiene un hijo de 16 años. Diana trabajó en Corpac durante 4 años -desde el 2010 hasta el 2014- ocupando el cargo de gerente. A los 6 meses de recibir un ascenso como cabeza del área de Finanzas, ella decidió renunciar a la compañía. Diana quería tener un segundo hijo, por eso se sometió a varios tratamientos de fertilidad durante 4 años, cuando su hijo mayor tenía 11 años, pero no lograba salir embarazada. Ella sentía que el estrés del trabajo era un obstáculo para lograrlo.

“En mi último año en Corpac, estaba con un tratamiento de fertilidad y a veces pedía permiso para llegar tarde porque tenía que ir a que me hagan algún test o que me pongan alguna hormona porque, cuando estás en esos tratamientos, hay periodos en los que tienes que ir todos los días a que te hagan ecografías o que te pongan alguna ampolla. Y eso sí me tenía estresada porque tenía que ir y cumplir con el tratamiento médico, pero a la vez estaba pensando en el trabajo, en los *mails* que no había mandado, en la gente que me escribía porque los *mails* iban llegando además de que tuve muchos viajes de trabajo. En ese mismo periodo, me ascendieron y cambié de jefe (...). Entonces, tenía que conocerlo, adaptarme, le dedicaba muchas horas de preparación antes de entrar a las reuniones porque tenía que aprender del área nueva que absorbí” (Diana: Gerente, 41 años, 1 hijo de 16 años).

El proceso de decisión que llevó a Diana a renunciar tiene varios elementos en común con la historia de Rosemary como la falta de apoyo de su pareja y la percepción de la falta de flexibilidad de la compañía que la llevó a tomar la decisión en solitario, pero Diana incluye dos nuevos elementos: el punto de vista de su médico tratante sobre el declive de su fertilidad y la asesoría de una psicóloga que influyó en su decisión de priorizar la maternidad por encima de su desarrollo profesional en Corpac.

“Fue bien difícil tomar la decisión de renunciar. Fui al psicólogo 3 meses para tomar la decisión. Estaba en una revisión de mis planes de vida, tenía 35 años, pero ya el médico me había dicho que en mi curva de ovulación mi cuerpo era el de una mujer de 40 o 42 años. Pasé por varios tratamientos, desde los más básicos hasta el in vitro. Tenía muy poquitos óvulos, entonces las chances eran bien bajas. Entonces, uno de mis planes era quiero tener un segundo hijo, el otro de mis planes era vivir en el extranjero y el otro de mis planes era quiero desarrollar mi carrera. Entonces, me fui a la psicóloga tratando de ordenar las prioridades. ¿Por qué no todo junto? Lo que pasa es que eran medio antagónicas. Tener un bebé y mudarte ahí nomás a otro país no era fácil. Entonces, si quiero tener un bebé, tengo que quedarme al menos 5 años en el país hasta que este niño esté un poco grande para poder moverme. Y ahí elegí tener al niño. Cuando llegó ese momento, yo ya llevaba 3 años en el tratamiento de fertilidad, casi todos mis años en Corpack yo estuve en tratamiento de fertilidad” (Diana: Gerente, 41 años, 1 hijo de 16 años).

Diana refiere que, en ese momento, sentía que los planes que tenía para su vida eran antagónicos y la visión de los otros reforzaba esa visión de que era necesario elegir y priorizar porque era imposible hacerlo todo. Empezando por su pareja, Diana comenta que cuando le comentó a su esposo que la habían ascendido en Corpack, este reaccionó con desconcierto porque para él el hecho de querer un segundo bebé era “incompatible con su nuevo rol profesional”.

“Ese último año, con el ascenso, empecé a tener problemas con mi esposo porque me decía: ‘es incompatible tu nuevo rol con esa cantidad de horas de trabajo, de viajes y ¿así quieres salir embarazada? Si ahora no tienes tiempo con un hijo, con esas

mayores responsabilidades, no lo vas a poder manejar'. Ese era su punto. Él me presionaba. Es más, el día que le conté: 'oye, te cuento que me han ascendido' (con voz de emoción y felicidad), él me dijo: '¿y has aceptado? No puedo creerlo'. No porque era algo malo, sino porque no era compatible. Nosotros dos ya teníamos una historia porque cuando mi hijo tenía 6 meses, yo empecé a trabajar para una agencia y me quedaba a veces hasta la 1:00 de la mañana y quien se soplabá todas las madrugadas era él. Entonces, me dijo: 'vamos a repetir lo que ya hemos pasado con nuestro hijo, no, no, no'. Le pareció muy apresurado que yo no pensara en si me convenía un ascenso o no y haya aceptado tan alegremente. Teníamos estas fricciones" (Diana: Gerente, 41 años, 1 hijo de 16 años).

El punto de vista de los expertos reforzó la posición de su esposo, pues el médico ya le había advertido que su capacidad ovárica estaba en declive, lo cual generó mucho temor en Diana. Ante esa situación, la psicóloga terminó de influir en la decisión de Diana, quien finalmente optó por abandonar la empresa.

"Por mi lado, mi preocupación iba más por lo biológico porque el médico ya me había dicho que estaba en el límite, que estaba muy mayor. Entonces, la psicóloga me dijo: '¿de qué te vas a arrepentir más? ¿de no haber podido tener un hijo porque los tratamientos no funcionaron por el estrés del trabajo? o ¿de haber dejado un trabajo?'. Entonces, obviamente, me hubiera arrepentido más de no haber intentado todo lo posible por haber tenido un hijo. Ahora, en retrospectiva, yo creo que no fue una buena pregunta de mi psicóloga (...). Mi psicóloga influyó mucho en mí. Ella era una amiga de la familia que nos conoce muy bien y creo que ya estaba aburrida porque ya eran muchas sesiones dándole vueltas al mismo tema. Al final, ella me dijo: 'no debería decirte esto, pero si

fuera tú, yo escogería tener a mi hijo', pero tal vez si hubiera conversado con otras mujeres con otras perspectivas, no de mi psicóloga, no de mi marido, sino de una mujer que trabaja y que quiera desarrollar su carrera en la empresa...tal vez la salida hubiera sido no escoger ¿por qué tienes que escoger? No sé” (Diana: Gerente, 41 años, 1 hijo de 16 años).

Al igual que Rosemary, Diana tomó la decisión de renunciar sin conversarlo con nadie de la empresa.

“(.) yo también tomé mi decisión sola sin conversar con nadie en la compañía. Simplemente, fui donde mi jefa y le dije: ‘renuncio’. Y ella me debió haber visto tan segura de la decisión que ni si quiera hubo un espacio para conversar. Mira que le pagué a alguien para discutir el tema durante meses y no conversé con nadie dentro de la empresa. ¿Qué hubiera podido hacer Corpack para retenerme? La diferencia hubiera sido hablar y me hubiera ayudado un plan completo. Era mucho, tuve 3 jefes en poco tiempo, un nuevo rol, viajes de trabajo, tratamiento de fertilidad, mi marido que me fastidiaba por el hijo actual y por hijo futuro, era mucho...era inmanejable. Tal vez alguien que me hubiera dado una perspectiva diferente que me diga: ‘en todas estas prioridades, ¿dónde estás tú y tu desarrollo profesional? Lo que tú deseas, tú solita...porque ahí está lo que quieren de ti en tu jefe, lo que quiere de ti tu marido, lo que quiere de ti tu médico tratante, pero ¿qué es lo que quieres tú profesionalmente? ¿cuáles son tus sueños? Y te zurras en todo lo demás’. Me faltó una conversación con esa perspectiva y un plan de cómo equilibrarlo porque al final lo que me faltaba era tiempo...tiempo y bajarle al estrés” (Diana: Gerente, 41 años, 1 hijo de 16 años).

Diana renunció a Corpack, pero no logró tener el segundo hijo-a que anhelaba. Actualmente, vive en Estados Unidos junto a su esposo, quien está haciendo un doctorado y a su hijo. Diana logró conseguir empleo en el país donde hoy radica y trabaja para una empresa como gerente.

Finalmente, la tercera entrevistada que renunció a Corpack es Giovana. Como se comentó anteriormente, Giovana, quien tiene 34 años, estudió administración de empresas y ocupaba el cargo de contribuidora individual en Corpack, es la ejecutiva que se convirtió en madre más joven. A los 22 años, se enteró de su embarazo no planificado y cuando se lo comentó a su pareja decidieron que no seguirían juntos. En esa época, Giovana recién había terminado la universidad y estaba haciendo sus prácticas profesionales en una pequeña empresa. Cuando sus empleadores se enteraron de que estaba embarazada, dieron por finalizado su convenio de prácticas. No obstante, dos meses más tarde, volvieron a llamar a Giovana para que ocupe un puesto permanente y ella aceptó, sin embargo, solo permaneció un mes en ese trabajo:

“Mi hijo tenía un mes y me ofrecieron un trabajo estable. Acepté porque después no se me iba a presentar otra oportunidad así, pero no duré porque mi hijo estaba super chiquito y él no toleraba el biberón, quería que le dé teta todo el día. Mi hijo lloraba y mi mamá me llamaba por teléfono y me decía: ‘Es inviable, el bebé solo llora y llora y no se cansa de llorar, escucha cómo llora tu hijo ¿Cómo puedes estar así?’ Y yo me sentía super culpable. Y yo le decía: ‘Mamá, es que tengo que seguir porque después no voy a poder conseguir otro trabajo y necesito crecer’. Y mi mamá me decía: ‘Pero ¿no te da pena tu hijo que llora y llora?’. Tuve que renunciar para cuidarlo y estuve con él hasta que cumplió 9 meses” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

La culpa de Giovana se exacerbaba debido a los reclamos de su madre, quien incluso acercaba el teléfono para que escuche llorar a su hijo. Esta situación hizo que finalmente ella renunciara. Casi un año después, Giovana encontró trabajo en una empresa de un rubro que le interesaba mucho para su desarrollo profesional, pero la culpa la siguió persiguiendo:

“Luego, entré a otra empresa que me ofrecía línea de carrera y puse a mi hijo en una guardería que estaba cerca de ahí. Yo dejaba a las 9:00 y lo recogía a las 19:00. Cada vez que iba a recogerlo, me sentía culpable porque era el último niño al que recogían. Una vez, hubo un problema con un proyecto y tuve que quedarme hasta más tarde en el trabajo y cuando llegué mi hijo ya estaba dormido. Se me partió el corazón, me sentí super culpable. A partir de ahí, dije: Cuando tenga más chamba, igual lo recogeré y lo llevaré con mi mamá para que se quede con ella’ porque se debió sentir super mal, abandonado, triste, qué sé yo” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

Así pasaron los años, hasta que su hijo cumplió 5 años y empezó a tener problemas de conducta (rebeldía, hermetismo). La psicóloga del colegio le dijo que se debía a que sentía mucha falta de autoridad de su parte, lo cual exacerbó nuevamente los sentimientos de culpa y angustia de Giovana y terminó renunciando nuevamente.

“Hubo un año que dejé de trabajar para dedicarme a mi hijo que tenía 5 años y estaba super rebelde, era hermético, tenía un carácter terrible. Una de las cosas que me había dicho la psicóloga del colegio es que sentía mucha falta de autoridad de mi parte. Mi esposo y yo todavía no habíamos regresado y tampoco frecuentaba tanto a mi hijo. Entonces, yo no estaba en la casa y tampoco su papá. No tenía la calidad de vida y tiempo que me hubiera gustado darle a mi hijo. Estaba frustrada conmigo misma.

Eso hacía que él expresara sus sentimientos con la rebeldía. Decidí dar un paso al costado para dedicarme full a mi hijo. Estuve todas las vacaciones con él, me pareció bien chévere, una época super bonita, valoré un montón el tiempo que compartía con él. Yo lo llevaba a vacacional, yo lo recogía, yo le había cocinado y a él le encantaba que yo le cocinara porque siempre trataba de hacerle sus platos favoritos. En la tarde, salíamos al parque a jugar fútbol o algo. Como él estaba yendo a terapia psicológica, la psicóloga me mandó a hacerle un horario y yo trataba de hacer que respete su horario y en verdad mi hijo mejoró un montón. Mi principal preocupación, más allá de que me sentía culpable porque no compartía tiempo con él, era más pensando en la formación que yo le estaba dando sobre cómo iba a ser construir su autoestima porque finalmente toda la autoestima del niño está basada en sus primeros años de vida. Yo tenía mucho miedo de que no esté haciendo las cosas bien y que eso afecte su personalidad, su carácter, sus emociones. Fue mucho miedo de que no estuviera haciendo las cosas bien y por eso quería dedicarle tiempo a mi hijo. En Corpack, fue similar, pasas tanto tiempo en la oficina que al final decidí buscar aun trabajo como *freelance* para manejar mejor mis tiempos” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

Luego de estas experiencias, Giovana concluye que la maternidad para ella representó un claro obstáculo en su línea de carrera. Primero, retrasó su crecimiento profesional y luego la empujó a salir del mercado laboral más de una vez. El caso de Giovana resulta muy interesante porque no solo ejemplifica el sentimiento de culpa que se genera en las madres cuando sienten que sus hijos sufren a causa de su falta de dedicación, sino también cómo se exagera con la presión social que reciben por parte de las figuras de referencia más importantes -su propia madre- y los consejos de



expertos que también se basan en la ideología de la maternidad intensiva (Hays, 1996).

### **8.5. Las madres no llegan a los puestos directivos más altos**

La suma de creencias y comportamientos anteriormente descritos que se activan cuando estas mujeres se convierten o sienten el deseo de ser madres (disminución de la inversión de tiempo y energía en su desarrollo profesional, rechazo de puestos de mayor responsabilidad y renuncias) genera una pérdida de talento dentro de la organización y contribuyendo a la poca representatividad femenina entre los puestos directivos más altos de la organización (Collins, 2019).

El trabajo de Alvarez (2017) en madres españolas con trabajos remunerados encontró que uno de los regímenes morales que gobernaba la relación entre maternidad y trabajo era la idea de que una madre es automáticamente considerada una mala trabajadora. En esta investigación, se constata que no todas las madres sienten que son malas trabajadoras. Incluso, muchas gerentes se perciben a sí mismas como “muy buenas en su trabajo” y hasta mejores que los hombres para el nivel organizacional en el que se encuentran. No obstante, la barrera llega cuando se habla de los puestos directivos más altos de la organización (VP's y sobre todo *CEO*). En ese nivel jerárquico, el régimen moral que subyace a todas las entrevistadas -con o sin hijos-as- es que las madres no pueden llegar a ocupar los puestos directivos más altos de la empresa.

Este régimen moral se asocia a dos factores concatenados. La compañía -a través de algunos de sus líderes hombres- transmite la idea de que las madres son "extraordinarias segundas" al reforzar sus habilidades de responsabilidad, organización, motivación para sacar los proyectos adelante, etc. Sin embargo, emiten comentarios o actitudes que vetan indirectamente a las mujeres -y aún más a las madres- cuando estas buscan alcanzar puestos que las pongan en su mismo nivel.

Ello genera que varias mujeres interioricen y consideren como “verdad” que las madres no pueden ocupar los puestos más altos de la organización.

En ese sentido, durante la observación participante, se registró una conversación con un líder de área. Gerónimo acababa de salir de entrevistar a Giovana para el puesto de contribuidora individual dentro de su equipo. Giovana fue madre a los 22 años por un embarazo no planificado y decidió sacar adelante a su hijo sola porque decidió no continuar con su pareja. Ante este relato, Gerónimo quedó encantado y la calificó como “una madre luchona”.

“Me encanta para el puesto porque la veo como una madre luchona. Si a mí me dan a elegir entre dos personas para que me reporten: un hombre y una mujer...que tienen el mismo nivel de competencias y habilidades, yo elijo a la mujer porque las mujeres trabajan más... tienen que esforzarse más para conseguir lo que quieren más que los hombres. Los hombres son siempre más huevones” (Gerónimo: Líder, 47 años, sin hijos-as).

Sin embargo, las actitudes de los hombres cambian cuando las madres apuntan a puestos de su mismo rango jerárquico.

“Muchas veces, las madres sabemos que somos chanconas<sup>69</sup>, ordenadas y unas excelentes asistentes. Nunca nos imaginamos jalando una silla y sentándonos al lado de nuestros jefes hombres. Somos extraordinarias segundas para ellos. Por ejemplo, mi jefe me veía como su hija profesional. Sabía que, si me daba algo, lo iba a estudiar super bien, lo iba a presentar cuadradito, impecable...chancona pues. Me tenía super bien considerada, pero era su hija profesional, no me veía como su par y menos como

---

<sup>69</sup> El término chancona, en Perú, se refiere a una persona extremadamente estudiosa, responsable y aplicada.

su jefa. Cuando pasaron los años y lo alcancé, su trato conmigo cambió y de lo amable que era empezó a verme por debajo de su hombro” (Rafaela: Líder, 49 años, 3 hijos-as de 27, 26 y 5 años).

En línea con lo comentado por Rafaela, Ada también se autocalifica como una “muy buena trabajadora”, pero comenta que una de las barreras por las cuales no le otorgan un ascenso es que la compañía prefiere tener a hombres en los puestos directivos más altos como se evidencia en este fragmento de la entrevista:

Ada: “Puede que yo me tenga que ir más temprano de la oficina para estar con mis hijos-as. Si tú lo comparas con un hombre, el hombre puede dar más tiempo, pero ese tiempo no necesariamente significa que el hombre es mejor ¿no? Porque si no, ¿dónde está la igualdad? Ahora yo sí creo que hoy en día las empresas hablan mucho de igualdad, pero hacen poco. Hace un par de años, que no creo que haya cambiado mucho, hice un conteo de los directores en esta empresa, en ese momento, 17% eran mujeres y 83% hombres. Entonces, yo digo ¿dónde está la igualdad?”.

Entrevistadora: “¿Por qué crees que pasa eso?”.

Ada: “Porque el mundo es machista porque el grupo al que pertenece esta empresa también lo es y quizá los dueños también. Siempre están hombres, hombres, hombres. Ponte a pensar, uno de los dueños tiene 2 hijos: hombre y mujer. La mujer no trabaja y está con sus 4 hijos, pero el hombre sí. Cuando tú te fijas en el mando medio, sí hay un montón de gerentes mujeres, pero cuando ascienden a alguien, ascienden a un hombre. Todas esas mujeres les hacen la chamba a los hombres. Y cuando se abre una vacante en un puesto alto, ponen a otro hombre ¿Acaso no hay gerentes

mujeres buenas para ascenderlas? Obvio que hay, pero no, trajeron a un hombre de otra empresa para ocupar ese puesto”.

Entrevistadora: “¿En qué crees que piensan los jefes cuando tienen que decidir un ascenso?”.

Ada: “Quizá pueden pensar que el hombre puede dedicarle más horas al trabajo versus una mujer que tiene hijos-as. Ponte a pensar, los vicepresidentes casi todos son hombres y solo hay dos mujeres. Nunca ha habido un gerente general de esta compañía que sea mujer. Hace 3 años, estuve en una reunión donde el gerente general dijo: ‘bueno, yo sí creo que, de repente de aquí a unos 10 años, puede haber una gerente general mujer en esta empresa’. Yo dije: ‘ah qué bacán que piensen que puede haber una mujer en la gerencia general en el futuro’, pero ¿por qué en el futuro? ¿por qué no ahorita? Te das cuenta de que sigue ahí el machismo. Por un lado, me gustó el comentario, pero por otro no me gustó por los *timings* ¿de acá a 10 años la mujer recién va a evolucionar? Quizá lo dijo porque no tiene a alguien mapeada ahorita dentro de la compañía, pero también te puedes traer a alguien de otra empresa como se lo trajeron a él ¿no? Yo creo que mucho dicen y poco hacen” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Ada continúa comentando sobre su propia experiencia como gerente y las barreras que percibe para que la asciendan a un puesto de líder. Durante los 20 años que ha trabajado en Corpack, ha obtenido muy buenas evaluaciones de desempeño y es una de las que tiene las mejores calificaciones en clima laboral. Dentro de su área, se ha abierto 3 veces la vacante que le correspondería a su siguiente nivel, pero esas 3 veces la han cubierto trayendo a un hombre de otra empresa.

“Por ejemplo, mi caso, yo tengo 20 años en la compañía, todos los años me he sacado muy buena nota en mi evaluación de desempeño, todos los años he tenido la mejor evaluación de clima laboral, pero no ascienden porque hay cosas subjetivas. Me dicen: ‘No, que no tiene visión estratégica’. Puta madre, un montón de veces les he dicho a los negocios: ‘Hay que hacer esto, hay que hacer lo otro’ y lo hacen y les trae super buenos resultados, pero no...según ellos, no tengo visión estratégica. Hago análisis super buenos y los VP’s hombres se los llevan y ellos los presentan en el directorio. Y siempre crece un hombre. Me han puesto a 3 jefes hombres y ninguno lo hizo bien. Te apuesto que yo lo hacía mejor que ellos con lo que soy yo de ordenada, planificada, de empujar el coche, pero bueno...después de tantas veces que no me han considerado, yo ya me cansé de pedirlo y ya me quedo tranquila en mi zona de *comfort*” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

De esa forma, este régimen moral de que las madres no ocupan los puestos directivos más altos de la organización produce ideas que funcionan como “verdades” que son respaldadas por las instituciones -empresas, sistema educativo, instituciones religiosas- y autoridades -líderes hombres de la compañía- consideradas competentes para confirmar esa “verdad”. Dichas autoridades utilizan diferentes estrategias de intervención para moldear las racionalidades de las mujeres para que encarnen y reproduzcan esas “verdades”. Así, muchas mujeres han interiorizado esta “verdad” como en el caso de Ada, quien ya dejó de ejercer presión para pedir el ascenso que sentía que le correspondía y así restringieron su participación en la fuerza laboral para que asuma su posición de “extraordinaria segunda”. Así, como comenta Hays (1996), este régimen moral sirve a los intereses de los mismos hombres porque los libera de cuidar a los hijos-as y, sobre todo, de la competencia de las mujeres y las madres en el mercado laboral, ya que la mayor implicación con la vida doméstica les resta tiempo

y energía para competir con ellos por las posiciones más lucrativas de la escala profesional.

Por otro lado, este régimen moral también influye en las decisiones reproductivas de las mujeres como aquellas que deciden retrasar la maternidad como menciona Maritza comentando el caso de la única VP que es madre de un niño en la compañía.

“Cuando más se necesita un mensaje de la compañía de que ‘al ser madre no te pierdes oportunidades de crecimiento’ es cuando eres mamá al inicio de tu carrera porque te vas de licencia de maternidad cuando eres contribuidora individual, llegas y los que eran tus pares ya fueron ascendidos a gerentes. Si María ahora que es VP quiere tener trillizos, no pasa nada, ya está, ya hizo su lugar, el problema es que al inicio sientes que te pierdes más cosas” (Maritza: Líder, 50 años, 2 hijos-as de 21 y 16 años).

Debido a este régimen moral, incluso algunas mujeres sin hijos-as entrevistadas comentaron que retrasarán la maternidad e incluso algunas, como Dalila, “eligen” no tener hijos-as para no “arruinar” su carrera profesional, pues tal como comenta Marre (2009), una de las principales causas de la infertilidad estructural es la inequidad en el mercado laboral.

“Yo estudié en una universidad en la que nos forman leyendo un montón de estudios sociológicos, de entender cómo es la realidad laboral peruana de las mujeres y hay bastantes estudios que sostienen que los hijos son un problema para el ascenso laboral de las mujeres. Si bien hay casos aislados de mujeres que te podrían decir: ‘no, yo tuve un hijo, me fue excelente, soy VP’...la mayoría de las mujeres no estamos en esas mismas circunstancias para poder afrontar eso. Entonces, ni fregando voy a dejar que un hijo

arruine mi futuro profesional” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Como se mencionó anteriormente, la OIT (2019) señala que la brecha salarial por maternidad se explica, en parte, por las conductas que realizan las mismas mujeres por priorizar la crianza de sus hijos-as: abandonar su empleo, interrumpir su periodo de trabajo (lo cual podría conllevar a un estancamiento o deterioro de sus habilidades técnicas o funcionales) (Adda et al., 2017), reducir horas de trabajo o migrar a empleos o puestos más “flexibles” con la vida familiar, los cuales usualmente son peor pagados. Inclusive, algunos estudios señalan que el solo deseo de tener hijos-as, afecta el tipo de carrera, puesto o tipo de compañía que una mujer elige.

#### **8.6. La perspectiva de los hombres**

Considerando que existe un 80% de presencia masculina en el nivel organizacional más alto (líderes que toman las decisiones sobre las líneas de carrera de los trabajadores-as), en este apartado, se analiza la perspectiva de los hombres sobre dos temas: el impacto de la paternidad en su desarrollo profesional y el impacto de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres. En cuanto al primer tema, contrariamente a la narrativa de las madres, todos los padres entrevistados afirmaron que el hecho de tener hijos-as no tuvo ningún impacto negativo en su desarrollo profesional. Incluso, varios reconocieron que el hecho de tener hijos-as los impulsó a querer crecer más rápido en la pirámide organizacional y a desarrollar nuevas habilidades de liderazgo como la empatía.

Con respecto al segundo tema, la mayoría de los hombres reconoce que, para las mujeres, el tener hijos-as impacta negativamente en su desarrollo profesional, pero se normaliza atribuyéndolo a que dicho impacto nace de una decisión personal de las mujeres, quienes “naturalmente” prefieren pasar más tiempo con sus hijos-as versus pasar más horas en la oficina. Bajo este supuesto, subyace la idea de que las madres son trabajadoras menos comprometidas que los hombres.

## El bonus de paternidad en Corpack

Ninguno de los padres entrevistados experimentó un impacto negativo ante el hecho de tener hijos-as. Incluso, algunos de ellos consideran que la paternidad aportó positivamente a su desarrollo profesional. Esta situación se encuentra alineada a lo propuesto por Kleven, Landais y Søggaard (2019), quienes encontraron que las carreras laborales de las mujeres y los hombres evolucionan en paralelo hasta el nacimiento de su primer hijo-a, evento a partir del cual divergen bruscamente y no vuelven a converger.

Así, la llegada de los hijos-as penaliza la carrera laboral de las mujeres, mientras que los hombres no ven afectado su desarrollo profesional (Kleven et al., 2019). Incluso, en algunos casos, recibirían un incremento salarial del 6% tras tener a su primer hijo-a, lo cual recibe el nombre de “bonus por paternidad” (Navarro, 2017). Este “bonus por paternidad” se asocia a dos hechos. En primer lugar, los empleadores incrementan su salario de los trabajadores hombres basados en la premisa de que ellos son el sostén económico de sus familias. En segundo lugar, los empleadores asumen que los padres trabajarán más horas y serán más responsables y comprometidos que los hombres sin hijos-as, ya que deben llevar esa nueva responsabilidad sobre sus hombros (Munsch, 2016). Si bien estos entrevistados no relacionan directamente la tenencia de hijos-as a incrementos salariales, sí la asocian a haber sentido un mayor afán de crecimiento que los impulsó a buscar más activamente oportunidades de movimientos de puesto o ascensos a posiciones con una mayor remuneración económica para asegurarse de que “a sus familias no les falte nada” como en el caso de Toño.

Toño tiene 38 años y estudió administración y *marketing*. Tiene 1 año trabajando para Corpack como gerente. Su puesto requiere que Toño viaje mínimo 2 veces al mes y cada viaje le toma entre 4 a 5 días. Está casado con Mariana (36 años) con quien tiene una hija de 5 años. Mariana trabajaba como gerente para una empresa de transportes, pero renunció cuando su hija cumplió 2 años para cuidar de ella. Actualmente, Mariana



tiene un trabajo a tiempo parcial, creando su propia marca de ropa, lo cual le permite tener mayor flexibilidad con sus tiempos y poder cuidar de la niña sin ceñirse a los horarios de oficina.

Ante la pregunta de que si su desarrollo profesional se había visto impactado con la llegada de su hija, Contrariamente a la narrativa de las madres, quienes señalaron que la maternidad ralentizó su desarrollo profesional, Toño menciona que el nacimiento de su hija produjo en él una mayor presión por acelerar su crecimiento profesional.

“La paternidad sí tiene un impacto en tu desarrollo profesional desde el hecho de que te vuelve un poco más ansioso en términos de crecer: se viene el colegio, se viene la presión económica del niño (...). Bueno, no sé si la palabra ‘ansioso’ es adecuada, pero yo creo que es un impacto positivo porque buscas crecer, pero sacándote la mugre. Yo creo que la palabra responsabilidad toma otro matiz, es como que ya no es la responsabilidad para ti, para vivir tú. Si fuera para mí, vivo en cualquier lado, con quien sea, pero ahora ya tienes un hijo, entonces todo ese crecimiento no va a ser para ti sino va a ser para entregarlo” (Toño: Gerente, 38 años, 1 hija de 5 años).

Cuando se le pregunta a Toño si es que la paternidad trajo consigo algún impacto negativo en su carrera profesional, él rechaza esta afirmación contundente e inmediatamente. Incluso, señala que el hecho de tener una hija lo ayudó a desarrollar ciertas habilidades de liderazgo como “subir su nivel de empatía” y “entender a las mujeres mucho más”

“No he sentido ningún impacto negativo en mi desarrollo profesional desde que soy papá. Más bien, hay un montón de cosas que aprendes como paciencia o sube tu nivel de empatía, mi nivel de comprender de entender más allá de la posición o la persona,

entender y tratar de poner en su lugar. Eso me ha sumado. Incluso me ha sumado mucho más porque me ha hecho entender a las mujeres mucho más porque mi esposa está embarazada y es un torbellino emocional y además del hecho de tener que criar a una mujer, me quita un montón de paradigmas y machismo aprendido que he tenido. No me puedo poner en los zapatos de una mujer, pero en general me ayuda. Es la primera vez que tengo una jefa mujer y el hecho de vivir con mi esposa, su proceso de embarazo y que las emociones sean picos y te lleve a los extremos te hace descifrar mejor. También he trabajado con puros hombres y la dinámica es recontraria distinta: ‘haz esto’, ‘haz el otro’, ‘ponte las pilas’, ‘desahuévate’ y ya...no pasa nada. En cambio, ahora tienes que cuidar más tus palabras, todas son mujeres y yo soy el único hombre en el equipo y a veces me tengo que ir al *quite room* (risas). Tengo que...nuevamente, el ejercicio de empatía es super fuerte para no herir susceptibilidades. ¡Imagínate! ¡Son como 8 mujeres! No todas tienen su *period* el mismo día (risas). Estoy bromeando, pero, en verdad, es un ejercicio de empatía versus los hombres. Los hombres somos mucho más parecidos entre nosotros que las mujeres entre ellas porque cada una es totalmente distinta y los líderes tenemos que entender y tratar de liderar individualmente” (Toño: Gerente, 38 años, 1 hija de 5 años).

Toño menciona que para él es mucho más fácil trabajar con hombres que con mujeres. Uno de los sustentos que utiliza Toño es que las mujeres son más susceptibles y emocionales, característica que él asocia con su periodo menstrual. Este hallazgo está alineado a la última encuesta “Equidad de Género en las Empresas”, en donde el 18% de ejecutivos peruanos estuvo de acuerdo con la frase “las jefas mujeres suelen ser más emocionales al momento de tomar decisiones que los jefes hombres” (Ipsos Perú, 2022b). Asimismo, durante la observación participante, también se han registrado este tipo de comentarios por parte de otros líderes, sacando a relucir estereotipos de

género que perjudican la línea de carrera de las mujeres como se aprecia en la siguiente conversación:

Líder 1: “Oye, ahora todos tus reportes son todas mujeres ¿no?”.

Líder 2: “Sí, pero ya tengo que balancear el equipo. Son demasiadas mujeres, me van a volver loco (risas). Ya contraté los reemplazos de Maria y Flor. Los dos son hombres”.

Líder 1: “Claro, ya es demasiada emocionalidad en un solo equipo (risas)”.

Como se comentó anteriormente, el primer estudio de “Equidad de género en las empresas” (Ipsos Perú, 2018), encontró que 7 de cada 10 empleados-as creen que hay igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro de la empresa y son justamente los hombres de los niveles jerárquicos más altos los que tienen mayor percepción de igualdad. Efectivamente, cuando se realiza la pregunta directa sobre si existen oportunidades de igualdad entre hombres y mujeres dentro de Corpac, la mayoría de los hombres entrevistados respondió afirmativamente porque, como señala Collins (2019), se quedan en el primer nivel de información, en donde las personas declaran conscientemente información “honorable” acerca de ellas mismas, en las que resaltan actitudes y comportamientos alineados con las expectativas sociales de la cultura dominante como el señalar que, tanto hombres como mujeres, tienen las mismas capacidades para crecer dentro de la compañía, alineada a los discursos socialmente deseables de igualdad. No obstante, el análisis de los niveles de información más profundos como las bromas (“no todas tienen su *period* el mismo día” o “son demasiadas mujeres, me van a volver loco”), revelan estereotipos de género que efectivamente perjudican la línea de carrera de las mujeres, sobre todo cuando estos comentarios son hechos por personas que tiene injerencia directa en la toma de decisiones de selección, atracción y retención de talento dentro de la compañía.

La segunda historia que se revisará es la de Nicolás (40 años), quien lleva 20 años trabajando para Corpack y actualmente ocupa un puesto de liderazgo. Está casado con Martha con quien tiene 2 hijos de 8 y 5 años. Martha (38 años) trabajaba como gerente en una empresa de consumo masivo, pero renunció cuando Nicolás aceptó una oferta labora en otro país. Años más tarde, Martha inició su negocio propio, abriendo una tienda de papelería. Sin embargo, Nicolás tuvo otra oferta laboral para mudarse a otro país y Martha cerró su emprendimiento. Ahora ella se dedica al cuidado de los niños-as.

Nicolás menciona que su rutina en Corpack es bastante intensa, iniciando a las 9:00 y terminando más de las 19:00. Él aclara que una de las motivaciones más grandes que lo impulsa a trabajar de esa manera es el poder dar a sus hijos-as “algo mejor de lo que él tuvo”, haciendo referencia a darles la estabilidad económica que su padre no le pudo dar a él cuando era adolescente.

“No es que me enfoco a trabajar porque soy *workaholic*, me enfoco a trabajar porque tengo una motivación: que mis hijos tengan algo mejor de lo que yo tuve y eso me tiene (golpea su mano con rigidez). No todos tienen que saber el pasado de cada uno, pero yo en algún momento vi a mi papá pasarla muy mal. Mi papá me tuvo grande cuando tenía casi 50 años después de gobierno militar donde había perdido un montón de cosas, luego con Alan García con hiperinflación, mi papá con 60 o 65 años no tenía fuerzas para levantarse. Y mientras yo crecía, mi papá iba perdiendo ahorros. Era inverso: yo crecía y la cuenta de ahorros de mi papá se iba al suelo porque no generaba ingresos. Era una persona mayor que había salido del circuito laboral y a finales de mi colegio la pasamos muy ajustado. Al punto de que, si mi tía, que vivía en el extranjero, no ayudaba a mi papá un par de veces, yo no iba a la universidad. Eso me da un ángulo de que nadie me asegura que lo que yo tengo

hoy, lo tenga mañana... porque yo comparo lo que yo he logrado hoy con lo que mi papá logró a sus 40 años y estoy como 60 pasos atrás. Entonces, hoy, yo veo a mis hijos y digo: 'esa vida no se la quiero dar a ellos'. Ese es realmente el *driver* que me mueve la responsabilidad. Ese es el *driver* que cuando estaba en mis momentos más oscuros en el trabajo, cuando no veía la luz por ningún lado, eso es lo que me hacía levantarme todos los días e ir a la oficina" (Nicolás: Líder, 40 años, 2 hijos de 8 y 5 años).

Al igual que Toño, Nicolás menciona que el haberse convertido en padre tuvo un impacto positivo en su desarrollo profesional y lo motivó a ser más resiliente en el trabajo y a no renunciar en una época muy complicada para él laboralmente. Gracias a ese hecho, Nicolás afirma que pudo seguir construyendo una línea de carrera ascendente dentro de Corpack.

"Mira, no sé si tener hijos tuvo un impacto positivo en mi línea de carrera, no creo, pero en mi desarrollo profesional sí puede ser porque no sé si yo hubiera tenido la resiliencia que tuve en una época complicada en el trabajo si no hubiera tenido a mis hijos. Yo sí lo puedo asociar con algo específico, pero también porque tuve esa situación particular, fue un año en donde todo salía mal y no sabíamos qué hacer, apuntábamos para acá y mal, apuntábamos para acá y mal, todo mal, todo mal. No sé si hubiera tenido la resiliencia que tuve. Creo que para nadie fue un secreto que en ese momento yo estaba incomodísimo, frustradísimo en la oficina, pero claramente yo tenía una responsabilidad con mis hijos. Yo acababa de comprar un nuevo departamento, me había metido en una deuda mucho más grande de la que había tenido antes y mi segundo hijo estaba en camino. Y yo estaba en un momento súper complicado en la oficina con un jefe nuevo y además yo no sentía que yo estaba haciendo mal las cosas. Si yo no hubiera tenido a

mis hijos, en algún momento yo hubiera mandado todo a la mierda y hubiera dicho: ‘¿sabes qué flaco? Yo no necesito esto’. Me dio una resiliencia para seguir adelante y pensé: ‘si yo no soy la persona para este nuevo equipo, en todo caso que la compañía me lo diga’. No sé si ha tenido algo que ver en mi desarrollo. No sé si por tener hijos me volví más maduro, más pausado, más *senior*...no creo, pero sí hay ese punto que pudo haber sido un punto de inflexión y no lo fue” (Nicolás: Líder, 40 años, 2 hijos de 8 y 5 años).

La motivación de ser el sostén económico de sus familias no solo lleva a los hombres a no renunciar, sino también a pedir activamente puestos de mayor responsabilidad, aunque estos impliquen altos riesgos o cambios de vida radicales como mudarse a otro país con toda la familia. Así, a diferencia de las madres que preferían mantener su posición actual para que los nuevos puestos “no les roben tiempo a sus hijos-as”, Nicolás buscó activamente nuevas oportunidades dentro de la empresa.

“Luego de solucionar varios retos en mi posición, le dije a mi jefe: ‘¿qué hago? porque ya me estoy aburriendo en mi puesto actual’. Y se da la situación de otros líderes que se iban a otras geografías (...). Un día, me llama mi jefe a su oficina y me dice: ‘bueno, tenemos una oportunidad de expatriación para ti, de crecimiento, te vas a este nuevo país’. Le comenté a mi esposa y me dijo: ‘pero ¿te quieres ir a ese país?’ Yo le dije: ‘bueno, es una experiencia de crecimiento, es una buena oportunidad, además es el siguiente paso que me toca’. Yo me fui con mucho mie...no sé si con mucho miedo, pero me fui con ansiedad porque me había costado mucho levantar las ventas en mi anterior posición y me estaba yendo a un país dos veces más complejo. Y todos me decían que estaba loco, o sea: ‘ni bien saliste del hoyo, te estás volviendo a meter a otro hoyo, ¿qué te pasa?’. Se pudieron generar muchas dudas, fue una

apuesta súper grande, pero el *reward* también fue súper grande. Me hice visible al directorio, en esa época muy pocos VP's fueron a presentar al directorio y yo fui dos años a presentarles” (Nicolás: Líder, 40 años, 2 hijos-as de 8 y 5 años).

Como señala la OIT (2019), las conductas que realizan los hombres -y que las mujeres dejan de hacer cuando tienen hijos-as debido a la carga de cuidados que recae sobre ellas- como el hecho de buscar activamente cambios de puesto, movilidad internacional, liderar nuevos proyectos se asocia con un mayor compromiso organizacional y se valora y recompensa con ascensos más rápidos y, por ende, mejores remuneraciones económicas, contribuyendo así a la brecha salarial entre hombres y mujeres.

De esta forma, los hombres aceptan y piden puestos que requieran viajes o movilidad internacional sin titubear, incluso, en algunos casos, sin si quiera consultarlo con sus parejas o hijos-as. Tal es el caso de Mauricio, un líder de 47 años que aceptó una propuesta inmediatamente – sin haberlo consultado previamente con su familia- que implicaba mudarse de país, aunque eso le haya costado el enojo de sus hijas adolescentes de 22 y 16 años.

“Cuando me hicieron la propuesta, acepté de inmediato porque era algo que yo estaba buscando desde hace mucho tiempo que era ser *country manager* de una empresa grande. Luego, se lo conté a mi esposa y estuvo de acuerdo porque ella sabía que es algo que yo estaba persiguiendo desde hace tiempo. Con la que fue más difícil fue con mi hija que estaba en cuarto de secundaria, ya le faltaba solo 1 año para terminar el colegio con sus amigos y amigas de toda la vida. Ella estaba molesta, hasta que un día vino y me dijo: ‘OK papá, nos vamos juntos’” (Mauricio: Líder, 47 años, 2 hijas de 22 y 16 años).

Por su parte Carlos también comenta una historia similar. Carlos (45 años) es un gerente cubano que aceptó la propuesta de venir a trabajar a Corpack en Perú sin haberlo consultado con su esposa, quien trabajaba como abogada en Cuba y tuvo que abandonar su empleo cuando migraron a Perú.

“Mi esposa era abogada allá y ella no sabía que yo estaba participando en un proceso de selección con base en Perú. Nunca le dije nada hasta que quedé seleccionado y tenía que venir con toda la familia. Cuando hablé con Corpack, yo acepté inmediatamente y tuve unas semanas para negociar con mi esposa porque el proceso de contratación es lento. Los primeros meses en Perú, a mi esposa le chocaron bastante, pero ahora ya se ha acostumbrado a ser ama de casa. Para distraerse, se mete a todas las actividades del colegio de nuestras hijas. Yo sabía que al final ella iba a entender el cambio porque la inseguridad de nuestra ciudad era muy alta, con una tasa de criminalidad muy alta, así que priorizó la tranquilidad porque allá no se podía ni salir a cenar de noche por el miedo de que te atraquen” (Carlos: Gerente, 45 años, 2 hijas de 15 y 9 años).

Este tipo de comportamientos por parte de los hombres evidencian que sus necesidades laborales prevalecen por encima de las de sus parejas, a quienes perciben principalmente como criadoras de sus hijos-as antes que profesionales. Esta visión de sus propias experiencias familiares es la que posiblemente estarían trasladando a Corpack cuando evalúan o toman decisiones sobre las líneas de carrera de las mujeres de la compañía como se revisará más adelante.

**Los padres y la (no) culpa por pasar más tiempo en la oficina que con sus hijos-as**



La mayoría de hombres entrevistados mencionó que habitualmente salían a las 19:00 de la oficina. Muchos de ellos, han recibido reclamos por parte de sus hijos-as por no pasar más tiempo con ellos-as, pero el sentimiento de culpa que señalan experimentar no es tan intenso como el de las madres y tampoco hace que modifiquen sus horarios laborales. Asimismo, racionalizan el hecho de no llegar a ver a sus hijos-as despiertos comentando que lo hacen porque están trabajando para que no les falte nada.

“Normalmente, dependiendo de la hora de salida puedo estar un tiempo con mi hija o ya llego y mi hija está dormida. Dos días a la semana salgo 20:00 y los otros 3 días salgo 18:30, pero en las épocas de planeamiento anual, hubo una semana entera que no la vi y mi hija dejó de dibujarme. Solo se dibujaba a sí misma con su mamá. Claro no me veía todo el día. Y yo dije: ‘pucha, ¿cómo ha dejado de dibujarme?’ (...), pero no era que no me dibujaba porque no me tenía presente. No me dibujaba porque ella sabía que yo estaba en el trabajo. Yo le pregunté: ‘¿por qué no me dibujas?’ Y me dijo: ‘porque tú estás en el trabajo’ y yo le dije: ‘pero dibújame pues’ y me comenzó a dibujarme sentado en el trabajo un poquito más lejos de donde estaba ella con su mamá. Locazo” (Toño: Gerente, 38 años, 1 hija de 5 años).

Luego de esa conversación con su hija, Toño racionalizó que su hija no lo dibujaba “porque él estaba en el trabajo y no porque no lo tenía presente como padre”. Así que eso fue suficiente para disipar la tristeza y la culpa y continuar con sus horarios laborales con normalidad. El comportamiento de Toño representa el comportamiento de la mayoría de los padres entrevistados. Solo hubo un caso particular de un padre que afirmó que desde que tuvo a su hija intenta hacer “lo imposible para llegar a verla despierta”.

Ken tiene 35 años, estudió administración y lleva 10 años trabajando para Corpack. Su cargo actual es gerente comercial. Está casado con Martha, quien también es

gerente en una empresa de telecomunicaciones y tiene horarios laborales muy similares a los de Ken. Ken, resulta el participante que tiene el rol más activo en la crianza de su hija.

“Tener hijos te cambia la vida. Ya no vuelves a dormir. Tus prioridades cambian absolutamente. Desde que la tienes que llevarla al nido, las compras que tienes que hacer. En la refrigeradora, antes solo había *nuggets* de pollo y cerveza, ahora tienes que estar *stockeado* todo el tiempo para que ella coma su pan, fruta, yogurt. Antes, yo llegaba a mi casa y me desconectaba y hacía lo que me daba la gana. Ahora, yo llego y la baño, la cambio, la duermo. Uno termina matado, pero bueno, todo vale la pena” (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

Ken es el único entrevistado que afirmó abiertamente que el hecho de ser padre reconfiguró sus horarios laborales, pues trata de salir más temprano de la oficina para llegar a ver a su hija. Sin embargo, a diferencia de las madres entrevistadas, Ken refiere que ello no ha impactado negativamente en su desarrollo profesional.

“Antes en la chamba si me tenía que quedar hasta tardazo, lo hacía. Claramente, el año pasado también me quedé hasta tardazo porque tenía que hacer, pero créeme que, si no hubiera tenido hija, me hubiera quedado hasta más tarde. Ahora, hago lo imposible para salir antes y verla, así sean 5 minutos mientras la estoy durmiendo, pero por lo menos la vi. Ella se acuesta a las 20:00, pero antes se dormía 19:30 y yo tenía que correr para verla. Cuando teníamos planeamiento anual, hubo semanas en donde no la veía hasta el sábado. Me acuerdo clarito de que una mañana la llevé al colegio y me dijo: ‘chau papi, nos vemos mañana’ (risas). Y yo le dije: ‘hijita voy a tratar de llegar temprano’, pero era como que ya se había acostumbrado a que la dejara en el colegio y ya no la

viera hasta mañana. Fue duro, lo bueno es que ya está más grande y entendía mejor las cosas” (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

Como se evidencia en ambos relatos, si bien los padres también experimentan culpa por no ver a sus hijos-as tanto como quisieran, la intensidad de este sentimiento es mucho mejor al que experimentan las madres, lo cual también repercute en que la mayoría de los padres prioriza quedarse más horas en la oficina porque sienten que la culpa sería mayor si es que ellos no cumplieran con el rol de proveer el sustento económico de sus familias.

“No es que los hombres renuncien a esa parte familiar más fácil que las mujeres, pero también hay una parte del hombre que se preocupa por el mantenimiento de la familia. Así como decíamos que en los cavernícolas el hombre sale a cazar y tiene que traer la comida. Hay mucho tema de genética también que el hombre se siente con la preocupación de poder mantener a su familia, de proteger a su familia y piensas: ‘ya, me sacrifico por mi familia con tal de que estén felices, que tengan casa, que tengan alimentos, que tengan todo’. Creo que va un poco por ahí” (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

### **El impacto negativo de la maternidad en la carrera de las mujeres desde la perspectiva masculina**

De los 9 padres ejecutivos entrevistados, 6 tenían esposas que no tenían un trabajo productivo, 2 tenían esposas con trabajos productivos y 1 tenía una esposa con un trabajo productivo a medio tiempo. Asimismo, durante la observación participante se registró que, a medida que el hombre ocupa un puesto de mayor rango jerárquico, se reducía la probabilidad de que su pareja tuviera un trabajo productivo, pues solían dedicar el 100% de su tiempo al trabajo reproductivo en casa.

Tomando en consideración este dato, la mayoría de los ejecutivos entrevistados señaló que sus esposas tenían estudios universitarios completos y trayectorias laborales en prestigiosas empresas del país. No obstante, dejaron sus trabajos productivos cuando tuvieron hijos-as. En ese sentido, la mayoría refirió que la maternidad tuvo algún impacto negativo en el desarrollo profesional de sus parejas.

“Sí, tener a nuestra hija sí afectó la carrera de mi esposa porque le afectó muchísimo no estar cerca de nuestra hija con el horario de oficina de 9:00 a 18:00. Mi esposa trabajó 7 años en una empresa como *Product Manager* (...). Cuando regresó de su licencia de maternidad, le ofrecieron irse a Chile y era irnos todos, pero no pues, no eran buenas condiciones. Ahí es donde deja de trabajar. Estuvo buscando chamba, pero no se adaptó al horario de oficina ni los viajes de trabajo, así que, a partir de enero, empezó con su emprendimiento con una marca de ropa. Nuestra hija le hizo replantear su visión de carrera. A mí me haces un *test* vocacional y a mí me va a salir gerente general. A mi esposa, si tiene una chamba estable que le paga lo que necesita, ella feliz. Si ella hace el mismo *test*, no sé qué saldrá y ella lo que quería era equilibrio para estar más tiempo con mi hija” (Toño: Gerente, 38 años, 1 hija de 5 años).

Cuando se les pregunta a los padres las razones por las que creen que la llegada de los hijos-as afecta de diferente manera a los padres y a las madres, ellos responden con argumentos naturalistas, alegando que los lazos entre la madre y los hijos-as son mucho más fuertes que los del padre con los hijos-as y por eso se les hace más difícil a las madres separarse de ellos.

“Yo creo que para la mujer es mucho más difícil separarse de los hijos por tanto tiempo. Yo creo que es un lazo sobrenatural que el

papá jamás lo tendrá. Y es increíble cómo lo veo con mi esposa con su mamá, con mi hermana con su mamá, con mi mamá con mi abuela, son lazos que, a pesar de que, yo tuve un papá muy presente, no he tenido cerca en mi entorno padres divorciados, ha habido lazos familiares muy fuertes cerca de mí, pero los lazos mamá-hija, no hay lazo más fuerte. Yo veo a mi esposa y a mi hija y hasta me pongo celoso. Es impresionante. Y eso hace que sea mucho más fácil para el hombre sumergirse totalmente en su chamba un día hasta las 23:00 o 24:00. Yo he visto a mi esposa llorar cuando se tenía que ir de viaje por chamba y ella me llamaba y me decía: 'no puedo más, yo sé que ya estoy preparada, pero llegan las 20:00, estoy en el hotel sola y me pongo a llorar'. A mí, no me pasa eso cuando me voy de viaje. No es que no extrañe ah, extraño y busco tener un *Facetime*, pero no así" (Toño: Gerente, 38 años, 1 hija de 5 años).

"Cuando una es mamá, te cambia las prioridades. Ese balance entre darle tiempo a tu familia y al trabajo es bien difícil. Yo siento claramente que para las mamás es un poco más complicado porque por naturaleza las mamás son más apegadas a los hijos. Son probablemente, más sentimentales también. A parte que la mamá es la que da de lactar y siempre, quieras o no, los hijos tienen una cercanía especial con la mamá. Los hijos necesitan ver a la mamá y hay esa tensión en la mamá por terminar su chamba y ver a sus hijos. Creo que es una tensión que en algunos casos se vuelve notoria" (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

Al preguntarle a los padres si creen que las madres que trabajan en Corpack han experimentado algún impacto negativo en su desarrollo profesional, la respuesta es unánimemente afirmativa, pero es una situación que normalizan, atribuyéndola a una

decisión personal por parte de las mismas mujeres que ya no desean seguir creciendo en la pirámide organizacional para poder tener un mayor balance familiar-laboral.

“Acá una chica que conozco acaba de dar a luz hace 4 meses y al momento de regresar me imagino que ha dicho: ‘oye, no voy a aguantar este ritmo, pero tampoco me quiero quedar sin chamba’ y ha conseguido un puesto más tranquilo que no es el puesto con la visibilidad que tenía antes, pero es porque quiere más tiempo para su familia” (Toño: Gerente, 38 años, 1 hija de 5 años).

“Es una buena pregunta por qué hay 80% de hombres y solo 20% de mujeres en los puestos de liderazgo, no me había puesto a pensar en eso, pero debe ser porque las mujeres priorizan la parte familiar antes que el profesional y claramente, y todos sabemos, que mientras más alto estás, más chamba tienes...más reuniones a deshoras, es un poco complejo el tema de los tiempos en Corpack. Tú misma lo has visto, con el VP empezamos reuniones a las 20:00. Entonces, hay mamás que no quieren llegar ni si quiera a ser directoras (...), viendo cómo trabaja el VP...no lo sé (risas) que manda correos desde las 6:00 de la mañana cuando yo todavía estaba durmiendo y se va tardazo de la oficina, es una locura, el hombre no tiene vida. Para llegar a ese nivel, tienes que pensarlo bien. Yo creo que hay muchas personas que tienen las capacidades, pero en algún momento se tiene que decidir si qué es lo que más importa lo profesional o lo personal, yo creo que tener los dos perfectitos es imposible. Yo creo que tiene que haber un balance y no todas las chambas te aceptan ese balance al 100%” (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

De esa forma, como señala Alvarez (2017), el mercado laboral funciona como un mecanismo de gobernanza reproductiva, en el que se construye a las madres como

trabajadoras menos comprometidas que los hombres. Así los regímenes morales del mercado laboral reproducen la idea de que las madres son las principales responsables del cuidado de sus hijos/as, mientras que la figura del padre es entendida principalmente como trabajador y proveedor del sustento económico del hogar. Al ser ellas las principales responsables del cuidado de los hijos-as, se asume que preferirán invertir su tiempo y energía en el trabajo reproductivo y le restarán recursos al trabajo productivo. Por tanto, se naturaliza la poca presencia de las mujeres en puestos de liderazgo que requieren que el trabajador-a esté siempre disponible para satisfacer las necesidades de su empleador.

### **8.7. Corpack no tiene políticas de conciliación**

En este apartado, se analiza el conocimiento y la evaluación que los y las ejecutivos realizan sobre las políticas y beneficios de conciliación de la vida familiar-laboral para las personas con hijos-as que ofrece la compañía. Asimismo, se generó un espacio para que los y las participantes propongan alternativas que los y las ayudarían a lograr un mejor manejo de ambos roles (el familiar y el laboral).

En cuanto al conocimiento, todas las personas entrevistadas señalaron que la compañía no ofrece ningún beneficio de conciliación más allá de los obligatorios por ley (licencias de maternidad y paternidad, hora de lactancia, asignación familiar, seguro de salud, etc.), los cuales consideran totalmente insuficientes para conciliar la vida familiar-laboral.

La carencia de estos beneficios genera la percepción de que la empresa no tiene ningún genuino interés en promover la conciliación familiar-laboral genera en los participantes sentimientos de frustración y enojo contra Corpack. No todas las personas verbalizaron estos sentimientos, pero se infirieron del análisis no verbal, ya que esta pregunta fue una de las que más risas irónicas y ceños fruncidos generaron.

“¿Qué beneficios de conciliación para personas con hijos-as tiene la empresa? (risas) la verdad es que no. Creo que no hay ninguna política, lo único que tienes es la licencia de paternidad por ley y la asignación familiar que es chiquitita y todo es por ley. No hay beneficios adicionales (frunce el ceño)” (Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

“¡Ninguno! (risas). El seguro me parece malazo, mientras más creces en rango, menos te cubre. Me pareció fatal. En mi trabajo anterior, me pagaban una buena parte del nido, aquí no. No hacen cosas que involucren a la familia. No veo cultura de niños. No hay ni *Halloween* para los hijos de los trabajadores. Ya con que pongan reuniones tarde es que no están pensando en nada de eso (frunce el ceño)” (Nini: Gerente, 37 años, 1 hijo de 4 años).

Incluso se realizaron bromas haciendo referencia a que las exigencias del trabajo productivo que imponía el empleador no solo denotaban una falta de interés por conciliar la vida familiar con la laboral, sino que se oponían a la posibilidad de ser madre.

“Corpack es mi mejor anticonceptivo (risas). Sin que esta empresa tenga una política de ‘no acepto mujeres embarazadas’, por el clima que se vive condiciona a que ellas mismas tengan que elegir entre calidad de vida con su familia y éxito laboral. En la medida en la que yo tenga que elegir dedicarle 3 horas al día menos al trabajo y 3 horas al día más a mis hijos, eso finalmente me quita horas de *exposure* que, en esta competencia tan radical, está finalmente frenando mi desempeño laboral (pausa). No es que esta empresa nos diga ‘no tengas hijos’ es que para ser competitivo en esta empresa no puedes tener hijos (frunce el ceño)” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).



Si bien Corpack ofrecía el *flexitime* y el *early Fridays*, las personas entrevistadas no los consideraron como beneficios de conciliación porque sentían que no cumplían el objetivo de lograr un mejor balance de vida. En primer lugar, porque, cuando se instauraron estos beneficios, algunas personas seguían agendando reuniones más allá de las 18:00 o en las tardes de los viernes. Por tanto, la compañía emitió un comunicado oficial pidiendo que no se agenden reuniones en esos espacios. No obstante, a pesar de que, en una segunda etapa, ya no se agendaban reuniones, algunos de los y las líderes seguían trabajando durante esos espacios de tiempo. En esa línea, cuando se le preguntó a Dalila qué podría hacer la compañía para fomentar un mayor balance familiar-laboral, ella comentó la importancia de medirse en comparación con el otro, sobre todo versus los comportamientos de las y los líderes de la organización.

“Yo siempre voy a estar midiendo mi desempeño en función del resto. Y creo que es lo que la mayoría hacemos, aunque no sea lo más saludable, entonces yo necesitaría que se desarrollen políticas en las cuales no sea una competencia interna por ver quién sacrifica más de su vida, sino más bien que estas políticas nos obliguen a todos a poner nuestra vida personal como prioridad. Porque mientras sea un tema aislado que hace una persona, a mí no me va a funcionar. Si todo el mundo se queda hasta tarde, yo también voy a querer quedarme hasta tarde porque si no voy a sentir que no estoy dando lo suficiente, pero si instauraran políticas, por ejemplo, como “a partir de las 19:00 se cierra el quiosco” o los *early Fridays* que todos respeten de verdad es otra cosa porque se da el ejemplo desde los jefes, eso me podría ayudar” (Dalila: Contribuidora individual, 28 años, sin hijos-as).

Como señala Schultz (2010), los beneficios flexibles permiten a las personas la libertad de elaborar sus propios horarios y lugares de trabajo. Sin embargo, el significado social

y el valor de esas elecciones siempre está limitado por lo que otras personas están haciendo. Por tanto, esa "elección" a menudo se reduce a optar por algo diferente del patrón principal, en lugar de alterar ese patrón para todos de una manera que amplíe el horizonte de elección disponible y haga que la propia elección sea más significativa.

Aquellas personas, principalmente las madres, que percibieron una mayor flexibilidad para manejar sus tiempos, aclaran que no existe ninguna política escrita de la compañía, sino que lo atribuyen a haber tenido "la suerte de tener un jefe-a flexible", pero que no es una suerte que todos tienen.

"Creo que depende mucho de tu jefe, yo he tenido suerte felizmente. De hecho, yo no conozco mucho las políticas de maternidad de esta empresa, lo he manejado de frente con mi jefa. Sé que por ley tienes tu hora de lactancia, pero en algunas empresas tienes que decidir si tomarla en las mañanas o en las tardes y aquí no. Aquí mi jefa me ha permitido manejarlo como yo quiero. Por ejemplo, si tengo reunión hasta las 17:30, vengo más tarde. Si no tengo nada en la tarde, me voy a las 16:00 o 16:30 de la oficina. Esa flexibilidad de horarios ayuda bastante" (Leticia: Contribuidora individual, 28 años, 1 hija de 7 meses).

En línea con lo propuesto por Collins (2019), las madres que reciben esta flexibilidad por parte de sus jefes-as sienten que ganaron ese beneficio al encarnar el rol de la trabajadora ideal (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), haciendo mucho y estando siempre disponible. Por tanto, reciben esta flexibilidad con gratitud, considerándose como un regalo y no como un derecho. Por otro lado, no todas-os han tenido ese "privilegio" de tener un jefe-a flexible. En algunos casos, la falta de flexibilidad se manifestaba de forma directa como en el caso de Clara.

"Creo que eso depende mucho del jefe que tengas porque un jefe que ha pasado por algo similar, que sabe que la prioridad no eres

tú sino tu hijo, entiende si tienes que salir un poco más temprano. Si tienes un jefe que no ha pasado por eso, no entiende. Por más que tú le puedes explicar, es distinto haberlo vivido. Yo he tenido jefes con hijos y sin hijos y siento que más me entienden los que han tenido hijos porque los que tienen hijos saben cómo distribuir la carga de trabajo, los tiempos. Tú sabes que yo tuve una jefa que no tenía hijos y que lamentablemente llegaba bastante tarde a la chamba y quería que su equipo también se quedara hasta tarde con ella” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

Debido a la percepción de falta de políticas y beneficios de conciliación familiar-laboral que puedan ser utilizados por todos los trabajadores-as, independientemente del tipo de jefe-a que se tenga, el beneficio más solicitado por todos los y las participantes de esta investigación, incluidas las madres ejecutivas, era el teletrabajo, percibiéndolo como una necesidad para mejorar su balance de vida familiar-laboral (Galea et al., 2014).

“Otra cosa que ayudaría bastante y siento que no fomentamos tanto en esta empresa sería el *home office*. Por ejemplo, hoy he tenido una sola reunión en la mañana y en la tarde ya no tengo reuniones, pero no me siento tan...por más de que yo sé que mi jefa me va a decir: ‘Ya, ándate en la tarde’, no siento esa comodidad de decir: ‘me quedo en mi casa trabajando’. No siento que se fomente eso. Esto ayudaría muchísimo, manejas mucho mejor tus horarios y como mamá me sentiría más tranquila” (Leticia: Contribuidora individual, 28 años, 1 hija de 7 meses).

“*Home office* es algo que puede ayudar un montón dentro de todo porque en algún momento puedes hacer una pausa. Eso puede quitar la presión de que uno no está, que se demora, que no llega, etc. Yo vivo a la espalda del colegio de mi hija y podría todos los

días ir a recogerla. Te ayuda a estar un poco más cerca a tu familia”  
(Ken: Gerente, 35 años, 1 hija de 5 años).

La expectativa de todos y todas las participantes era que el home office sea una solución para equilibrar la vida familiar y laboral de los empleados-as (Huws et al., 1996; Silver, 1993) al ofrecerle al trabajador-a la oportunidad de organizar mejor su tiempo de acuerdo con sus necesidades (MTPE, 2020). No obstante, la instauración del home office durante la pandemia por COVID-19, estuvo muy lejos de cumplir con dichas expectativas.

## 9. Los desafíos del teletrabajo en tiempos de COVID-19

El año 2020 estaba destinado a marcar un hito en cuanto a equidad de género al celebrarse el vigésimo quinto aniversario de la Declaración de Beijing. No obstante, la propagación del COVID-19 generó retrocesos en los limitados avances logrados (OIT, 2020b; ONU, 2020), afectando principalmente a aquellas mujeres que son madres (Jaramillo & Ñopo, 2020; OIT, 2020a; ONU, 2020; Roy, 2020; World Economic Forum, 2021).

Debido a las medidas de aislamiento social, muchas empresas -incluida Corpack- migraron de una modalidad de trabajo presencial al teletrabajo desde casa. Si bien el teletrabajo se presentaba como un beneficio flexible que ayudaría a solucionar el conflicto entre la vida laboral y familiar (Çoban, 2022; Huws et al., 1996; Moens et al., 2022; Silver, 1993), este debería ser visto como un arma de doble filo, pues, podría convertirse en un medio de explotación de la mujer (Çoban, 2022; Sullivan & Lewis, 2001).

Durante el teletrabajo en pandemia, las mujeres y hombres permanecieron recluidos en casa, sujetos a las crecientes demandas de sus empleadores, quienes, al perder de vista los límites entre la jornada laboral y no laboral, generaron requerimientos durante horarios no laborables, ocasionando que sus empleadas-os permanezcan conectados muchas más horas de las que permanecían en la presencialidad (Daniels & Heidt-Forsythe, 2012; Di Domenico et al., 2014). En el caso de las mujeres, a todo lo anterior se sumó el notable incremento de la carga doméstica (Martucci, 2023), pues los niños-as permanecieron en casa todo el día debido al cierre de las escuelas y guarderías (Collins et al., 2020), generando una mayor carga doméstica, la cual fue principalmente asumida por las mujeres (Yildirim & Eslen-Ziya, 2021).

En este capítulo, se profundiza en las percepciones y experiencias de las madres ejecutivas acerca del teletrabajo durante la pandemia, así como las ventajas y

desventajas percibidas y las estrategias de afrontamiento utilizadas para conciliar la maternidad y su desarrollo profesional durante este periodo sin precedentes.

### **9.1. Teletrabajo: ¿flexibilidad o explotación?**

Las organizaciones ofrecen beneficios flexibles como el teletrabajo para ayudar a los empleados a equilibrar el trabajo y la vida personal; sin embargo, los estudios sobre su impacto son ambiguos (Galea et al., 2014). Sullivan y Lewis (2001) construyeron dos modelos argumentativos sobre los impactos positivos y negativos del teletrabajo: el modelo de flexibilidad y el modelo de explotación.

El modelo de flexibilidad incluye aquellos hallazgos que señalan que el teletrabajo se presenta como una solución para equilibrar la vida laboral y familiar de los empleados-as (Huws et al., 1996; Silver, 1993). Este modelo afirma que el teletrabajo se asocia con una mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral (especialmente en las mujeres con hijos-as) (Sayer, 2005), un mayor porcentaje de mujeres en la junta directiva (41% versus 32% en las empresas que no los tienen) (PwC Perú & Aequales, 2018), incrementa la satisfacción laboral, mejora el balance laboral-familiar, minimiza el estrés laboral y los riesgos de sufrir *burnout* o cronificación del estrés laboral que se asocia a agotamiento físico y mental (Moens et al., 2022). El mismo portal virtual del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MITPE) señala que el teletrabajo beneficia a los trabajadores con responsabilidades familiares, pues tienen la oportunidad de organizar mejor su tiempo de acuerdo con sus necesidades, lo cual contribuye a mejorar su rendimiento; y promueve mayores cuotas de inclusión de poblaciones vulnerables en el mercado de trabajo como mujeres con responsabilidades familiares (MTPE, 2020).

Sin embargo, estos enunciados se ven ensombrecidos por los hallazgos que propone el modelo de explotación que señala que el teletrabajo no resuelve el conflicto entre el trabajo y la vida familiar de manera homogénea, sino que lo intensifica (Çoban, 2022; Sullivan & Lewis, 2001), haciendo que las personas trabajen más horas versus las que

trabajaban de forma presencial (Kvande, 2009) o en horarios no laborables como las noches o fines de semana (Bourne & Forman, 2014), generando mayor estrés y ansiedad (MTPE, 2020). Así, Bourne y Forman (2014) encontraron que cuando las personas que teletrabajan se tomaban un descanso durante las horas laborables para atender responsabilidades no relacionadas con el trabajo, se sentían obligados a trabajar más horas para recuperar el tiempo perdido y no dar la imagen de trabajadores poco comprometidos con sus empleadores (Blair-Loy et al., 2015; Williams et al., 2013). Por tanto, no basta con ofrecer estos beneficios, sino que tan o más importante es cómo se implementan en la organización, siendo críticos la cultura organizacional, el apoyo de las y los líderes y los compañeros de trabajo (Beigi & Shirmohammadi, 2017; Galea et al., 2014; Michel et al., 2011).

En el caso específico de las mujeres, el teletrabajo constituiría un medio de explotación por el cual son socialmente aisladas y obligadas a enfrentar las crecientes demandas tanto de la familia como de los empleadores, además de estar expuestas a un control más estricto por parte de sus parejas (Sullivan & Lewis, 2001), reproduciendo las dinámicas de poder tradicionales entre hombres y mujeres (Beigi & Shirmohammadi, 2017; Bourne & Forman, 2014). Algunos autores señalan que estas consecuencias se agravaron durante la pandemia (Çoban, 2022).

## **9.2. Ventajas y desventajas del teletrabajo en pandemia**

Antes de la pandemia, el beneficio más solicitado por todos los y las participantes de esta investigación, incluidas las madres ejecutivas, era el teletrabajo, percibiéndolo como una necesidad para mejorar su balance de vida familiar-laboral (Galea et al., 2014). Por ello, la reacción generalizada cuando se implementó estuvo marcada por el entusiasmo de no tener que ir hasta la oficina y quedarse en casa a disfrutar más tiempo con la familia, supuestamente. Estas emociones coincidieron con las reportadas por los peruanos en general durante los primeros días de cuarentena, entre las cuales destacaron sentimientos positivos asociados a optimismo/esperanza (47%) y alegría por la unión familiar (44%) (Ipsos Perú, 2020). En ese sentido, las ventajas

percibidas por las madres ejecutivas se asociaron al hecho de estar cerca a sus hijos-as y compartir momentos que antes no podían por la lejanía física:

“En términos familiares el teletrabajo ha sido muchísimo mejor porque uno simplemente chamea, pone pausa, abre la puerta y ahí están mis hijos, puedo conversar con ellos, almorzar con ellos. No es como antes que yo estaba lejos en la oficina y ellos en el colegio” (Pina: Gerente, 44 años, 2 hijos-as de 10 años).

Asimismo, destacan el poder ver de cerca el crecimiento de sus hijos-as como en el caso de Pamela, quien compara su experiencia al criar a su primera hija en la presencialidad con el criar a su segunda hija en el teletrabajo:

“Ha sido hermoso ver todo el proceso de mi hija menor porque cuando empezó la pandemia ella era una bebé de 5 meses y ahora es una niña de 15 meses. La he visto gatear, caminar, pasar de papillas a sólidos. Todos esos procesos los he vivido y ha sido hermoso porque yo no vi todas esas cosas con mi hija mayor trabajando presencialmente” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

Finalmente, para las madres de hijos-as pequeños, el saber que están dentro de la misma casa les genera tranquilidad, así no vean a sus hijos-as durante el día:

“Tener la posibilidad del *home office* sobre todo en un postparto es mágico. Me da la tranquilidad de estar cerca a mi hijo. Yo no veo a mi hijo en todo el día, estoy encerrada en un cuarto en mi casa trabajando y estoy tranquila, pero si estuviera en la oficina, lejos, tal vez no estaría tan tranquila” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).



Sin embargo, cuando se les preguntó a las entrevistadas si es que al terminar la pandemia habría solo dos opciones de trabajo: 100% presencial o 100% teletrabajo, la mayoría optó por volver a la modalidad 100% presencial, reconociendo que el teletrabajo les generó un alto nivel de estrés y un menor balance de vida. Estos resultados difieren de manera significativa con la encuesta realizada en Alemania al inicio de la pandemia que encontró que la mayoría estuvo satisfecha con el teletrabajo (66%), la mitad experimentó menos estrés laboral (46%) y consideró que tuvo un efecto positivo en su balance laboral y personal (56%) (Moens et al., 2022). En ese sentido, el teletrabajo en Corpack se acerca más a un modelo de explotación y menos al modelo de flexibilidad (Sullivan & Lewis, 2001).

### **Más reuniones, más pedidos, más trabajo**

En esta investigación, todas las entrevistadas reportaron que su carga laboral aumentó durante la cuarentena en comparación con la carga laboral previa a la cuarentena debido a tres factores principales. En primer lugar, el número de reuniones de trabajo aumentó durante la cuarentena en comparación con la etapa previa a la cuarentena. En segundo lugar, las reuniones durante la cuarentena eran más seguidas y no se tenían sin pausas entre ellas (terminaban una reunión y al segundo debían conectarse a la siguiente reunión). En tercer lugar, la jornada laboral se prolongó hasta llegada la noche.

Con respecto al primer componente, según Mali, la cantidad de reuniones se incrementó debido a que los mismos empleados-as cambiaron su dinámica de trabajo:

“Cuando estábamos en la oficina, si tenías una duda puntual, ibas donde se sentaba esa persona a preguntarle y eso no te tomaba más de 2 minutos. Ahora, como hay que agendar una *call*, no agendas una *call* de 2 minutos, sino que es de al menos 30 minutos o 1 hora, así que aprovechas y de una vez ves otros temas pendientes. Eso hace que la agenda de todos se llene desde

primera hora de la mañana hasta el final del día” (Mali: Gerente, 38 años, 1 hijo de 3 años).

Para Giovana, en cambio, el incremento de reuniones se debió a las nuevas formas de control de las que se valió la empresa para asegurar que sus empleados sigan produciendo de la forma en la que lo hacían presencialmente:

“(…) entiendo que la compañía quería que siguiéramos trabajando tanto como si estuviéramos presencialmente en la oficina. Están tan preocupados por que el *home office* funcione que pusieron estas reuniones como forma de control...bueno, no control...de seguimiento para que avancemos con nuestro trabajo de forma habitual (...). Me pareció un poquito extremo que sean todos los días (...). Eso absorbía un montón de tiempo y para mí eran bien estresantes porque todos los días salían pedidos adicionales que no tenía programados y te descuadraba todo el día y los siguientes días de la semana. Eso le sumaba estrellitas al nivel de estrés que podíamos tener” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

Resulta interesante que, para Giovana, estas reuniones diarias representaron mecanismos de control implementados por Corpack para garantizar que los y las empleadas sigan emulando el esquema del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), en una coyuntura en la que la empresa había perdido la vigilancia directa sobre sus trabajadores-as. En esa misma línea, ya se tenían grupos de *WhatsApp* por cada equipo, pero su uso se incrementó durante el teletrabajo para coordinaciones y pedidos de trabajo que se hacían hasta las 22:00, incluyendo algunos fines de semana. Además, se estableció una capacitación virtual a toda la empresa denominada “El trabajo remoto es un voto de confianza”. Elena, una gerente con dos hijas que lleva 15 años trabajando para Corpack, mencionaba que el hecho de que no se haya implementado el *home office* antes de la pandemia se debía

a la desconfianza de la empresa, pues podrían pensar que los trabajadores-as se aprovecharían de esa flexibilidad:

“El hecho de que el home office haya funcionado es un aprendizaje para la empresa que en realidad puede confiar en que el personal realmente va a poder trabajar remoto porque es un tema de confianza, que la gente sepa autogestionar su tiempo, que se midan por resultados, que en verdad dediquen el tiempo correcto a sus funciones. En ese tema de confianza, esto lo ha probado” (Elena: Gerente, 39 años, 2 hijas de 8 y 5 años).

Ello se asocia a lo señalado por Aequales (2018), relativo a que la mayoría de las empresas peruanas no implementaba el teletrabajo, en el escenario prepandémico, por desconfianza y temor a que disminuyera la productividad de sus empleados.

No obstante, el hecho de tener más reuniones hizo que la productividad de los empleados-as de Corpack aumente, ya que los obligó a programarlas una tras otra sin recesos entre ellas:

“Trabajamos más que antes, hemos sido más productivos porque hasta te ahorras los tiempos de traslado de sala entre reunión y reunión. Ahora, terminas una *call*, cuelgas con un *click* y empiezas otra inmediatamente. La gente está siendo más eficiente porque ya no te paras para tomar un cafecito ni nada” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos de 7 y 4 años).

La falta de pausas generó un agotamiento generalizado durante las primeras semanas de aislamiento, como en el caso de Giovana, quien comentó que no tenía tiempo ni para cambiarse el pijama, bañarse o comer:

“Creo que mi mente quiere borrar ese recuerdo, pero estas semanas han sido intensas. Eran reuniones súper apretadas y sentía que había muy poco espacio entre ellas (...). Llegó un momento en que pensé: “¡Ya no aguanto más, tengo que ir al baño!”, le subí el volumen a la *laptop* y escuché la reunión mientras estaba miccionando ¡No quedaba de otra!” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

Los dos primeros componentes (incremento del número de reuniones y el no tener pausas) hacen referencia al concepto de intensificación de la jornada laboral o aumento del esfuerzo durante las horas trabajadas, mientras que el tercer factor (incremento de horas de trabajo fuera del horario laboral) representan el concepto de extensión o ampliación de la jornada (Moen et al., 2013). Con respecto al tercer factor, muchas entrevistadas comentaron que sus agendas estaban llenas de reuniones desde las 8:30 hasta las 19:00 y recién a esa hora podían dedicarse a revisar correos electrónicos o trabajar los pedidos que surgían de las reuniones, lo cual hacía que el horario de trabajo se extendiera hasta las 22:00 o más.

### **Desaparición de rituales de desconexión que dan paso a la liminalidad entre el rol de madre y el rol de profesional**

Según la teoría de los límites (Ashforth et al., 2000), el teletrabajo puede llevar a la superposición conflictiva de las esferas laboral y personal, por lo que aquellas personas que no tienen límites entre ambas esferas podrían sucumbir a un estado de liminalidad resultante de la participación simultánea de los roles personales y profesionales (Di Domenico et al., 2014). En línea con ello, las participantes señalaron dificultades en separar ambos roles debido a la desaparición de los rituales de desconexión que tenían en el trabajo presencial (alejarse del escritorio, despedirse de sus compañeros o salir de la oficina hacia la calle) (Martucci, 2023). La desaparición de dichos rituales dificultó el establecimiento de un corte, lo cual hacía que la conexión con el trabajo siguiera de largo. Además de la desaparición de los rituales de

desconexión, la falta de límites físicos también hizo que las madres ejecutivas no perciban un corte entre su rol profesional y su vida personal:

“El *home office* implica no cambiar de ambiente. Ahora ya no tenemos ese momento en el que sales de la oficina y a penas ponías el pie afuera del edificio, es como que te desconectaste. Ahora no separas espacios personales versus espacios para la chamba. Eso te abruma, el no tener un espacio físico solo para chambear hace que mi chamba sea *forever*, 24 horas...porque incluso si estoy en mi habitación el solo hecho de ver la *laptop* me estresa un montón. A veces ni siquiera la estoy usando, está cerrada, pero la estoy mirando y la *laptop* me está mirando y me recuerda a la chamba” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años).

Esta falta de rituales de desconexión y límites físicos y temporales genera una liminalidad entre el rol de profesional y de madre:

“Ha sido muy hermoso, pero también muy intenso para mí como mamá porque, ahora que estoy en casa todo el día, mi hija menor sabe dónde estoy todo el tiempo y cualquier cosa que pasa ella viene corriendo hacia mí y para colmo mi casa es como un *loft* y ni siquiera hay una pared que nos separe. Estoy en reunión y ella viene a interrumpirme a cada rato” (Pamela: Gerente, 36 años, 2 hijas de 5 y 1.5 años).

“Es raro para mí porque estoy en la casa, pero no veo a mis hijos en todo el día porque estoy de reunión en reunión” (Coral: Gerente de 46 años, 3 hijos de 8, 7 y 6 años).

De esa forma, sin estrategias de gestión de límites, los y las teletrabajadoras pueden trabajar más allá de las horas de trabajo tradicionales, experimentar interferencias familiares en el trabajo y dificultad para separar las responsabilidades laborales y personales (Di Domenico et al., 2014).

### **Beneficios de flexibilidad que quedan en el papel**

Antes de la pandemia, Corpack ofrecía algunos beneficios de flexibilidad como el *flexitime* (llegar una o dos horas antes para adelantar el horario de salida o viceversa) o los “viernes de verano” (los viernes de enero a marzo se cierra la jornada laboral a las 13:30); sin embargo, la mayoría de los ejecutivos-as no los utilizaba, ya que, como dice la literatura (Collins, 2019; Glavin et al., 2011; Munsch, 2016; Williams et al., 2013), su uso se interpretaba como una señal de débil compromiso laboral y cuando los jefes-as ven a sus empleados menos tiempo en la oficina dejan de considerarlos para futuros ascensos (Clark et al., 2015; Collins, 2019; Hays, 1996).

Cuando llegó la pandemia y se migró al teletrabajo, las y los empleados de Corpack elevaron sus quejas ante las y los líderes debido al aumento de la carga de trabajo. Ante esta situación, uno de los líderes, mencionó lo siguiente:

“Sé que estamos conectados 24/7 para tomar las mejores decisiones (...), les pido paciencia, es por el contexto” (Edward: Líder, 46 años, 3 hijos-as de 17, 16 y 13 años).

Asimismo, para compensar las horas extras trabajadas de lunes a jueves, Corpack estableció cuatro nuevos lineamientos: tratar de evitar las reuniones durante las horas de almuerzo, tratar de acabar las reuniones 5 o 10 minutos antes para tener breves recesos, intentar no agendar reuniones más allá de las 18:30 y que todos los viernes del año el horario laboral acabaría a las 13:00. No obstante, pasadas las semanas, la mayoría comentó que estos lineamientos se cumplieron pocas veces:

“Me siguen agendando reuniones los viernes en la tarde. Si mi jefe me agenda ¿cómo no voy a ir? Y si yo voy mis reportes también se ven obligados a ir. Solo disfruté una vez de mi viernes corto” (Ada: Gerente, 49 años, 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Así como existían mecanismos de sanción social entre pares para quienes se “iban a su hora” durante la presencialidad, dichos mecanismos también aparecieron durante el *home office*:

“En el *Skype*, los que están conectados tienen una luz verde, los que están ausentes tienen una luz amarilla y los que ya se fueron salen como desconectados. Cuando nos quedamos hasta tarde trabajando con un compañero, él me dijo: ‘Vamos a ver quiénes todavía están conectados’ y conversábamos: ‘Mira este ya se desconectó hace dos horas. Este otro todavía está en una reunión, ese sí chamea’. Así empezamos a *stalkear* a la gente” (Aurora: Contribuidora individual, 27 años, sin hijos-as).

Como menciona Schein (2010), si es que los mecanismos de inclusión secundarios - como el establecimiento de estos lineamientos para recuperar el balance de vida y trabajo- no son consistentes con los mecanismos de inclusión primarios -el modelo por roles de los jefes-as- el cambio cultural no ocurrirá. Por tanto, se mantuvo el supuesto subyacente de que es necesario trabajar más horas para encarnar el rol del “trabajador ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) y alcanzar un mejor puesto en la organización.

Efectivamente, la implementación del teletrabajo representó un reto para todos y todas las participantes de esta investigación por las jornadas laborales más intensas y extensas dentro de una cultura organizacional regida por el esquema de devoción laboral. Sin embargo, las madres ejecutivas tuvieron un reto adicional, y no menor, al

asumir el aumento de la carga doméstica durante la pandemia (Collins, 2019; Yildirim & Eslen-Ziya, 2021).

### **Aumento de la carga doméstica: desde el *home schooling* hasta la falta de servicios domésticos**

A diferencia de las expectativas del teletrabajo en un escenario prepandémico, en donde los hijos-as pasaban varias horas en el colegio, el teletrabajo durante la pandemia se llevó a cabo teniendo a los hijos-as en casa y llevando clases virtuales (Martucci, 2023). Así, todas coincidieron en que el *home schooling* ha sido el mayor factor de estrés dentro de la actividad doméstica debido a la carga adicional que implicaba estar pendientes para conectar al niño-a puntualmente a sus clases virtuales, asegurar que preste atención y sobre todo ayudarlo a hacer en casa los deberes que antes hacían en las escuelas con las profesoras. Este último punto fue vivido de forma muy angustiante e hizo que muchas madres dejaran de trabajar esas horas extras (como en el caso de Cristina) para dedicar ese tiempo en ayudar a los niños-as con sus deberes o incluso interrumpir su jornada laboral (como sucedió con Coral):

“Estoy al borde de enloquecer por las tareas de mis hijos ¡Es demasiado! ¡No descanso ni un minuto! Nos hemos abocado a las tareas de los niños en el rato que parábamos en la chamba, ya sea en la noche o fines de semana (...). La primera semana de cuarentena nos mandaron muchas tareas y, aparte de la cantidad, lo caótico fue la forma en cómo nos las mandaron: el plazo de entrega fue muy corto y por eso todos los papás colapsaron (...). Es agotador” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos-as de 7 y 4 años).

“Estaba en un *call* tempranito a las 8:00 y tuve que desconectarme un ratito para conectar a mi hijo a sus clases por *Zoom*, (...), así



que uno tiene que hacer malabares” (Coral: Gerente, 46 años, 3 hijos de 8, 7 y 6 años)

Además del *home schooling*, algunas entrevistadas señalaron que debían asumir la realización de labores domésticas que antes tercerizaban como la cocina o limpieza:

“Tenemos la desventaja de que estamos en esta coyuntura, no tenemos a nadie que nos ayude en casa y no podemos salir. En verdad, es bien crítico para muchos, sobre todo para los que tenemos hijos. Tipo si estás solo, tú puedes hacer lo que quieras en el día, de ti no depende nadie. En cambio, cuando tienes hijos tienes que preocuparte por el desayuno, el almuerzo, la cena sí o sí porque tus hijos tienen que comer (...), ya con la limpieza me hago de la vista gorda” (Giovana: Contribuidora individual, 34 años, 1 hijo de 12 años)

Para una minoría de casos, la pandemia también significó hacerse cargo de algunos parientes que calificaban como personas en riesgo:

“Yo estoy absorbiendo al 100% de la cocina. Justo por el tema del Coronavirus tengo un tío que vive muy cerca de mi casa. Tiene como 60 años y no tiene familia. La señora que iba a hacerle el almuerzo y la limpieza ya no puede ir a su casa, así que yo he decidido llevarle los alimentos (...). Son 2 o 3 días a la semana en los que me meto 4 horas a la cocina y hago 3 menús para 3 días y eso también me sirve a mi porque cocinar todos los días también quita tiempo” (Maryori: Gerente, 38 años, 1 hija de 10 meses).

De esa forma, se encontró que el nivel de estrés en las madres ejecutivas difería según estas tres variables: la edad de los hijos-as, la cantidad de hijos-as y la tenencia de ayuda doméstica durante la cuarentena. En ese sentido, las madres con más de un

niño en edad escolar y sin ayuda doméstica reportaron el mayor grado de estrés, mientras que las madres con hijos-as mayores y con ayuda doméstica reportaron el menor grado de estrés.

### **9.3. Estrategias de afrontamiento durante la pandemia**

Para lidiar con el teletrabajo, las madres ejecutivas utilizaron tres tipos de estrategias de afrontamiento: la tenencia de servicio doméstico, la ayuda de familiares y la segmentación de roles.

#### **Tenencia de servicio doméstico: nanas y empleadas**

Una de las hipótesis que se tenía antes de iniciar las entrevistas era que las madres ejecutivas se habrían quedado sin ayuda doméstica durante la cuarentena, ya que el gobierno había decretado inmovilización social obligatoria. No obstante, cuando se les preguntó sobre las estrategias que utilizaron para lidiar con el teletrabajo y el aumento de la carga doméstica, la mayoría respondió que fue gracias a la ayuda doméstica sea de la nana, la empleada o ambas. Esto fue posible mediante el contrato denominado “cama adentro”, en el que la persona que brinda el servicio se queda a dormir dentro de la casa del empleador-a como en el caso de Ada:

Entrevistadora: “¿Cómo están haciendo con las labores de la casa?”.

Ada: “¡Felizmente mi empleada se quedó! Sino me hubiera vuelto loca”.

Entrevistadora: “¿Cómo así se quedó en cuarentena?”.

Ada: El mismo día, antes de que declaren el aislamiento social obligatorio, me llama y me dijo que no encontraba buses para venir...ella vive lejos. Entonces, yo le dije: “si quieres quédate en tu

casa con tu hijo porque puede que haya toque de queda”. Ella me dijo que igual quería venir, así que le pagué el taxi. Ella llega a la casa y justo avisaron que ya no se podía salir y ya no tiene cómo regresarse porque no hay transporte, así que ahora es “cama adentro”.

Entrevistadora: “¿De qué se encarga la empleada?”.

Ada: “De todo lo de la casa, limpiar, cocinar, lavar, ir a comprar lo que se necesita, sino no hubiera podido trabajar...con todas las cosas que hay que hacer aquí y que nadie ayuda...olvídate. Para una mamá es bien difícil, yo hablo con otra mamá de Corpac que tiene 2 hijitos y me dice que esto es una locura. Ella tiene nana, pero no tiene empleada así que tiene que limpiar y cocinar. Yo tengo a mi hijo que tiene 15 años y ya está en su último año de colegio y tengo que estar detrás de él: ¿ya prendiste la computadora? ¿ya mandaste el trabajo? ¿ya hiciste lo otro? Claro mi presión es que es su último año y tiene que terminar con buenas notas para que tenga ingreso directo a la universidad. Además, yo tengo empleada, si tuviera que cocinar ya me hubieran despedido de Corpac y yo estaría llorando por los rincones” (Ada: Gerente; 49 años; 2 hijos-as de 20 y 17 años).

Estos datos están alineados con los resultados de la encuesta<sup>70</sup> realizada por InTarget (2020), en la cual el 15% de los peruanos contó con ayuda de la empleada del hogar durante la cuarentena y este porcentaje se incrementó a 21% en los distritos de Lima, donde vive la mayoría de la muestra de este estudio. En esa línea, una investigación en Estados Unidos encontró que cuando las madres profesionales lograron dividir la carga doméstica con su pareja o alguna otra persona, se sentían más capaces de

---

<sup>70</sup> La encuesta *online* de InTarget se realizó entre el 27 y 28 de marzo 2020 a 4600 personas de 18 años a más por contacto a través de redes sociales. Al ser difundida por contacto, pierde representatividad y por lo tanto no se trata de un estudio probabilístico.

cumplir con sus roles profesionales y experimentaban un mayor equilibrio familiar-laboral (Martucci, 2023).

En otros casos, pasaron los primeros días de inmovilización social sin ayuda doméstica, pero en cuanto se levantaron ciertas restricciones, volvieron a contratarlos a pesar del miedo a tener a una persona en casa que pudiera traer el virus de afuera como se aprecia en esta conversación entre una madre ejecutiva y su jefe:

Coral: “Nosotros hemos ido contra todas las normas y consejos de seguridad porque sí necesitamos una persona que nos ayude aquí en la casa. Estuvimos los últimos 10 días sin ayuda, fue una pesadilla. Yo tuve que limpiar, desinfectar todo, barrer y hasta hacer postres. Sin empleada, no la hacemos. ¿Cómo tu estructura familiar puede depender tanto de una persona de fuera? Así que dejamos que la chica regrese”.

Nicolás: “Tienes que darle sus implementos de seguridad y tomar precauciones, o sea no dejes que tienda las camas, no puede tocar o preparar los alimentos que van a comer ustedes...” (Nicolás: Líder, 42 años, 2 hijos de 8 y 5 años).

Coral: “¡Ay no! entonces ¿para qué? Si yo tuviera que estar haciendo eso, entonces no estaría acá conectada, esa es la realidad. Bueno, ni modo, son decisiones que hemos tenido que tomar porque si no no salimos adelante” (Coral: Gerente, 46 años, 3 hijos de 8, 7 y 6 años).

### **Ayuda de familiares**

En algunos casos, además de contar con ayuda doméstica, también contaron con ayuda de familiares, principalmente es la figura de la madre de la entrevistada quien

aparece como una pieza de apoyo y, en un caso particular, fueron la suegra y cuñadas. Cabe resaltar que siempre trata de una red de soporte netamente femenina:

“Durante las primeras semanas de la cuarentena, el negocio de mi esposo se paralizó y tuvo que dejar de trabajar. En ese mismo momento, yo regresé a trabajar a Corpack porque acabó mi licencia de maternidad. Yo no estaba tranquila de dejar al bebé solo con mi esposo y la nana, más bien me sentía más tranquila cuando mi bebé estaba en casa de mis suegros. Yo sabía que estaba la nana, mi suegra, las hermanas de mi esposo y mucha más gente pendiente del bebé. Así es que, durante esa época, él no es que se haya hecho cargo del bebé” (Clara: Gerente, 33 años, 1 hijo de 1 año).

Como se aprecia en el relato de Clara, a pesar de que ella empezó a trabajar y su esposo dejó de hacerlo, ella prefería la ayuda de su suegra y cuñadas a la de su pareja porque señalaba que él se aburría o no sabía qué hacer con el bebé. En ese sentido, resulta interesante analizar la figura de la pareja. Cuando se les preguntó sobre el rol del esposo, la mayoría de entrevistadas señaló en primera instancia que tienen la “suerte” de tener una pareja con la que han realizado una repartición equitativa de las tareas del hogar con sus parejas. No obstante, cuando se profundiza las tareas específicas que realizan las mujeres en comparación con las tareas específicas que asumen los hombres, se evidencia que los esposos son una pieza de apoyo, pero no los responsables principales de la carga doméstica y de cuidados. Tal es el caso de Cristina:

“Todos estamos sobrecargados, pero tengo la suerte de que mi esposo me ayuda. La mayoría de las mamás del colegio que me llamaban y se volvían locas me decían: ¿cómo estás haciendo tú que trabajas? Mi esposo se involucra. Obviamente, no lo hace tan bien como una misma lo hace, pero el problema es que, si una los

apabulla, luego ya no tienen ganas de ayudar. Entonces, así no lo haga perfecto o no lo haga como una quisiera, el hecho de que ya lo haga, es bastante” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos de 7 y 4 años).

A pesar de que la pandemia hizo que los esposos incrementaran su participación dentro del hogar (principalmente haciendo las compras, cocinando algunas veces o ayudando con las tareas de algún hijo-a), este desbalance se mantiene. Según Farré y González (2020), el cierre de los colegios y las dificultades para externalizar los servicios domésticos representaron un incremento de las responsabilidades familiares que siguen repartiéndose de manera desigual entre hombres y mujeres, por lo cual las mujeres tuvieron más dificultades para conciliar el nuevo escenario familiar y laboral que trajo la pandemia. En esta investigación, se comprobó dicha afirmación, encontrándose que todas las participantes entrevistadas percibieron una mayor carga doméstica que les impedía invertir más horas en el trabajo productivo y generando sentimientos de frustración y estrés, mientras que sus parejas tomaron un rol secundario de “ayuda”.

### **Segmentación de roles a través de límites físicos y temporales**

Para afrontar la falta de límites entre la esfera laboral y personal durante el teletrabajo, la mayoría de entrevistadas utilizó estrategias de segmentación de roles, ya sea colocando límites temporales (asignar ciertas horas del día para su rol de madre versus su rol de profesional) (Ashforth et al., 2000) como en el caso de Clara dice que de 19:00 a 20:00 no acepta tener reuniones porque es la hora de bañar a su bebé, o límites físicos (separación de ambientes) incluso con el uso de una barrera física como una puerta cerrada, la cual indica que el teletrabajador está trabajando y el espacio está prohibido para otros miembros del hogar. Estas estrategias sirven como señales espaciales para indicar a los miembros del hogar cuál es el rol que ha asumido el teletrabajador (Fonner & Stache, 2012):

“Mi hijo es bien berrinchudo y a veces se pone a gritar en la sala. Lo que hemos tratado de hacer es trabajar encerrados en nuestros cuartos y cierro con llave. Ellos ya saben que no deben entrar” (Cristina: Gerente, 38 años, 2 hijos de 7 y 4 años).

No obstante, para las madres ejecutivas, el establecimiento de estos límites no siempre asegura una segmentación de los roles tal y como ellas desearían:

“El *home office* me está siendo bien difícil porque, ya con 10 meses de edad, mi hija se da cuenta dónde está su mamá a nivel de espacios y nos llama o viene gateando o me ve y quiere que le cargue y que juegue con ella y si la cargo ya no me quiere soltar. Tengo que distraerla con algo para luego salir como ninja de esa habitación e irme a trabajar a la otra. A mi esposo también lo busca, pero creo que le es más fácil desprenderse de él, en cambio conmigo quiere quedarse más tiempo, supongo que es por la mamitis o la conexión por la lactancia, para dormir y calmarse busca siempre a la mamá” (Maryori: Gerente, 36 años, 1 hija de 10 meses).

El relato de Maryori constituye un ejemplo de lo mencionado por otros autores (Beigi & Shirmohammadi, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Moen et al., 2013), quienes encontraron que, a pesar de la planificación, las mujeres tenían mayores dificultades para segmentar sus roles durante el teletrabajo debido a las diferencias de género y las responsabilidades domésticas extendidas.

En este capítulo, se evidencia cómo la vivencia del teletrabajo y la maternidad durante la pandemia por COVID-19 ha estado marcada por sentimientos de frustración, agotamiento y culpa, ya que las madres ejecutivas peruanas se han visto obligadas a cumplir con un modelo de teletrabajo, cuyas largas e intensas jornadas laborales no toman en cuenta las necesidades de cuidado y, por otro lado, el hecho de haber

cargado con la mayor parte del aumento de la demanda doméstica ante el cierre de las escuelas y cortes de servicios.

Este conflicto que viven las mujeres al tener que repartirse entre el trabajo y la familia se asocia al mundo privado y por tanto se presupone que las mujeres son las únicas responsables de solucionarlo, asumiendo que la crianza de los hijos-as es un estilo de vida elegido por el individuo (Briggs, 2017), quien debe tener los recursos necesarios o de lo contrario no debería procrear (Collins, 2019).

No obstante, estas prácticas deben tener un abordaje político, ya que han sido justamente las madres quienes han asumido el mayor costo social de la pandemia en cuanto a los roles de cuidado que dejaron de proveerse y aun así sus esfuerzos continúan siendo invisibles para las políticas organizacionales y estatales (Martucci, 2023). Por tanto, conocer su perspectiva resulta indispensable para diseñar e implementar políticas que aseguren su bienestar y balance de vida al incluir el teletrabajo en la nueva normalidad.



## **10. AUTOETNOGRAFÍA**

En este último capítulo, relato mi propia experiencia como mujer, ejecutiva y madre y cómo las decisiones que he ido tomando a lo largo de mi vida estuvieron influenciadas, sin saberlo conscientemente, por diferentes regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012), los cuales yo misma interioricé como “verdades” indiscutibles desde mi niñez. Los regímenes morales que comentaré en este espacio se enmarcan sobre todo en la ideología de la maternidad intensiva (Hays, 1996), la cual consideraba como la única forma posible de ejercer mi rol de madre, y el esquema de la devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) que está tan profundamente enraizado en mí que sigue predominando en mi forma de relacionarme con mi rol profesional.

### **10.1. Dime de dónde vienes y te diré hacia dónde vas**

Para comprender las decisiones de vida que me han llevado hasta aquí, es importante entender mi pasado: de dónde vengo, cómo era mi familia y qué sucedía en mi país cuando era niña. Por ello, me gustaría empezar describiendo el contexto en el que viví durante mi niñez y juventud. Mi familia materna y paterna tienen ascendencia japonesa. Mis bisabuelos nacieron en Japón y emigraron a Perú a inicios del siglo XX debido a los estragos de la segunda guerra mundial. Mi bisabuela no hablaba español y con los pocos recursos económicos que tenía logró abrir un pequeño negocio en un barrio de clase media-baja: una tienda de abarrotes donde vendía alimentos y bebidas envasadas y productos de limpieza. Junto a mi bisabuelo, trabajaban en ese negocio desde las 7:00 hasta las 23:00, todos los días sin descanso. Con esos ingresos, lograron mantener a sus 11 hijos-as, uno de ellos, mi abuelo materno.

Mi abuelo trabajó desde muy pequeño en diferentes oficios manuales (carpintero, mecánico, cocinero, entre otros). No terminó la escuela primaria porque su familia necesitaba generar ingresos económicos para subsistir. Se casó con mi abuela, ambos con veintitantos años y, al igual que sus padres, abrieron una tienda de abarrotes que atendían desde las 7:00 hasta las 23:00 y sin descansar un solo día para mantener a

sus 5 hijos-as. Mi abuela solo vivió hasta los 40 años. Desde muy joven padeció de una artrosis muy agresiva que la postró en cama debido al dolor y le deformó las articulaciones hasta que falleció de un paro respiratorio en 1985. Nunca la conocí.

Mi abuelo se quedó a cargo de sus 5 hijos-as y nunca más se volvió a casar. Mi abuelo quería que todos sus hijos-as tengan una carrera técnica porque pensaba que así tendrían mejores oportunidades laborales y un futuro mejor que el suyo. Sin embargo, como no tenían suficientes recursos económicos, todos-as sus hijos-as debían trabajar en la tienda, mientras estudiaban sus carreras. De los 5 hijos-as, mi madre fue la única que logró hacerlo: estudió la carrera técnica de secretariado y logró trabajar en una empresa familiar en la que conoció a mi padre, pero al poco tiempo la empresa quebró y mi madre y mi padre decidieron abrir un pequeño restaurante donde continuaron trabajando juntos. Mi madre y mi padre se casaron y al poco tiempo mi padre presionaba a mi madre para tener un hijo-a. Ella no estaba segura de querer embarazarse tan pronto, pero finalmente la convenció y se convirtió en madre a los 24 años. Meses después de mi nacimiento, mi padre falleció de un ataque cardíaco. Mi madre tenía 25 años y se había quedado viuda con una niña de 9 meses de edad. Inmediatamente después de la muerte de mi padre, mi abuelo nos recibió a ambas en su casa y mi madre volvió a trabajar en la tienda del abuelo. Mi madre trabajó ahí durante casi 30 años de su vida, abriendo desde muy temprano y cerrando a las 23:00, sin descansar ningún día de la semana.

Durante estos años que abarcaron la muerte de mi abuela en 1985 y la muerte de mi padre en 1988, Perú vivía los estragos del primer gobierno del presidente Alan García, una época marcada por las altas tasas de desempleo, desabastecimiento de productos básicos y la hiperinflación -que llegó a la cifra exorbitante de 2178% anual- considerada como una de las peores en la historia de América Latina (La República, 2018). A mi madre no le gustaba trabajar en la tienda porque estaba en un barrio un

poco peligroso y sobre todo por el horario “matador”<sup>71</sup>, como ella lo llamaba, pero la coyuntura política y económica del país dificultaba el acceso a otros empleos.

Por ello, muchos peruanos-as emigraron a otros países durante los años 80's, pero mi madre consideraba a la movilidad internacional un escenario muy riesgoso para aventurarse con una hija. Así, ella sentía que quedarse a trabajar en la tienda era un “sacrificio que tenía que hacer para poder sacarme adelante, pagarme un buen colegio y sobre todo darme la oportunidad de entrar a la universidad”, algo que hasta ahora nadie en la familia había podido lograr.

En este contexto familiar y nacional, transcurrió mi niñez, viendo trabajar a mi abuelo y a mi mamá en la tienda todo el día. Todos mis modelos más cercanos -bisabuelos, abuelo y madre- habían demostrado un enorme compromiso moral con el trabajo, reconociéndolo como una vocación que exige y merece un alto sentido de dedicación y lealtad (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), que puede tener raíces tanto en la distinta construcción sociocultural de lo que es el trabajo (Chul Han, 2015) como en las propias necesidades económicas. A aquellos miembros de mi familia que no habían seguido con ese esquema, como decía mi abuelo, “les había ido muy mal en la vida y no servían para nada”.

Cuando mi mamá terminaba exhausta del trabajo, solía repetirse la misma pregunta: “¿por qué a nosotros todo nos cuesta? ¿por qué a nosotros nada nos viene fácil?”. Esa pregunta daba tantas vueltas en mi cabeza que sentía que no podía ser una carga más pesada de lo que ya era para ella, así que decidí autogestionarme desde niña para hacer mis deberes escolares, sacar las mejores calificaciones y esforzarme al máximo en los estudios, sin reclamar ni exigir más porque mi madre ya se estaba esforzando demasiado por mí y eso era lo mínimo que yo podía hacer por ella.

---

<sup>71</sup> “Matador”: que te mata, que te cansa hasta el extremo.

Este comportamiento -estar siempre callada y atenta a las clases, no interrumpir ni, aunque quisiera ir al lavabo, seguir las órdenes de los demás, nunca hacer reclamos y sacar buenas calificaciones- no solo era reforzado positivamente por mi madre, sino también por mi abuelo -quien me daba propina cada vez que sacaba buenas calificaciones-, por la familia extendida, por mis profesoras e, incluso, por la psicóloga de la escuela. Toda una serie de autoridades a las que yo consideraba competentes para validar mi comportamiento. Sabía que cuantas más horas invertía en estudiar, sacaría mejores calificaciones, me darían más propinas y recibiría más halagos.

Mientras crecía, las recompensas de invertir tantas horas en el estudio también crecían. Llegó el día en el que ingresé a la universidad. Mi madre estaba aterrada porque estaba convencida de que el nivel educativo de las universidades privadas era extremadamente superior al de las universidades públicas peruanas, pero no tenía idea de cómo iba a pagarla porque seguíamos siendo de clase media-baja. El día más feliz de mi madre no fue el día que ingresé, sino el día en que me dieron la media beca debido a mis calificaciones. Con dicha beca, pude terminar mi carrera universitaria y convertirme en la primera persona con estudios universitarios en la familia. Así reforcé lo que podría llamar mi “esquema de devoción estudiantil”, el cual me preparó perfectamente para luego encarnar el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013).

## **10.2. Mi esquema de devoción laboral**

En mi cabeza, la única forma de llegar a ser una “profesional exitosa” era mediante el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013), cuyas “verdades” fueron reforzadas por las cuatro empresas para las que trabajé. En mi primer trabajo profesional, recuerdo que el consejo que me dio un gerente para crecer en la compañía fue “si te piden un Toyota, tienes que entregar un Audi”, refiriéndose al mandato moral de “no solo cumple, excede los resultados”. No obstante, Corpack fue la empresa que más reforzó este esquema.

Corpack ha sido la compañía en la que he desarrollado casi toda mi carrera profesional. Durante los 10 años que he trabajado para la empresa, me han ascendido tres veces hasta llegar a ser gerente. En todas las sesiones de *feedback* que he tenido con mis diferentes jefes, me dejaron muy claro que esos ascensos fueron una consecuencia de mi “compromiso con la organización”. Efectivamente, yo sentía que “lo daba todo” en el trabajo: me quedaba hasta tarde porque me daba vergüenza -y aún me da- pararme de mi sitio e irme antes de las 18:00, le respondía a mi jefe así me escribiera en mis vacaciones, contestaba correos electrónicos durante la noche y trabajaba varios fines de semana para “exceder los resultados”. Como mi madre, yo también sentía que cada ascenso me había costado y que “nada me había venido fácil”.

Llegaba después de las 19:00 a casa incluso cuando no tenía pendientes urgentes del trabajo. Me quedaba en la oficina. Así sentía, con orgullo, que había sido “productiva”, pero estaba exhausta física y mentalmente. Llegar a casa era “mi momento feliz del día”. Me sacaba la ropa de trabajo y me ponía mi pijama -mi ritual en el que simbólicamente me sacaba el trabajo de la cabeza y entraba mental y emocionalmente al *mood* de “por fin, estoy en mi hogar, en mi refugio”- hacía alguna actividad reposada para desconectar como comer algo rico con mi esposo, ver televisión o simplemente estar tirada en la cama viendo el teléfono celular. Sin embargo, ese “momento feliz” duraba máximo dos horas porque tenía que dormir temprano para despertarme a las 7:00 al día siguiente y salir a la oficina. Algunas noches en mi cama, recuerdo haber pensado: “qué terrible llegar a casa y ni siquiera poder tener este momento feliz por cuidar a un hijo-a”.

### **10.3. ¿Ser o no ser mamá?**

Mi carrera profesional avanzaba a buen ritmo, había logrado ser gerente, estaba empezando un doctorado a medio tiempo y, de pronto, se repitió la misma historia que vivió mi mamá y varias entrevistadas: mi esposo ya quería tener un hijo-a, pero yo no estaba segura si quería ser madre o no. Tener un hijo-a significaba un peso enorme

para mí. Mis razones seguían la lógica de la maternidad intensiva (Hays, 1996). En primer lugar, ya había visto todo el sufrimiento y sacrificio que implicó para mi madre sacarme adelante ¿estaba dispuesta a pasar por lo mismo? En segundo lugar, mis dudas giraban en torno a la enorme cantidad de recursos (tiempo y energía) que tendría que invertir en ese niño-a: ¿cómo voy a ser mamá si el trabajo absorbe casi todo mi día? Encima, me acababa de matricular en un programa de doctorado ¿qué tiempo le voy a dedicar? ¿quiero ser una madre ausente? ¿quién lo-a cuidará cuando esté en la oficina? ¿para qué voy a tener un hijo-a si no lo voy a ver en casi todo el día porque estaré encerrada en la oficina? En tercer lugar, lo veía como una tarea interminable. En Perú, los hijos-as se suelen ir del hogar cuando ya pueden comprar o alquilar una casa por sus propios medios, es decir, luego de terminar la universidad y trabajar varios años. Era una carga que tendría que llevar sobre mis espaldas durante mínimo 26 años y pensaba: “si recién sale de la universidad a los 21 años, empezará a trabajar a los 22 años y recién tendrá los suficientes ahorros para poder mudarse a los 26 años como mínimo”. Eran demasiados años, era el proyecto más largo de mi vida y lo veía interminable.

Además de mi historia familiar, Corpack tuvo un rol fundamental en la aparición de estas dudas. Había escuchado tantas historias de mujeres que se fueron de la empresa porque querían ser madres, una de ellas, la de mi primera jefa. Esta mujer fue mi referente de ejecutiva empoderada. Admiraba su inteligencia y persistencia. Llegaba temprano a la oficina y trabajaba hasta la noche. Cuando por fin le ofrecieron el puesto de líder de toda el área, renunció porque por el estrés del trabajo no podía salir embarazada y “eligió” irse para ser mamá. Ese evento me marcó. A partir de ese momento, “confirmé” que ser una ejecutiva exitosa y ser mamá no iban de la mano. Me costaba siquiera pensar que todo por lo que había trabajado tanto, por lo que había luchado, tantas horas invertidas en el trabajo para tener una línea de carrera se podrían ir a la borda por tener un hijo-a.

No podía entender cómo mi esposo quería tenerlo a estas alturas de nuestras carreras. Cuando conversé con mi esposo sobre mis dudas le pregunté “¿No tienes miedo de

que si tienes un hijo-a ahora tu carrera se estanque?” Mi sorpresa fue grande cuando me respondió que eso jamás se le había pasado por la cabeza. Esto generó más preguntas que respuestas en mí: ¿Será que es un cuestionamiento que solo viven las mujeres? ¿Cómo es posible que a los hombres ni siquiera se les ocurra esa pregunta si estamos en el siglo XXI en donde los roles son más equitativos?

Pasaron los años y yo seguía con el dilema entre seguir avanzando en mi carrera o tener un hijo-a, pero ya tenía 33 años y sentía que no me quedaba mucho más tiempo para pensarlo si quería ser madre sin tener que recurrir a las técnicas de reproducción asistida que, para mí, eran costosas y desgastantes. De pronto, cuatro eventos clave influyeron en mi decisión. El primero fue que mi mamá dejó de trabajar en la tienda. Ella sentía que “su labor conmigo había acabado porque ya estaba lograda”, ya estaba cansada de la tienda y se acababa de comprar un piso para alquilarlo y subsistir con la cobranza del alquiler. Un día, ella me preguntó si quería tener hijos-as y yo le dije que mi mayor temor era que si lo tenía, ya no podría seguir avanzando en mi línea de carrera o tendría que abandonar mi doctorado porque me daba miedo dejar al niño-a con una nana desconocida por tantas horas al día. Mi madre me escuchó atentamente y me dio una idea brillante, me dijo:

“No contrates a una nana, contrátame a mí y yo cuido a tu hijo-a. Yo te lo voy a cuidar muy bien todas las horas que sean necesarias para que tú avances con tu trabajo y el doctorado. Así no te pierdes de nada”.

El solo hecho de escuchar eso fue como si me quitara una mochila llena de mi espalda. No había mejor persona para cuidar a mi hijo-a que mi madre y no me molestaba la idea de dejarlo-a con ella para avanzar con mis proyectos. Aun así, yo acababa de asumir un nuevo rol en Corpack y me preocupaba irme tantos meses de licencia de maternidad y desaparecer del mapa.

Por tanto, el segundo evento que influyó en mi decisión fue una conversación con la VP de RRHH de Corpack. Ella había sido líder de mi área antes de ser ascendida a VP de RRHH, por eso tenía una relación un poco más cercana con ella en comparación con la que tenía con los otros VP's. Así que la busqué y le propuse hacer mi investigación doctoral tomando como caso de estudio a Corpack para investigar la convivencia de la maternidad con el desarrollo profesional de las mujeres. A ella le encantó el tema y aceptó de inmediato, demostrando mucha apertura e interés para accionar propuestas de mejora. Mientras revisábamos la relevancia del tema para la organización, le dije: "A mí me está pasando esto, estoy postergando la decisión de ser mamá porque me da miedo tener un hijo-a cuando acabo de asumir un nuevo puesto y no poder con ambas cosas". Ella asintió con la cabeza y sonriendo me dijo:

"Decidir tener un hijo-a es como decidir salir de vacaciones. Nunca habrá un momento ideal para hacerlo. Siempre tendrás pendientes y saldrán nuevas cosas. Si ya tienes tomada la decisión, hazlo" (VP RRHH).

En ese momento, salí de su oficina y sentí mucho alivio y entendí que lo que me faltaba para decidirme era la "venia" de Corpack. Si bien yo había trabajado muy duro para ganarme esos ascensos, sentía también que Corpack había sido muy generoso conmigo al ascenderme y que yo debía corresponder esa generosidad esforzándome aún más. El tener un hijo-as cuando me dieron un nuevo rol era como ser una "malagradecida" y, en cierto sentido, defraudar su confianza. Resulta muy interesante descubrir cómo actúan los regímenes morales para de forma indirecta y sutil moldear los comportamientos, haciéndote sentir culpable con el solo hecho de pensar la posibilidad de desviarte del camino marcado.

En mi caso, gracias a esta conversación, me liberé de esa culpa y seguí adelante con mi decisión de ser madre con la tranquilidad de que una autoridad competente como la VP de RRHH me había dado "permiso" para embarazarme porque así lo sentí. Salí de esa reunión con una mezcla de alivio y felicidad porque ella misma me había dicho



que podía embarazarme y, por ende, sentía que no habría represalias por mi decisión. No obstante, ¿Qué hubiera pasado si esa conversación no hubiera existido? ¿Qué hubiera pasado si nunca hubiera tocado este tema con ella? ¿Cómo eso hubiera afectado mis decisiones? ¿Hubiera seguido postergando la maternidad hasta el punto de necesitar alguna técnica de reproducción asistida? ¿Mi hija no hubiera existido debido a la culpa de no ser una buena profesional por ser madre y no ser una buena madre por ser profesional?

El tercer factor que influyó en mi decisión fue el descubrimiento del libro *Making Motherhood Work: How Women Manage Careers and Caregiving* de Caitlyn Collins (2019). Mientras realizaba la revisión bibliográfica de la tesis, leía libros de hace 30 años -como las entrevistas realizadas por Hays (1996) o las etnografías de Hochschild y Machung (1989)- y era sorprendente lo poco que se ha avanzado en materia de equidad. Esas mismas situaciones descritas por esas autoras podrían estar pasando en cualquier casa de Lima en el año 2023. ¿Por qué ha cambiado tan poco desde entonces? ¿Cuándo las madres dejaremos de sentirnos culpables por tener un trabajo remunerado? ¿Realmente es posible desempeñarnos en ambos roles a la vez: ser una madre “involucrada con la crianza de sus hijos-as” y tener una carrera profesional ascendente?

Estas lecturas me confirmaban que se podía tener ambos roles, pero, a diferencia de los hombres, la culpa siempre iba a estar presente en las madres. Hasta que un día, llegué al libro de Collins (2019) y encontré dos hallazgos que revolucionaron mi mente porque cuestionaron regímenes morales que consideraba como “verdades absolutas”. En primer lugar, esta autora señala que la culpa que experimentan las madres por tener que dividirse entre su profesión o sus hijos-as no es una “verdad” universal. A continuación fundamenta su afirmación señalando que, en Suecia, las madres que tienen trabajos remunerados perciben un muy bajo nivel de conflicto familiar-laboral. No expresan culpa ni tensión entre su trabajo y la crianza y las perciben como identidades compatibles y complementarias. Cuando sienten este conflicto familiar-laboral, no se culpan a sí mismas, sino que tienen interiorizado que el Estado y el

mercado laboral deben brindar el soporte necesario porque la crianza de los hijos-as se aborda como parte de las responsabilidades colectivas (Collins, 2019).

En segundo lugar, Collins (2019) propone cambiar el término balance familiar-laboral por el de justicia familiar-laboral, pues así se pasa de asumir que la madre es la única responsable por encontrar dicho balance y se hace hincapié en que la sociedad en su conjunto -el Estado, empresas o escuelas- tiene la responsabilidad de solucionarlo al ser los niños-as la futura fuerza que movilizará a los países. El término justicia familiar-laboral implica que cualquier miembro de la sociedad debería tener la oportunidad de poder de participar tanto en el cuidado de la familia como en el mercado laboral, resaltando que este conflicto no es producto de mujeres que no saben manejar sus tiempos o recursos, sino que las mujeres no necesitan balance, necesitan justicia. Si bien, en Perú, el Estado considera la maternidad como una decisión y responsabilidad individual de la madre y el mercado laboral no ofrece el soporte necesario para la conciliación familiar-laboral, estos hallazgos me invitaron a pensar que sí había una luz al final del túnel.

El cuarto evento decisivo fue la llegada de la pandemia en 2020 y, con ella, la cuarentena obligatoria y el *home office* que duró casi 2 años en Corpack. Para mí, la pandemia representó una oportunidad. Si bien los primeros meses de *home office* fueron terribles porque se incrementó la carga laboral debido a la incertidumbre, la intensidad empezó a disminuir y aproveché la situación para salir embarazada en junio 2020. Nunca habría tenido la posibilidad de llevar todo mi embarazo trabajando desde casa y me encantó. Desde la ventaja de poder utilizar ropa cómoda, la facilidad de vivir las náuseas en el lavabo de mi habitación, hasta pasar los 9 meses con mi esposo dentro de la casa. Fue un periodo bastante llevadero porque tuve un embarazo muy tranquilo, ya manejaba muy bien mi puesto en Corpack y además tenía la facilidad de avanzar con las entrevistas de la tesis en forma virtual desde casa.

Los meses iban pasando y se acercaba la fecha de mi parto. Antes de irme de licencia de maternidad, como muchas de las entrevistadas ya habían comentado el tema de

pérdida de *exposure* dentro de Corpack, sentí la necesidad de aclararle a mis jefes que yo no iba a renunciar para ser mamá y que mi meta era seguir creciendo en la compañía para evitar que piensen que entraría en el *mommy-track* (Lommerud et al., 2015; Noonan, 2004).

Por ello, me aseguré de conversar con ellos para dejar claro mis expectativas de liderar el área a largo plazo. Mis jefes estuvieron de acuerdo y acordamos que para llegar a ese puesto de liderazgo debería moverme a otra área totalmente nueva para ampliar mi perspectiva profesional, pero que eso lo veríamos al regreso de mi licencia y que ahora “mi prioridad debía ser mi hija”. Así me fui muy tranquila a mis cuatro meses de licencia porque, como la mayoría de las mamás de Corpack, también extendí la licencia de maternidad, adicionándole un mes de mis vacaciones acumuladas.

#### **10.4. Mi maternidad intensiva**

Cuando nació mi hija, confirmé en carne propia cómo los regímenes morales (Morgan & Roberts, 2012) de género y del mercado laboral (Alvarez, 2017) orillan a las madres a reproducir la ideología de la maternidad intensiva (Hays, 1996), la cual hace que las madres sigan cargando con la mayor responsabilidad del cuidado de los hijos-as más allá del tiempo acotado de los procesos biológicos como el embarazo, parto y lactancia (Alvarez, 2017). En este caso, se revisarán los dos eventos que más me marcaron: la lactancia materna exclusiva a demanda y la “mamitis”.

La primera práctica “intensiva” que me golpeó como una bofetada en la cara fue la lactancia materna exclusiva a demanda. Antes del parto, había investigado sobre las diferencias entre la lactancia materna y la fórmula infantil. La mayoría de los artículos en *Internet*, talleres, conversaciones con pediatras, ginecólogos, nutricionistas y mamás de mi generación confirmaban que lo mejor era la lactancia materna exclusiva a demanda porque tenía múltiples beneficios tanto para la bebé (fortalecimiento del sistema inmunológico y del vínculo con la mamá) como para la madre (factor protector contra la mastitis, depresión postparto y hasta aceleraba el bajar de peso). Así es que

asumí como una “verdad” validada por estos expertos-as que la lactancia materna exclusiva a demanda era lo mejor para las dos. Todo se escuchaba muy romántico y fácil en la teoría, pero la práctica fue totalmente desgastante.

Según los médicos, mi bebé había bajado de peso al nacer más de lo normal, por ende, tenía que asegurarme de que consuma la leche suficiente y el supuesto era “Mientras más succione, más leche producirás y mejor se alimentará la bebé. Por tanto, pegada a la teta todo el día”. Obedientemente y sin cuestionamientos, así lo hice y definitivamente fue anteponer las necesidades de la bebé por encima de las mías 24/7. No podía salir a la calle por darle teta, no podía dormir por darle teta, no podía comer por darle teta, no podía ir al lavabo y me aguantaba por darle teta, tenía heridas en los pezones y me aguantaba el dolor por darle teta. Era una inversión de energía y tiempo tan grande que terminaba agotada. Como comentaba Leticia, yo también sentí que era esclava de la teta, era como tener un grillete que me ataba a la bebé sin posibilidad de escapatoria.

A los pocos meses, mi bebé recuperó su peso y, como yo estaba extremadamente cansada por el desgaste físico, decidimos incluir el biberón o mamila para que mi esposo pudiera alimentarla de madrugada y así yo podría dormir de corrido, cosa que no había hecho en meses. Fue un fracaso total porque la bebé nunca aceptó el biberón. Apenas mi esposo se lo ponía en la boca, lloraba desconsoladamente. Tratamos con mi propia leche en el biberón y nada. Tratamos con leche de fórmula en el biberón y nada. Compramos más de diez modelos de biberones y chupones diferentes y nada. Nuevamente, antepuse las necesidades de la bebé por encima de las mías y volvimos a la lactancia materna exclusiva. Mi hija ya tiene más de 2 años y aún sigue lactando porque siento que darle teta al regresar de la oficina es mi forma de “compensar la culpa” de no estar con ella durante el día.

El segundo evento fue la “mamitis”. Las entrevistadas de esta investigación denominaron “mamitis” a la condición por la cual los hijos-as prefieren y piden ser atendidos por las madres más que por sus padres. Mi esposo y yo queríamos que mi

hija no tenga un solo cuidador principal como figura única de apego, así que acordamos que los dos lo seríamos para ella. Mi esposo es una persona muy consciente de la corresponsabilidad y acordamos que dividiríamos las tareas de cuidado de la bebé equitativamente, dejándole claro que ambos estábamos disponibles para ella en igual medida. Efectivamente, así fueron los 10 primeros días. Como yo daba de lactar -y eso ya ocupaba casi todo mi tiempo- mi esposo se encargaba del resto de las tareas: cambiar pañales, cargarla para sacarle los gases, arrullarla para dormirla, vestirla, darle sus medicinas, lavar su ropa, entre otras muchas tareas de cuidados. Sin embargo, todo cambió con un hito que subestimamos: el término de la licencia de paternidad de mi esposo.

Cuando mi esposo volvió al trabajo remunerado, la bebé dejó de verlo durante largas horas y solo estaba conmigo durante todo el día. En mi opinión, el que mi esposo haya regresado a la oficina destruyó el vínculo que tenía con la bebé. De pronto, cuando él regresaba a casa, ella ya no quería que él la cargue, no quería que él la arrulle, lloraba sin parar en las madrugadas y no se calmaba con él. Nuevamente, antepuse las necesidades de la niña por encima de las mías y, a pesar del cansancio, se la quitaba al padre y yo la volvía a cargar para que se calme. Así, él iba perdiendo la práctica de calmar a su propia hija y la niña interiorizaba que su mamá era la cuidadora principal y su papá tenía un rol secundario.

Esta situación hacía que yo tuviera que limitar mis planes en la noche para poder llegar a la casa a las 19:00 como máximo. Si yo no llegaba temprano a casa para dormirla, la niña lloraba sin cesar con su padre. Su padre se abrumaba con el llanto y todo sería un caos. Por eso, interrumpía el trabajo en la oficina, el avance del doctorado o cualquier cosa que estuviera haciendo con tal de llegar a la hora de la rutina del sueño. En cambio, mi esposo sí podía llegar más tarde a casa porque sabía que yo podría dormir a la niña sin problemas. Sin darnos cuenta, nuestros planes de corresponsabilidad se fueron por la borda.

## 10.5. El triple rol

Después de 4 meses de licencia de haber estado con la niña 24/7, estaba feliz de regresar a trabajar en Corpack, lo veía como una oportunidad para recuperar mi vida como individuo. Dentro de todo, tenía la situación bastante controlada. En primer lugar, estaba dejando a mi hija al cuidado de su abuela, quien, para mí, la cuidaría mucho mejor que una nana que apenas conocíamos. En segundo lugar, Corpack seguía con el *home office*, así que trabajaba todos los días desde casa, lo cual me permitía estar más cerca de mi bebé y salir a verla en ciertos momentos. La vi sentarse, gatear y comer sus primeros sólidos. Eso me hacía sentir que no me estaba perdiendo ninguna etapa de su crecimiento a pesar de tener un trabajo remunerado. En tercer lugar, estaba en un puesto en Corpack que ya dominaba muy bien, lo cual me dejaba tiempo para avanzar en paralelo con el doctorado. Esas tres condiciones hacían que el conflicto entre la maternidad y mi desarrollo profesional no fuera tan duro como pensé.

Sin embargo, cuando mi hija cumplió 1 año de edad, dos de esas tres condiciones cambiaron. El primer cambio que me golpeó fue la reestructuración de Corpack debido a búsquedas de eficiencias. Pedro Castillo acababa de asumir como Presidente de la República y los empresarios temían lo peor. Por tanto, muchas empresas iniciaron reestructuraciones para aminorar sus costos. En esa reestructuración, eliminaron varios puestos de trabajo en Corpack, incluyendo el de mi jefe.

Debido a las conversaciones que había tenido antes de salir de licencia de maternidad, yo migré a una nueva posición de mayores responsabilidades en otra área que no conocía con un equipo que no conocía. Por tanto, ese periodo fue crítico para mí porque sentía la presión de “demostrar que estaba a la altura de ese nuevo puesto” y que tenía la capacidad para adaptarme rápidamente al cambio, lo cual implicó que le dedicase muchas más horas que antes a esa nueva posición. En esa línea, me quedé sin horas para dedicarle al doctorado porque trabajaba hasta de madrugada para sostener mi imagen de “trabajadora ideal” (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams

et al., 2013) dentro del ambiente de tensión que se vivía en Corpack porque no se sabía si vendría otro recorte de personal.

El segundo cambio fue que terminó el home office y tuvimos que regresar a las oficinas en un modelo híbrido -60% del tiempo de forma presencial y 40% de forma remota-. Además, mi hija tenía 1 año de edad y había aprendido a hablar para reclamar mi presencia cada vez que salía de la casa para irme a la oficina. Esa sensación de escuchar claramente “mamá, ven” sí me generaba mayor culpa que cuando tenía pocos meses de nacida. Además, como la niña había interiorizado el hecho de que yo era su cuidadora principal, cada vez que se levantaba en la madrugada, su padre no la podía calmar, entonces tenía que ir yo a arrullarla e interrumpir mi trabajo o mi sueño.

Fue una época tan desgastante que pedí a mis directoras poner en pausa el doctorado porque en mi cabeza era imposible cumplir con los tres roles, eran demasiados cambios acumulados: un nuevo puesto altamente demandante en Corpack con la incertidumbre de no saber si venía un nuevo recorte de personal, una hija que ya reclamaba oralmente la presencia de su madre y el doctorado que también necesitaba una importante inversión de horas. Sentía que el tiempo no me iba a alcanzar y que iba a terminar colapsada y sin hacer ninguna de las tres cosas bien. En retrospectiva, debo agradecer a mis directoras por sus palabras de aliento, su comprensión, la flexibilidad ofrecida y, sobre todo, el que no me hayan dejado “saltar del barco” porque si hubiera puesto en pausa el doctorado ese año, tal vez no lo hubiera retomado nunca más.

Una de las principales ventajas de no haber abandonado el doctorado es que esta investigación me ayudó a transitar el conflicto familiar-laboral de forma más ligera. Cada vez que me sentaba a conversar con una madre ejecutiva, reconfirmaba que yo no era un caso aislado, sino que todas estábamos en la misma lucha. Cada una con sus propias particularidades, armas y estrategias, pero sintiendo las presiones sociales por cumplir con el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) y la maternidad intensiva (Hays, 1996).

Como señala Alvarez (2017), el hecho de formar parte de la comunidad que se está investigando exige encontrar un equilibrio entre dos elementos. Por un lado, la empatía y comprensión al compartir el mismo contexto y, por otro lado, el alejamiento y extrañamiento necesario. Cada historia devenía en identificación en sus dolores y, por otro lado, inspiración de las mujeres que habían logrado romper esquemas y me abrían los ojos ante sesgos inconscientes.

### **10.6. De la teoría a la intervención**

Uno de los mayores aportes de esta investigación es que se convierta en agente del cambio social, mediante la visibilización del conflicto familiar-laboral experimentado por las madres y que sea la base para proponer, diseñar e implementar políticas organizacionales que ayuden a reducir dicho conflicto en Corpack. En este apartado, se describen las experiencias que tuve presentando los resultados de esta investigación al equipo de liderazgo de Corpack.

En setiembre de 2020, recibí un correo electrónico de una persona del área de RRHH de Corpack, el cual decía que se estaba formando en la empresa un Comité de diversidad e inclusión. Dicho comité estaba aún en una etapa exploratoria en la que se estaban reuniendo con diferentes expertos en el tema. Dado que la VP de RRHH ya conocía sobre esta investigación, solicitó una presentación de los resultados parciales de la tesis doctoral. La presentación se realizó de forma virtual y contó con la participación del equipo de liderazgo de RRHH y AACC (Asuntos Corporativos) conformado por VP's de ambas áreas, la directora corporativa de cultura y comunicación interna, la directora corporativa de gestión y desarrollo de talento, el director corporativo de asuntos públicos y la gerente de gestión y atracción de talento. El auditorio estaba compuesto principalmente por mujeres y solo un hombre. A diferencia de las áreas encargadas del negocio -en donde los hombres predominan en los puestos más altos-, las áreas de servicio de la compañía -como RRHH- tienen una mayor presencia femenina en todos sus niveles.



La presentación duró una hora y se enfocó en presentar cuatro hallazgos. En primer lugar, que la maternidad se percibe como un obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres -por la disminución de recursos invertidos en la empresa, pérdida de *exposure* y percepción de que los jefes prefieren ascender a hombres y no a mujeres. En segundo lugar, se comentó que, contrariamente a las mujeres, la paternidad se convierte en un acelerador para las carreras de los hombres debido al bonus de paternidad (Navarro, 2017). En tercer lugar, se explicó que la cultura de la empresa se percibe como altamente competitiva con sanciones sociales para el que “está menos visible en el trabajo” basado en el esquema de devoción laboral (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). En cuarto lugar, la tenencia de este tipo de trabajo remunerado se percibe como un obstáculo para una crianza plena de los hijos que causa un fuerte sentimiento de culpa en las madres y que también genera cierta culpa en los padres que se perciben como padres ausentes. En quinto lugar, se mencionó que la totalidad de las y los participantes no conocen beneficios o políticas de conciliación laboral-familiar que ofrezca la empresa fuera de los obligatorios por ley y que eso genera malestar y frustración al interior de la organización.

La discusión de cada punto fue bastante interactiva con preguntas de profundización por parte del auditorio y sugerencias de algunas propuestas de acción. Muchas de las madres de la audiencia refirieron sentirse altamente identificadas con las narraciones de las entrevistadas y muchas de ellas se ofrecieron incluso a formar parte de la muestra de estudio. Cuando concluyó la presentación, la VP de RRHH solicitó realizar esta misma presentación al gerente general de la empresa y mencionó lo siguiente:

“Quedamos muy impresionadas con tu presentación. Nos parece que toma temas tanto de inclusión, como de seguridad psicológica y balance de vida muy potentes y profundos que debemos atender como organización” (VP RRHH).

En la presentación al gerente general, se revisaron los mismos hallazgos. Como en el caso de las madres, el gerente general también se sintió identificado con algunas tensiones que mencionaban los padres como el hecho de no poder ver a sus hijos-as despiertos cuando volvían tarde de la oficina:

“A mí también me pasó eso cuando trabajaba en el extranjero. Yo tenía que viajar frecuentemente y mi hija pequeña estaba hablando con su amiga y le pregunta: ¿Qué? ¿Tú ves a tu papá todos los días? Ahí descubrió que lo normal era que las niñas vean a su papá todos los días” (Gerente General).

Asimismo, escuchó con mucha apertura las narraciones de las madres y sus dificultades para conciliar su carrera profesional y la crianza de sus hijos-as y pidió incluir en la muestra la perspectiva de las madres solas en la compañía. Por ello, se incluyeron tres casos dentro de las entrevistadas de madres divorciadas o separadas de sus parejas (Maritza, Raquel y Pina).

A medida que iba escuchando las narrativas sobre la falta del balance familiar-laboral de la época prepandemia, se preguntaba si el *home office* solucionaría ese tema. Para responder a este punto, ya se tenían algunas entrevistas realizadas durante la pandemia, así se reforzó la idea de que el *home office* en Corpack estaba pasando de un modelo de flexibilidad (Huws et al., 1996; Silver, 1993) a un modelo de explotación (Sullivan & Lewis, 2001). Por tanto, se llevaron varios aprendizajes para accionar.

Luego de esta presentación, considero que la contribución social de esta investigación es la visibilización del conflicto familiar-laboral que viven las madres ante las autoridades más altas de las organizaciones empresariales, pues el grupo dominante generalmente está ciego por sus propios privilegios y no se siente responsable de accionar el cambio. Por tanto, si las propias madres no levantamos este punto, nadie lo hará por nosotras y nunca se tomarán las acciones correspondientes.

Finalmente, se realizó una tercera presentación con los resultados totales al Comité de diversidad e inclusión. A partir de la presentación, incorporaron a las madres como un grupo prioritario para atender y la variable tenencia de hijos-as dentro de la encuesta sobre el balance de vida que se le hace a los y las trabajadoras de Corpack para obtener mayor precisión de las necesidades particulares de las madres. Como menciona Collins (2019), las empresas deben reconocerse como pieza clave para dar el soporte necesario a la crianza de los hijos-as como parte de las responsabilidades colectivas para que cualquier miembro de la sociedad -independientemente de su género- tenga la oportunidad de participar tanto en el cuidado de la familia como en el mercado laboral.

## 11. CONCLUSIONS

This research has examined the coexistence of motherhood and women's career development in the largest consumer packaged goods company in Peru. Based on two years of participant observation and 50 in-depth interviews with executives men and women from Corpack , I have illustrated how these mothers in executive roles are in constant conflict between two competing devotions: the work devotion schema, which specifies the cognitive belief, moral commitment, and emotional salience of making work the central focus of one's life (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013) and the ideology of "intensive motherhood", which insisted that mothers have to invest high amounts of time and energy in childcare (Hays, 1996). These findings confirm the three hypotheses forward this research:

- Motherhood is perceived as a barrier that makes difficult their career development (Adda et al., 2017; Alvarez, 2017; Cahusac & Kanji, 2014; Delgado, 2007; England et al., 2016).
- A full-time paid job is perceived as a barrier that makes it difficult to fulfilling their ideal of a "good mother" (IOP, 2016).
- Female and male executives consider Corpack's family-work balance policies insufficient (Clark et al., 2015).

As Alvarez (2017) mentioned, labour market and gender relations constitute reproductive governance mechanisms - through their moral regimes- (Morgan & Roberts, 2012) which produce "truths" that are validated by authorities and institutions that confirm this "truth" and shape the individual's behavior (Foucault, 1978). This chapter highlights the four main moral regimes (Morgan & Roberts, 2012) that influence the reproductive decisions of these mothers and shape their behavior to limit their participation in the labour force or even push them out of the labour market (Alvarez, 2017): mothers cannot be leaders, motherhood is a lack of loyalty for the company,

childrearing is women's main responsibility and work-life balance is an individual responsibility.

### **Mothers cannot be leaders**

Although many mothers describe themselves as "excellent workers", and some leaders point out that mothers are better workers than men, it only happens at the entry-levels in the company. The "truth" that "mothers cannot be leaders" appears when we talk about mothers at the top of the organization (for example, VP's and CEO positions) producing a moral regime that prevents mothers from wanting to arrive at the top of the organization.

This moral regime produces a funnel-shaped organizational structure with a greater presence of women at the entry-levels (46%). However, the breaking point occurs at the transition from managers -where 40% are women- to directors, where the percentage of women drops to half (20%). This organizational structure reflects the reality of most Peruvian companies (Aequales, 2020, 2023).

Therefore, the moral regime underlying all the participants, women or men, with or without children, is that mothers cannot reach the highest positions in the company because those positions require tremendous amounts of resources (time and energy) that mothers cannot provide because of their children. This "truth" is supported by various institutions -such as companies, the educational system, religious institutions - and authorities - especially the male leaders of the company, who are considered competent to confirm this "truth". These authorities and institutions use different intervention strategies to shape women's rationality to embody and reproduce these "truths" (Morgan & Roberts, 2012).

Thus, many women have internalized this "truth": they stop looking for to the highest positions and consider themselves "good managers but not leaders". As Hays (1996) mentioned, this "truth" serves the interests of men because they do not have to invest

time in childcare or compete with women in the labour market for the most lucrative positions. In addition, this moral regime also influences women's reproductive choices when women decide to delay or even reject motherhood, believing that children would "ruin" their career plans.

### **Motherhood is a lack of loyalty for the company**

The results of this research also complement those of Marre (2009), who mentioned that reproductive choices, that is, delaying or rejecting motherhood, are mainly caused by gender inequality in the workplace and, therefore, by the negative impact that children have on the professional development of these women. Another compelling moral regime that influences the reproductive choices of these executives and shapes their behavior to limit their participation in or abandonment of the labour market is the assumption that motherhood represents a betrayal that women commit against the company as "truth".

Women participants in this research have internalized the work devotion schema, which specifies the cognitive belief, moral commitment, and emotional salience of making work the central focus of one's life, recognizing it as a vocation that demands and deserves a high degree of dedication and loyalty (Blair-Loy, 2003; Williams, 2001; Williams et al., 2013). As an implicit contract between the employee and the organization, it is recognized as a "truth" that the more hours employees work, the more dedication they show to the employer, and that investment of time and energy is rewarded with a higher probability of advancement in the organizational hierarchy (Blair-Loy et al., 2015; Munsch, 2016). In this research, that implicit contract has an additional aspect: if the employer has invested resources in an employee -for example, giving to her/him the leadership of a relevant project or area- the employee should be grateful to the employer showing greater commitment -giving more hours and energy to the company- and loyalty.

There is a moral standard: "A worker's time is no longer their own, but that of the person who bought it" (Graeber, 2018, p. 108). This means that when employers devote their time and energy to their children instead of working for the company, children become "thieves" of the company's resources and mothers become betrayers. This makes them feel guilty and ashamed. That is why some women quit their jobs and leave the company quietly because betrayers do not deserve any consideration. It is how the moral regimes are like unquestionable "truths" that confront motherhood and productive work as irreconcilable forces that constantly compete for limited resources: mother's time and energy.

### **It looks bad if I do all of the childcare stuff, but it looks worse if I do less than my husband**

Several authors have studied the changes in the distribution of reproductive work, showing that men are now more involved than ever in childcare, but women continue to be mainly responsible for childcare and household (Blair-Loy et al., 2015; Daminger, 2019; Kulik & Sadeh, 2015; Perry-Jenkins & Gerstel, 2020; Yavorsky et al., 2015), producing new moral gender regimes (Alvarez, 2017).

The results of this research are similar than results identified by Alvarez (2017) who established that women are mainly responsible for childcare because they have the knowledge and expertise in their bodies. This moral gender regime led the experience of motherhood.

In Perú, participants in these research are still governed by the dichotomy of femininity (mainly associated with reproductive work and the private sphere) and masculinity (associated with reproductive work and the public sphere), because the evaluation of scenarios in which men are unemployed and stay at home to take care of children generates feelings of rejection in some women, who mention that they would not accept a "lazy man" as a partner. In addition, these executive mothers face a double judgment. On the one hand, they are "bad mothers" if their husbands are mainly responsible for

childcare. On the other hand, if these mothers do all the childcare chores, they did not know how to choose a “good and collaborative partner”.

**The decision to become a mother involves the acceptance of being considered responsible for reaching family-work balance on her own**

Female and male executives consider Corpack do not have enough family-work balance policies (Clark et al., 2015). However, they consider mothers are mainly responsible for solving family-work conflict because having children -and raising them- is an individual decision (Alvarez, 2017, 2018).

However, as mentioned above, the model of intensive motherhood insisted that mothers have to invest high amounts of time and energy in childcare. It is not a free choice made by women, but an ideology initiated, elaborated and maintained by certain power groups to impose a particular form of family life that serves their interests (Hays, 1996). Thus, reproductive practices are shaped by the particular interests of different social actors, such as state institutions, medical authorities, educational authorities (pedagogues, psychologists or social workers,), companies (Ginsburg & Rapp, 1991), who use legislative controls, economic incentives, moral mandates, direct coercion and ethical incitement to produce and control reproductive behaviors and practices so that they embody national policies and global economic logics (Morgan & Roberts, 2012). These social actors operate as interconnected systems that generate ideological coercion through socialization (Hays, 1996). Thus, the conception of women as mothers would be mainly determined by their procreative capacity in a context of knowledge in which nature is understood as the ultimate source of truth (Stolcke, 1998). By having children, women become mothers and are responsible for reproductive work for indefinite time that transcends the biological processes of pregnancy, birth, and breastfeeding (Alvarez, 2017).

Despite decisions about motherhood being entirely political and economic (Roberts, 2015), the family-work conflict women experience is related to the private sphere and,



therefore, women are responsible for solving it (Briggs, 2017). It is important to reframe the conversation about motherhood, fatherhood, and work to change oppressive social conditions through collective action to constitute a society in which each person can participate in childcare and the labour market (Collins, 2019).

It is essential that companies reconfigure their vision of male and female workers, dissociating the dichotomy of feminine with reproductive work and masculine with productive work, and begin to participate in the construction of a more equitable world. The relevance of this research contributes, as Ginsburg and Rapp (1995) note, to placing the analysis of reproductive practices, such as motherhood, at the center of social theory.

### **Limitations and future research**

Due to time and resources limitations, this research was based on a case study with one consumer packaged goods company in Peru for a limited time. It would be desirable to follow this research using a comparative perspective with Peruvian companies with greater representation of women in leadership positions as inspiration. It would also be important to include a comparative view that includes the perspective of working women from lower social classes to understand the differences and similarities. In terms of timing, this study included pre-pandemic period (2019), pandemic period (2020-2021) and part of the "new normal" period (2022). However, the scope did not cover the return to the office in 2023 through the hybrid model (60% working at the office and 40% telework). Because of that, it would be interesting to continue this research to complement the findings with the new challenges for executive mothers.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abatsis, K., & Schultz, D. (2014). Skinny Jeans: Perfection and Competition in Motherhood. En *Intensive Mothering: The Cultural Contradictions of Modern Motherhood* (pp. 212-221). Demeter Press.
- Adda, J., Dustmann, C., & Stevens, K. (2017). The Career Costs of Children. *Journal of Political Economy*, 125(2), 293-337.
- Aequales. (2018). *Ranking PAR 2018: Ranking de equidad de género en las organizaciones*. Consultado el 11 de junio de 2021 en <https://par.aequales.com/>.
- Aequales. (2020). *Ranking PAR 2020: Informe de resultados*. Consultado el 11 de junio de 2021 en <https://par.aequales.com/>.
- Aequales. (2023). *Ranking PAR 2022: El iceberg de la equidad de género y la diversidad en Latinoamérica*. Consultado el 11 de junio de 2021 en <https://par.aequales.com/>.
- Akpa, V., Asikhia, O., & Nneji, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
- Alcañiz, M. (2015). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *RES*, 23, 29-55.
- Alonso, I. (2018, julio 6). El envejecimiento de la población. *El Comercio*. Consultado el 03 de enero de 2019 en <https://elcomercio.pe/opinion/mirada-de-fondo/envejecimiento-poblacion-censo-inei-ivan-alonso-noticia-533446-noticia/>.
- Alvarez, B. (2017). *Las (ir)racionalidades de la maternidad en España: Influencias del mercado laboral y las relaciones de género en las decisiones reproductivas* [Tesis doctoral]. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona, Departamento de Antropología Social y Cultural.
- Alvarez, B. (2018). Reproductive Decision Making in Spain: Heterosexual Couples' Narratives About How They Chose to Have Children. *Journal of Family Issues*, 39(13), 3487-3507.
- Alvarez, B., & Marre, D. (2022). Motherhood in Spain: From the "Baby Boom" to "Structural Infertility". *Medical Anthropology*, 41(6-7), 718-731.

- Álvarez, M. I. (2021, agosto 31). Guido Bellido: misoginia, homofobia y radicalismo marcó su pensamiento en redes sociales. *El Comercio*. Consultado el 02 de enero de 2023 en <https://elcomercio.pe>.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- América Economía Intelligence. (2021). *Conozca las 500 Empresas más Grandes del Perú 2021*. América Economía Intelligence. Consultado el 05 de junio de 2023 en <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/este-es-el-ranking-de-las-500-mayores-empresas-de-peru-2021>.
- Andina. (2019, abril 26). *Por primera vez Gabinete Ministerial tiene mayor presencia de mujeres*. <https://www.andina.pe/agencia/noticia-por-primera-vez-gabinete-ministerial-tiene-mayor-presencia-mujeres-749800.aspx>
- Andresen, M., & Nix, E. (2019). What Causes the Child Penalty? Evidence from Same Sex Couples and Policy Reforms. En *Discussion Papers 902, Statistics Norway, Research Department* (Working Paper). <https://ideas.repec.org/p/ssb/disap/902.html>.
- APEIM. (2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. Consultado el 05 de febrero de 2020 en <http://apeim.com.pe>.
- APEIM. (2021). *Niveles socioeconómicos 2021*. Consultado el 05 de febrero de 2023 en <https://apeim.com.pe>.
- Ariès, P. (1962). *Centuries of Childhood: A Social History of Family Life*. Vintage Books.
- Arnold, L. (2014). I Don't Know Where I End and You Begin: Challenging Boundaries of the Self and Intensive Mothering. En *Intensive Mothering: The Cultural Contradictions of Modern Motherhood* (pp. 39-51). Demeter Press.
- Ashforth, B., Kreiner, G., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academic of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Banco Central de Reserva. (2022). *Producto bruto interno y otros indicadores*. Banco Central de Reserva del Perú. Consultado el 06 de junio de 2023 en <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>.

- Banco Mundial. (2022a). *Perú Panorama general*. Consultado el 07 de febrero de 2023 en <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#3>.
- Banco Mundial. (2022b). *Población de Latinoamérica y El Caribe*. Base de datos. Consultado el 06 de junio de 2022 en <https://databank.bancomundial.org/home.aspx>.
- Battle, M. (2023, mayo 22). *Día de la diversidad biológica: los países más biodiversos del mundo*. Viajes National Geographic. Consultado el 15 de junio de 2023 en [https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/paises-mas-biodiversidad-mundo\\_15317](https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/paises-mas-biodiversidad-mundo_15317).
- Becker, G. (1985). Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, 3(1), 33-58.
- Becker, G. (1990). *Healing the Infertile Family: Strengthening Your Relationship in the Search for Parenthood*. University of California Press.
- Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2017). Qualitative Research on Work-Family in the Management Field: A Review. *Applied Psychology*, 66(3), 382–433.
- Berdahl, J., & Moon, S. (2013). Workplace mistreatment of middle class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69(2), 341–366.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bianchi, S., Sayer, L., Milkie, M., & Robinson, J. (2012). Housework: Who did, does or will do it, and how much does it matter? *Social Forces*, 91(1), 55-63.
- Billingham, C. M., & Kimelberg, S. M. (2013). Middle-class parents, urban schooling, and the shift from consumption to production of urban space. *Sociological Forum*, 28(1), 85-108.
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing Devotions: Career and Family among Women Executives*. Harvard University Press.
- Blair-Loy, M., Hochschild, A., Pugh, A., Williams, J., & Hartmann, H. (2015). Stability and transformation in gender, work, and family: insights from the second shift for the next quarter century. *Community, Work & Family*, 18(4), 435-454.

- Boivin, J., Bunting, L., Collins, J. A., & Nygren, K. G. (2007). International Estimates of Infertility Prevalence and Treatment-Seeking: Potential Need and Demand for Infertility Medical Care. *Human Reproduction*, 22(6), 1506-1512.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine Domination*. Stanford University Press.
- Bourne, K., & Forman, P. (2014). Living in a Culture of Overwork: An Ethnographic Study of Flexibility. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 68–79.
- Briggs, L. (2017). How All Politics Became Reproductive Politics. En *How All Politics Became Reproductive Politics*. University of California Press.
- Brines, J. (1994). Economic Dependency, Gender and the Division of Labor at Home. *American Journal of Sociology*, 100(3), 652-688.
- Broadbridge, A. (2010). Social capital, gender and careers: Evidence from retail senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(8), 815-834.
- Brown, S. (2014). Intensive Mothering as an Adaptive Response to Our Cultural Environment. En *Intensive Mothering. The Cultural Contradictions of Modern Mothering* (pp. 27-46). Demeter Press.
- Brumley, K. (2014). The Gendered Ideal Worker Narrative: Professional Women's and Men's Work Experiences in the New Economy at a Mexican Company. *Gender & Society*, 28(6), 799-823.
- Cahusac, E., & Kanji, S. (2014). Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 57–70.
- Callund, J., Jiménez-Seminario, G., & Pyper, N. (2023). *Corporate Scandals in Latin America and Their Impact on the Corporate Governing Environment*. Springer International Publishing.
- Canal N. (2020, febrero 12). Estos son los 10 colegios privados con las pensiones más costosas de Lima. *Canal N*. Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://canaln.pe/actualidad/colegios-privados-estas-son-10-instituciones-pensiones-mas-costosas-lima-n405225>.

- Carlson, M. (2006). Family Structure, Father Involvement, and Adolescent Behavioral Outcomes. *Journal of Marriage and Family*, 68, 137-154.
- Castro, T., Domínguez, M., & Martín, T. (2008). Not truly partnerless: Non-residential partnerships and retreat from marriage in Spain. *Demographic Research*, 18, 443-468.
- CDD Perú. (2022). *Encuesta de opinión sobre religión, política y sexualidad en Perú 2021*. Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://www.cddperu.org/es/publicaciones/cdd-peru/encuesta-de-opinion-sobre-religion-politica-y-sexualidad-en-peru-2021#:~:text=La%20Encuesta%20de%20opini%C3%B3n%20sobre,relaciones%20entre%20iglesias%20y%20Estado>.
- Centrum, PwC, & WomenCEO. (2018). *Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano 2018*. Consultado el 28 de enero 2020 en <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/estudio-sobre-mujeres-miembros-de-directorios.html>.
- CEPLAN. (2020). *Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID-19*. <https://www.ceplan.gob.pe>.
- Chang, J., Halpern, C., & Kaufman, J. (2015). Maternal Depressive Symptoms, Father's Involvement, and the Trajectories of Child Problem Behaviors in a US National Sample. *Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 161(7), 697-703.
- Chavez, C. (2008). Conceptualizing from the Inside: Advantages, Complications, and Demands on Insider Positionality. *The Qualitative Report*, 13(3), 474-494.
- Chávez, L. (2018, marzo 8). *Las firmas con las mejores prácticas de equidad de género en Perú*. El Comercio. Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/firmas-mejores-practicas-equidad-genero-peru-noticia-527506-noticia/>.
- Chillitupa, R. (2023, enero 30). *Gobierno de Dina Boluarte es el segundo con mayor número de muertos en América Latina desde el 2000*. Infobae. Consultado el 10 de junio 2023 en <https://www.infobae.com/peru/2023/01/30/gobierno-de-dina>

boluarte-es-el-que-segundo-con-mayor-numero-de-muertos-en-america-latina-desde-el-2000/.

- Chirinos, R., & Gutiérrez, A. P. (2021). El COVID-19 y los nacimientos en el Perú: ¿cómo afecta la pandemia a la tasa de fertilidad? *Revista Moneda*, 187, 50-56.
- Chujutalli, D. (2017). *Maternidad y diferencias salariales en el sector público y privado del Perú Urbano* [Tesis de licenciatura]. Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Economía.
- Chul Han, B. (2015). *The Burnout Society*. Stanford Briefs.
- Clark, M., Rudolph, C., Zhdanova, L., Michel, J., & Baltes, B. (2015). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520-1545.
- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work and Organization*, 29(1), 241-255.
- Cohen, P. (2021). Baby Bust: Falling Fertility in US Counties Is Associated with COVID-19 Prevalence and Mobility Reductions. En *SocArXiv*. <https://osf.io/preprints/socarxiv/qwxz3/>
- Colen, S. (1986). With respect and feelings: voices of West Indian child care and domestic workers in New York City. En J. B. Cole (Ed.), *All American Women: Lines that Divide, Ties that Bind* (pp. 36-70). Free Press.
- Colen, S. (1989). Just a little respect. West Indian Domestic Workers in New York City. En E. M. Chaney & M. García-Castro (Eds.), *Muchachas no more: Household Workers in Latin America and the Caribbean* (pp. 177-194). Temple University Press.
- Colen, S. (1990). Housekeeping for the Green Card: West Indian Household Workers, the State and Stratified Reproduction. En R. Sanjek & S. Colen (Eds.), *At work in homes: household workers in world perspective* (pp. 89-118). American Anthropological Association.
- Colen, S. (1995). "Like a mother to them": stratified reproduction and West Indian childcare workers and employers in New York. En F. Ginsburg & R. Rapp (Eds.),

- Conceiving the New World Order: The Global Politics of Reproduction* (pp. 78-102). University of California Press.
- Collins, C. (2019). *Making Motherhood Work: How Women Manage Careers and Caregiving*. Princeton University Press.
- Collins, C., Landivar, L., Ruppanner, L., & Scarborough, W. (2020). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work and Organization*, 28(1), 101-112.
- Coltrane, S. (2004). Elite careers and family commitment: It's (still) about gender. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), 214-220.
- Constable, N. (2009). The Commodification of Intimacy: Marriage, Sex, and Reproductive Labor. *Annual Review of Anthropology*, 38, 49-64.
- Correll, S., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338.
- Coverman, S. (1983). Gender, Domestic Labor Time, and Wage Inequality. *American Sociological Association*, 48(5), 623-637.
- Craig, L., & Mullan, K. (2011). How mothers and fathers share childcare: A cross-national time-use comparison. *American Sociological Review*, 76(6), 834-861.
- Cueto, M. (2000). El regreso de las epidemias: Salud y sociedad en el Perú del siglo XX. En *Bulletin of the History of Medicine*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Daminger, A. (2019). The Cognitive Dimension of Household Labor. *Source: American Sociological Review*, 84(4), 609-633.
- Daniels, C., & Heidt-Forsythe, E. (2012). Gendered Eugenics and the Problematic of Free Market Reproductive Technologies: Sperm and Egg Donation in the United States. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 37(3), 719-746.
- De la Piedra, A. (2020, marzo 8). Abramos los ojos. *El Comercio*, 28. Consultado el 29 de diciembre 2021 en <https://elcomercio.pe/economia/opinion/abramos-los-ojos-por-andrea-de-la-piedra-dia-de-la-mujer-mujeres-empresas-noticia/>
- Defensoría del Pueblo. (2019). *El impacto económico del trabajo doméstico no remunerado y de cuidado en el desarrollo de las mujeres*. Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://www.defensoria.gob.pe/deunavezportodas/wp-content/uploads/2019/11/Trabajo-domestico-no-remunerado-2019-DP.pdf>.



- Delgado, M. (2007). *Encuesta de fecundidad, familia y valores 2006*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- DeLyser, D. (2001). «Do you really live here?» Thoughts on Insider Research. *Geographical Review*, 91(1/2), 441-453.
- Deutsch, F. (2007). Undoing gender. *Gender and Society*, 21(1), 106-127.
- Di Domenico, M., Daniel, E., & Nunan, D. (2014). 'Mental mobility' in the digital age: entrepreneurs and the online home-based business. *New Technology, Work and Employment*, 29(3), 266-281.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- Douglas, S., & Michael, M. (2004). *The Mommy Myth: The Idealization of Motherhood and How It Has Undermined Women*. Free Press.
- Duvander, A. (2008). Family Policy in Sweden. *Social Insurance Report 2008*, 15, 1-24.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- El Comercio. (2021a, marzo 7). Buscan a niñera que golpeó a bebé de 10 meses. *El Comercio*. Consultado el 07 de agosto de 2023 en <https://elcomercio.pe/videos/pais/buscan-a-ninera-que-golpeo-a-bebe-de-10-meses-nnav-amtv-noticia/>.
- El Comercio. (2021b, mayo 25). *Congreso aprueba nueva ley de teletrabajo: ¿cuáles son las principales novedades?* Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-aprueba-nueva-ley-de-teletrabajo-cuales-son-las-principales-novedades-trabajo-remoto-home-office-nndc-noticia/>.
- El Peruano. (2021, julio 30). Ejecutivo oficializa designación de Gabinete Ministerial presidido por Guido Bellido. *El Peruano*. Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://elperuano.pe/noticia/125729-ejecutivo-oficializa-designacion-de-gabinete-ministerial-presidido-por-guido-bellido>.
- Elkins, R., & Schurer, S. (2020). Exploring the role of parental engagement in non-cognitive skill development over the lifecycle. *Journal of Population Economics*, 33, 957–1004.

- England, P., Bearak, J., Budig, M. J., & Hodges, M. J. (2016). Do Highly Paid, Highly Skilled Women Experience the Largest Motherhood Penalty? *American Sociological Review*, *81*(6), 1161-1189.
- Ennis, L. (2014). *Intensive Mothering: The Cultural Contradictions of Modern Motherhood*. Demeter Press.
- Espinosa, A., Herschkowicz, S., & Genna, K. (2011). Correlatos psicológicos de las intenciones y comportamientos migratorios de jóvenes peruanos de clase media y alta. *Psicoperspectivas*, *10*(1), 99-124.
- Eurostat. (2022). *Fertility Statistics*. Eurostat. Consultado el 12 de junio de 2023 en [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00017/default/table?lang=en&category=demo.demo\\_fer](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00017/default/table?lang=en&category=demo.demo_fer).
- Farré, L., & González, L. (2020, abril 23). ¿Quién se encarga de las tareas domésticas durante el confinamiento? Covid-19, mercado de trabajo y uso del tiempo en el hogar. *Nada es gratis*. <https://nadaesgratis.es/admin/quien-se-encarga-de-las-tareas-domesticas>
- Fassin, D. (2007). Humanitarianism as a politics of life. *Public Culture*, *19*(3), 499-520.
- Fernández, C. (2017, junio 3). Cunas y guarderías: ¿qué las diferencia y cómo reconocer las autorizadas. *El Comercio*. Consultado el 29 de agosto de 2022 en <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/cunas-guarderias-diferencia-reconocer-autorizadas-428241-noticia/?ref=ecl>.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, *7*(2), 117-140.
- Filer, R. (1985). Male-female wage differences: The importance of compensating differentials. *Industrial and Labor Relations Review*, *38*(3), 426-437.
- Fine, G. (2003). Towards a Peopled Ethnography: Developing Theory from Group Life. *Ethnography*, *4*(1), 41-60.
- Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications.
- Flouri, E., & Buchanan, A. (2002). What Predicts Good Relationships With Parents in Adolescence and Partners in Adult Life: Findings From the 1958 British Birth Cohort. *American Psychological Association*, *16*(2), 186-198.

- Flouri, E., & Buchanan, A. (2004). Early father's and mother's involvement and child's later educational outcomes. *British Journal of Educational Psychology* (2004), 74, 141-153.
- Fonner, K., & Stache, L. (2012). All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257.
- Foucault, M. (1978). *The History of Sexuality*. Pantheon Books.
- Freyre, M., & Lopez, E. (2011). *Brechas de Género en el Uso del Tiempo*. Consultado el 24 de abril de 2020 en <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/publicaciones/Brechas-de-genero-en-el-Uso-del-Tiempo.pdf>.
- Gaggiotti, H., & Marre, D. (2017). The words leader/líder and their resonances in an Italo-Latin American multinational corporation. *Leadership*, 13(2), 194-214.
- Galea, C., Houkes, I., & Rijk, A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 37-41.
- García, L. (2018, julio 1). ¿Cuáles son los retos del Perú, un país que empieza a envejecer? *El Comercio*. Consultado el 15 de julio del 2018 en <https://elcomercio.pe/peru/retos-peru-pais-empieza-envejecer-noticia-532066>.
- Genna, K., & Espinosa, A. (2012). Identity, ethnicity and social welfare in a socially excluding context. *Psicología e Sociedade*, 24(1), 84-93.
- Gestión. (2020a, marzo 6). Primer caso de coronavirus en Perú: la historia de contagio en el piloto. *Gestión*. Consultado el 04 de abril de 2020 en <https://gestion.pe/peru/primer-caso-de-coronavirus-en-peru-los-detalles-del-contagio-del-piloto-noticia/>.
- Gestión. (2020b, marzo 8). Coronavirus en Perú: niño diagnosticado con COVID-19 fue al colegio siendo portador, según su padre. *Gestión*. Consultado el 04 de abril de 2020 en <https://gestion.pe/tendencias/coronavirus-en-peru-nino-diagnosticado-con-covid-19-fue-al-colegio-siendo-portador-segun-su-padre-ndc-noticia/>.

- Gestión. (2021, septiembre 10). Más de 200 mujeres critican a Guido Bellido y expresan rechazo a la violencia de género. *Gestión*. Consultado el 07 de junio de 2022 en <https://gestion.pe/peru/mas-de-200-mujeres-critican-a-guido-bellido-y-expresan-rechazo-a-la-violencia-de-genero-nndc-noticia/>.
- Ghaznavi, C., Kawashima, T., Tanoue, Y., Yoneoka, D., Makiyama, K., Sakamoto, H., Ueda, P., Eguchi, A., & Nomura, S. (2022). Changes in marriage, divorce and births during the COVID-19 pandemic in Japan. *BMJ Global Health*, 7(5), e007866.
- Ginsburg, F., & Rapp, R. (1991). The Politics of Reproduction. *Annual Review of Anthropology*, 20, 311-343.
- Ginsburg, F., & Rapp, R. (1995). Introduction. En F. Ginsburg & R. Rapp (Eds.), *Conceiving the new world order: The Global Politics of Reproduction* (pp. 1-17). University of California Press.
- Glavin, P., Schieman, S., & Reid, S. (2011). Boundary-Spanning Work Demands and Their Consequences for Guilt and Psychological Distress. *Journal of Health and Social Behavior*, 52(1), 43-57.
- Gneezy, U., Niederle, M., & Rustichini, A. (2003). Performance in Competitive Environments: Gender Differences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049-1074.
- Gobierno del Perú. (2022). *Organización del Estado Peruano*. Consultado el 07 de junio de 2022 en <https://www.gob.pe/23460-conoce-cual-es-la-organizacion-del-estado-peruano>.
- Gold, R. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36(3), 217-223.
- Gómez, B. (2023, febrero 18). Funcionarias a los 40: por qué cada vez más mujeres se refugian en lo público en mitad de sus carreras. *La Vanguardia*. Consultado el 23 de febrero de 2023 en <https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20230218/8766331/funcionarias-40-mujeres.html>.
- Graeber, D. (2018). *Trabajos de mierda*. Ariel.

- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22-41.
- Greene, M. (2014). On the Inside Looking In: Methodological Insights and Challenges in Conducting Qualitative Insider Research. *The Qualitative Report*, 19(29), 1-13.
- Guber, R. (1996). Antropólogos nativos en la Argentina. Análisis reflexivo de un incidente de campo. *Revista de Antropología*, 39(1), 39-81.
- Güezmes, A. (2003). Estado laico y libertad de opinión: Buscando un pacto político. *Boletín electrónico del Proyecto Sexualidades, Salud y Derechos Humanos en América Latina*, 2, 60-62.
- Güezmes, A. (2006). Las tecnologías de reproducción asistida Una aproximación desde la ética y las fugas feministas. *Series para el debate*, 4, 24-51.
- Hays, S. (1996). *The Cultural Contradictions of Motherhood*. Yale University Press.
- Héritier, F. (1996). *Masculino/Femenino. El pensamiento de la diferencia*. Ariel.
- Heugens, P. (2005). A Neo-Weberian Theory of The Firm. *Organization Studies*, 26(4), 547-567.
- Hochschild, A. (2004). Love and Gold. En B. Ehrenreich & A. Hochschild (Eds.), *Global woman, nannies, maids, and sex workers in the new economy* (Vol. 8, Número 1, pp. 15-30). Henry Holt Paperback.
- Hochschild, A., & Machung, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Viking Penguin Inc.
- Hodges, M., & Budig, M. (2010). Who gets the Daddy Bonus? Organizational Hegemonic Masculinity and the Impact of Fatherhood on Earnings. *Gender & Society*, 24(6), 717-45.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., Weijers, T., Arvanitaki, K., & Trova, V. (1996). *Teleworking and Gender*. Institute for Employment Studies. Consultado el 15 de

junio de 2023 en <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/317.pdf>.

IEP. (2022). *Encuesta nacional sobre las desigualdades de género*. Consultado el 09 de marzo de 2023 en <https://iep.org.pe/noticias/i-encuesta-nacional-de-percepcion-de-desigualdades-enades-2022/>.

INE. (2022). *Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2022*. Consultado el 06 de junio de 2022 en [https://www.ine.es/prensa/pad\\_2022\\_p.pdf](https://www.ine.es/prensa/pad_2022_p.pdf).

INEI. (2010). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo*. Consultado el 11 de abril de 2019 en <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/planes/mimdes-inei-encuesta-nacional-uso-tiempo.pdf>.

INEI. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consultado el 06 de junio de 2022 en <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/#:~:text=%E2%80%9CEI%20Per%C3%BA%20tiene%20una%20poblaci%C3%B3n,An%C3%ADbal%20S%C3%A1nchez%20Aguilar.>

INEI. (2017a). *Perú: “Brechas de Género, 2017: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres”*. Consultado el 03 de agosto de 2018 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf).

INEI. (2017b). *Perú: Línea de base de los principales indicadores disponibles de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 2016*. Consultado el 02 de setiembre de 2020 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1429/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1429/index.html).

INEI. (2018a). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primeros resultados*. Consultado el 03 de agosto de 2018 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf).

INEI. (2018b). *Perú: Perfil Sociodemográfico Informe Nacional*. Consultado el 11 de abril de 2020 en

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/).

INEI. (2018c). *Perú: Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Consultado el 19 de abril de 2019 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1544/00TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/00TOMO_01.pdf).

INEI. (2019). *Perú: Estructura empresarial 2018*. Consultado el 06 de agosto de 2019 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf).

INEI. (2020). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2008-2019*. Consultado el 07 de junio de 2022 en [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_pobreza2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_pobreza2019.pdf)

INEI. (2021a). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar Nacional y Departamental 2021*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3098338/Fecundidad .pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3098338/Fecundidad.pdf)

INEI. (2021b). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*. Consultado el 06 de junio de 2022 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf).

INEI. (2022a). *Demografía empresarial en el Perú*. Consultado el 09 de junio de 2022 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_3.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_3.pdf).

INEI. (2022b). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2021*. Consultado el 27 de marzo de 2023 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1838/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1838/).

INEI. (2022c). *Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales*. Consultado el 06 de febrero de 2023 en <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3254297-peru-50-anos-de-cambios-desafios-y-oportunidades-poblacionales>.

- INEI. (2022d). *Perú: Estructura Empresarial 2020*. Consultado el 06 de junio de 2023 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1861/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1861/libro.pdf).
- INEI. (2022e). *Estimaciones y proyecciones poblacionales*. Consultado el 06 de junio de 2022 en <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/housing/>.
- INEI. (2023). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2011-2022*. Consultado el 24 de mayo de 2023 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf).
- Infobae. (2020, abril 7). *Vizcarra pone a Boris Johnson como ejemplo del carácter «democrático» de COVID-19*. Consultado el 20 de abril de 2020 en <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/07/vizcarra-pone-a-boris-johnson-como-ejemplo-del-caracter-democratico-de-covid-19/>.
- InTarget. (2020). *La distancia social en tiempos de cuarentena*. Consultado el 04 de abril de 2020 en <https://www.consumer-truth.com.pe/2020/07/24/consumer-truth-e-intarget-presentan-insights-cuarentena-reporte-tendencias-la-pandemia/>.
- IOP. (2016). *Roles y violencia de género: reporte comparativo 2012 y 2016*. Consultado el 15 de julio de 2018 en <http://iop.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2016/11/PPT-Reporte-Genero-IOP-PUCP.pdf>.
- IOP. (2017). *Religiones y religiosidad en el Perú de hoy*. Consultado el 03 de agosto de 2018 en <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/110981>.
- Ipsos Perú. (2018). *Equidad de género en las empresas*. Consultado el 09 de abril de 2019 en <https://www.zonaeconomica.com/paopunket/equidad-genero>.
- Ipsos Perú. (2019). *Perfiles socioeconómicos Perú 2019*. Consultado el 08 de agosto de 2023 en <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2019>.
- Ipsos Perú. (2020). *Encuesta de Opinión Cuarentena COVID-19*. Consultado el 04 de abril de 2020 en <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-de-opinion-cuarentena-covid-19>.



- Ipsos Perú. (2022a). *Perfiles socioeconómicos del Perú 2021*. Consultado el 06 de junio de 2022 en <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>.
- Ipsos Perú. (2022b). *V Estudio de Equidad de Género en las Empresas*. Consultado el 17 de junio de 2022 en <https://www.ipsos.com/es-pe/v-estudio-de-equidad-de-genero-en-las-empresas>.
- ISSP. (2012). *International Social Survey Programme*. Consultado el 05 de abril de 2020 en <https://zocat.gesis.org/>.
- Jaramillo, M., & Ñopo, H. (2020). *Impactos de la epidemia del coronavirus en el trabajo de las mujeres en el Perú*. Consultado el 22 de mayo de 2021 en <http://www.mimp.gob.pe/files/Impactos-de-la-epidemia-del-coronavirus-en-el-trabajo-de-las-mujeres-en-el-Peru.pdf>.
- Johns Hopkins University. (2022). *Coronavirus COVID-19 Global Cases*. Consultado el 08 de junio de 2022 en <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.
- Kerr, J., & Slocum, J. (2005). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management Executive*, 19(4), 130-137.
- Kleven, H., Landais, C., & Søgaaard, J. (2019). Children and gender inequality: evidence from Denmark. National Bureau of Economic Research. Working Paper. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), Art. 24219.
- Krause, E., & De Zordo, S. (2012). Introduction. Ethnography and biopolitics: tracing «rationalities» of reproduction across the north-south divide. *Anthropology & Medicine*, 19(2), 137-151.
- Kulik, L., & Sadeh, I. (2015). Explaining fathers' involvement in childcare: an ecological approach. *Community, Work and Family*, 18(1), 19-40.
- Kvande, E. (2009). Work-Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 58-72.
- Kwak, E. (2022). The emergence of the motherhood premium: recent trends in the motherhood wage gap across the wage distribution. *Review of Economics of the Household*, 20(4), 1323-1343.

- La República. (2018, noviembre 18). Alan García: ¿Cómo fue la hiperinflación de Perú en su gobierno? *La República*. Consultado el 17 de junio de 2023 en <https://larepublica.pe/economia/1359869-alan-garcia-hiperinflacion-peru-gobierno>.
- Labaree, R. (2013). *Research Guides: Organizing your social sciences research paper* (University of Southern California, Ed.). Consultado el 01 de marzo de 2018 en <http://libguides.usc.edu/writingguide/discussion>.
- Lachance-Grzela, M., & Bouchard, G. (2010). Why Do Women Do the Lion's Share of Housework? A Decade of Research. *Sex Roles*, 63(11), 767-780.
- Lareau, A. (2011). *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life*. University of California Press.
- Lavado, T. (2017). *Penalizaciones salariales por maternidad: El costo de ser madre en el Perú*. Consorcio de Investigación Económica y Social. Consultado el 08 de abril de 2019 en <https://www.cies.org.pe/es/investigaciones/empleo-genero-pobreza/penalizaciones-salariales-por-maternidad-el-costo-de-ser-madre>.
- Llerena, G. (2014). Veinticinco años de reproducción humana asistida en el Perú. *Vox Juris*, 28(2), 147-160.
- Lommerud, K., Straume, O., & Vagstad, S. (2015). Mommy Tracks and Public Policy: On Self-Fulfilling Prophecies and Gender Gaps in Promotion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 540-554.
- López, C. (2019, abril 2). Menos trabas para la contratación de la mujer. *La Vanguardia*. Consultado el 24 de abril de 2019 en <https://www.lavanguardia.com/vida/20190402/461408955789/baja-paternidad-maternidad-contratacion-mujer-cambios.html>.
- Marre, D. (2007). "I want her to learn her language and maintain her culture: Transnational adoptive families" views of 'cultural origins'". En P. Ward (Ed.), *Race, ethnicity and nation: perspectives from kinship and genetics* (pp. 73-93). Berghahn Books.
- Marre, D. (2009). The Silences of the Spanish Adoption. *Revista de Antropología Social*, 18, 97-126.

- Marre, D. (2011). Cambios en la cultura de la adopción y de la filiación. En F. Chacón & J. Bestard (Eds.), *Historia de la sociedad española (del final de la Edad Media a nuestros días)* (pp. 893-952). Cátedra.
- Marre, D., San Román, B., & Guerra, D. (2018). On Reproductive Work in Spain: Transnational Adoption, Egg Donation, Surrogacy. *Medical Anthropology*, 37(2), 158-173.
- Martucci, S. (2023). He's Working from Home and I'm at Home Trying to Work: Experiences of Childcare and the Work-Family Balance Among Mothers During COVID-19. *Journal of Family Issues*, 44(2), 291-314.
- MCLCP. (2022). *Prevenir el embarazo en niñas y adolescentes y reducir las muertes maternas*. Consultado el 27 de marzo de 2023 en <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2022-09-27/mclcp-cartilla-prevenciondelembarazoenadolescentes-2022-vf6.pdf>.
- Mejía, R. (2014). La tensión entre el trabajo y la vida familiar. *Ius et veritas*, 49, 190-201.
- Menning, C. (2015). Nonresident Fathers' Involvement and Adolescents' Smoking. *Journal of Health and Social Behavior*, 47, 32-46.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M., & Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689-725.
- Milkie, M., Mattingly, M., Nomaguchi, K., Bianchi, S., & Robinson, J. (2004). The Time Squeeze: Parental Statuses and Feelings about Time with Children. *Source: Journal of Marriage and Family*, 66(3), 739-761.
- Milkie, M., & Warner, C. (2014). Status Safeguarding: Mother's Work to Secure Children's Place in the Social Hierarchy. En *Intensive Mothering: The Cultural Contradictions of Modern Motherhood* (pp. 52-65). Demeter Press.
- MIMP. (2022). *Reseña histórica del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Consultado el 07 de junio de 2022 en <https://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/resena-historica-mimp.php>.

- MINAGRI. (2015). *Perfil Ambiental del Perú*. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Consultado el 06 de junio de 2022 en <https://www.midagri.gob.pe/portal/60-sector-agrario/introduccion/343-perfil-ambiental-del-peru#:~:text=Se%20caracteriza%20mayormente%20por%20una,Selva%20Alta%20y%20Selva%20Baja>.
- MINAM. (2015). *Estudio de desempeño ambiental 2003-2013*. Consultado el 07 de junio de 2022 en [https://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio\\_de-desempeno\\_ambiental\\_esda\\_2016.pdf](https://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio_de-desempeno_ambiental_esda_2016.pdf).
- Mincer, J., & Polachek, S. (1974). Family Investments in Human Capital: Earnings of Women. *Journal of Political Economy*, 82(2), 76-108.
- MINCUL. (2022). *Lista de lenguas indígenas u originarias*. Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios. Consultado el 07 de junio de 2022 en <https://bdpi.cultura.gob.pe/lenguas>.
- MINEDU. (2020, abril 1). *Minedu oficializa el inicio del año escolar a distancia a partir del 6 de abril*. Consultado el 04 de abril de 2020 en <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/111743-minedu-oficializa-el-inicio-del-ano-escolar-a-distancia-a-partir-del-6-de-abril>.
- Moen, P., Lam, J., Ammons, S., & Kelly, E. (2013). Time Work by Overworked Professionals: Strategies in Response to the Stress of Higher Status. *Work and Occupations*, 40(2), 79-114.
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. En *The European Journal of Health Economics* (Vol. 23).
- Morales, P. (2021, abril 28). No normalicemos que la pareja sea un hijo más. *La Tercera*. Consultado el 08 de marzo de 2023 en <https://www.latercera.com/paula/no-normalicemos-que-la-pareja-sea-un-hijo-mas/>.
- Morgan, L., & Roberts, E. (2012). Reproductive governance in Latin America. *Anthropology & Medicine*, 19(2), 241-254.

- MTPE. (2019a). *Informe Anual de la Mujer en el Campo Laboral 2018*. Consultado el 09 de abril de 2020 en <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/394326-informe-anual-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-2018>.
- MTPE. (2019b). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2018*. Consultado el 11 de abril de 2020 en <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes>.
- MTPE. (2020). *Teletrabajo*. Consultado el 11 de junio de 2021 en <http://www.teletrabajo.gob.pe/>.
- MTPE. (2021a). *Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral 2020*. Consultado el 08 de junio de 2022 en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2692181/Informe Anual de la Mujer 2022.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2692181/Informe%20Anual%20de%20la%20Mujer%202022.pdf).
- MTPE. (2021b). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2020*. Consultado el 08 de junio de 2022 en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2212427/IAE .pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2212427/IAE.pdf).
- MTPE. (2023). *Perú: Principales indicadores del mercado de trabajo según sexo 2004-2021*. Consultado el 15 de junio de 2023 en <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/peru-total-por-sexo/>.
- Munsch, C. (2016). Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias. *Social Forces*, 94(4), 1567-1591.
- Naldini, M., & Jurado, T. (2013). Family and Welfare State Reorientation in Spain and Inertia in Italy from a European Perspective Family and Welfare State. *Population Review*, 52(1), 43-61.
- Navarro, C. (2017, enero 31). *La penalización por maternidad te afecta (aunque no tengas hijos)*. Mas Mujeres a Seguir. Consultado el 10 de mayo de 2019 en <http://www.mujeresaseguir.com/empresas/noticia/1103884048515/la-penalizacion-por-maternidad-te-afecta-aunque-no-tengas-hijos.1.html>.
- Noonan, M. (2004). The Mommy Track and Partnership: Temporary Delay or Dead End. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), 255-257.

- O'Brien, M. (2009). Fathers, Parental Leave Policies, and Infant Quality of Life: International Perspectives and Policy Impact. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 624(1), 190-213.
- Offer, S., & Schneider, B. (2011). Revisiting the gender gap in time-use patterns: Multitasking and well-being among mothers and fathers in dual-earner families. *American Sociological Review*, 76(6), 809-833.
- OIT. (2019). *Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019: Qué hay detrás de la brecha salarial de género*. Consultado el 04 de mayo de 2019 en [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_712957/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_712957/lang--es/index.htm).
- OIT. (2020a). *COVID-19 and The world of Work: Updated Estimates and Analysis*. Consultado el 05 de mayo de 2020 en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740877.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf).
- OIT. (2020b). *World Employment and Social Outlook Trends 2020*. Consultado el 09 de abril de 2021 en <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2020/lang--en/index.htm>.
- OIT. (2022). *Los cuidados en el trabajo: Invertir en licencias y servicios de cuidados para una mayor igualdad en el mundo del trabajo. Informe regional complementario para América Latina y el Caribe*. Consultado el 07 de febrero de 2023 en [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_860719/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_860719/lang--es/index.htm).
- OMS. (2020). *Nuevo coronavirus 2019*. Consultado el 04 de abril de 2020 en <https://www.who.int/>.
- ONPE. (2021). *Presentación de Resultados Segunda Elección Presidencial 2021*. Consultado el 07 de junio de 2022 en <https://resultadoshistorico.onpe.gob.pe/SEP2021/EleccionesPresidenciales/RePres/T>.
- ONU. (2020). *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women*. Consultado el 05 de mayo de 2022 en [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_on\\_covid\\_impact\\_on\\_women\\_9\\_apr\\_2020\\_updated.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_on_covid_impact_on_women_9_apr_2020_updated.pdf).

- ONU Mujeres. (2018). *Uso de licencias parentales y roles de género en el cuidado*. Consultado el 07 de febrero del 2023 en <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2018/8/uso-de-licencias-parentales-y-roles-de-genero>.
- Orr, J. (1996). *Talking about machines*. Cornell University Press.
- Palladino, H. (2014). The Cultural Contradictions of Fatherhood: Is There An Ideology of Intensive Fathering? En *Intensive Mothering: The Cultural Contradictions of Modern Motherhood* (pp. 280-298). Demeter Press.
- Pariona, T. (2016). *Postergación de la maternidad en mujeres profesionales residentes en Lima*. (Tesis magistral). Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado.
- Park, H., & Salmon, C. (2005). A Test of The Third-Person Effect in Public Relations: Application of Social Comparison Theory. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82(1), 25-43.
- Perry-Jenkins, M., & Gerstel, N. (2020). Work and Family in the Second Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 82(1), 420-453.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. Harper & Row.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1-24.
- Pugh, A. (2015). *The tumbleweed society: Working and caring in an age of insecurity*. Oxford University Press.
- PwC Perú, & Aequales. (2018). *Moviendo la aguja: Acciones para cerrar la brecha de género en el sector privado*. Consultado el 11 de junio de 2021 en <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/moviendo-la-aguja.html>
- Quispe, C. (2019). *Manifestación de la penalidad salarial por maternidad en empleos formales e informales en el Perú 2014-2018* [(Trabajo de investigación para optar por el grado de bachiller). Lima, Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas, Facultad de Economía]. <http://hdl.handle.net/10757/648865>
- Reátegui, L., Grompone Velásquez, A., & Rentería, M. (2022). *¿De qué colegio eres? La reproducción de la clase alta en el Perú*. IEP.

- Rehel, E. (2014). When Dad Stays Home Too: Paternity Leave, Gender, and Parenting. *Gender and Society*, 28(1), 110-132.
- Ridgeway, C., & Correll, S. (2004). Motherhood as a status characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4), 683-700.
- Roberts, E. (2015). Reproduction and Cultural Anthropology. *Reproduction and Cultural Anthropology*, 20, 450-456.
- Rojas, A. (2022, diciembre 11). Pedro Angulo jura como primer ministro: ¿Quiénes son los otros miembros del Gabinete? *El Comercio*. Consultado el 06 de febrero de 2023 en <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/dina-boluarte-afirma-que-este-sabado-jura-el-gabinete-ministerial-noticia/>.
- Rousseau, J. (1817). *Emilio, ó de la educación* (Vol. 2). Alban y Compañía.
- Roy, K. (2020, abril 30). Aquí se explica cómo lograr la igualdad de género después de la pandemia. *World Economic Forum*. Consultado el 05 de mayo de 2020 en <https://es.weforum.org/agenda/2020/04/aqui-se-explica-como-lograr-la-igualdad-de-genero-despues-de-la-pandemia/>.
- Rubery, J. (2019, febrero 25). Por qué es tan difícil la igualdad salarial entre hombres y mujeres incluso cuando un gobierno lo decreta. *BBC News*. Consultado 04 de mayo de 2019 en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47342450>.
- Rudman, L., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322–340.
- Russell, B. (1995). *Research Methods in Antropology. Qualitative and Quantitative Approaches*. AltaMira.
- Salmons, J. (2012). Designing and conducting research with online interviews. En J. Salmons (Ed.), *Cases in Online Interview Research* (pp. 1-30). Sage.
- San Román, B., Gaggiotti, H., & Marre, D. (2015). «You don't take anything for granted»: using anthropology to improve services, practices and policies for adoptative families, Special Issue: The Role of Anthropology in Improving Services for Children and Families. *Annals of Anthropological Practice*, 39(2), 205-220.
- Sarkadi, A., Kristiansson, R., Oberklaid, F., & Bremberg, S. (2008). Fathers' involvement involvement and children's developmental outcomes: a systematic review of longitudinal studies. *Acta Paediatrica*, 97, 153-158.



- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H., & Smith, B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schultz, V. (2010). Feminism and Workplace Flexibility. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1203-1221.
- Schwartz, F. (1989). Management Women and the New Facts of Life. *Harvard Business Review*, 67(1), 65-76.
- Silver, H. (1993). Homework and Domestic Work. *Sociological Forum*, 8(2), 181-204.
- Silverman, D. (1997). *Qualitative research: Theory, method, and practice*. Sage Publications.
- Stolcke, V. (1998). El sexo de la biotecnología. *Estudios Feministas*, 6(1), 97-118.
- Strathern, M. (1992). *Reproducing the future. Essays on Anthropology, Kindship and the New Reproductive Technologies*. Manchester University Press.
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123-145.
- Van Heugten, K. (2008). Managing Insider Research: Learning from Experience. *Qualitative Social Work*, 3(2), 203-219.
- Vandello, J., Hettinger, V., Bosson, J., & Siddiqi, J. (2013). When Equal Isn't Really Equal: The Masculine Dilemma of Seeking Work Flexibility. *Journal of Social Issues*, 69(2), 303-321.
- Verdera, F. (1986). La Migración a Lima entre 1972 y 1981: Anotaciones desde una Perspectiva Económica. En *Instituto de Estudios Peruanos*. Consultado el 20 de mayo de 2023 en <https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/786>.
- Weisner, T., & Gallimore, R. (1977). My Brother's Keeper: Child and Sibling Caretaking [and Comments and Reply]. *Current Anthropology*, 18(2), 169-190.
- Welle, D. (2023, enero 31). Inestabilidad política en Perú: Seis presidentes en seis años. *Cambio*. Consultado el 06 de febrero de 2023 en <https://cambiocolombia.com/internacional/inestabilidad-politica-en-peru-seis-presidentes-en-seis-anos>.

- West, C., & Zimmerman, D. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Wight, V., Bianchi, S., & Hunt, B. (2013). Explaining Racial/Ethnic Variation in Partnered Women's and Men's Housework: Does One Size Fit All? *Journal of Family Issues*, 34(3), 394-427.
- Wilkins, E. (2020). *The Impact of COVID-19 on Human Fertility in the Asia-Pacific Region*. Consultado el 08 de junio de 2022 en [https://asiapacific.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/210112\\_unfpa\\_impact\\_of\\_covid19\\_on\\_human\\_fertility\\_sp.pdf](https://asiapacific.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/210112_unfpa_impact_of_covid19_on_human_fertility_sp.pdf).
- Williams, J. (2001). *Unbending Gender: Why Work and Family Conflict and What to Do About It*. Oxford University Press.
- Williams, J., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234.
- World Economic Forum. (2020). *The Global Gender Gap Report 2020*. Consultado el 09 de abril 2020 en <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality/>.
- World Economic Forum. (2021). *The Global Gender Gap Report 2021*. Consultado el 22 de mayo de 2021 en <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>.
- World Economic Forum. (2022). *The Global Gender Gap Report 2022*. Consultado el 23 de enero de 2023 en <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>.
- World Economic Forum. (2023). *The Global Gender Gap Report 2023*. Consultado el 23 de junio de 2023 en: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf).
- Yavorsky, J., Kamp Dush, C., & Schoppe-Sullivan, S. (2015). The Production of Inequality: The Gender Division of Labor Across the Transition to Parenthood. *Journal of Marriage and Family*, 77(3), 662-679.
- Yildirim, T., & Eslen-Ziya, H. (2021). The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown. *Gender, Work and Organization*, 28(1), 243-249.
- Zigon, J. (2008). *Morality: an anthropological perspective*. Berg.

## ANEXOS

### Anexo I. Consentimiento informado

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo....., con documento de identidad/pasaporte número ..... acepto participar voluntariamente en la investigación sobre las percepciones de los ejecutivos-as peruanos-as acerca de la maternidad y paternidad a cargo de Karen Genna, investigadora responsable y estudiante del Programa de Doctorado en Antropología Social y Cultural de la Universitat Autònoma de Barcelona (España).

Declaro conocer que esta investigación forma parte de un proyecto de tesis doctoral y responde al interés de la compañía por conocer las necesidades de sus colaboradores-as sobre este tema. Además, he sido informado-a sobre los objetivos, procedimientos y el tipo de participación requerida. Con relación a ello, acepto participar de algunas entrevistas individual, cuyo audio podrá ser grabado para procesar la información posteriormente y solo será escuchado por la investigadora a cargo.

Declaro conocer que la información que brindaré será tratada de forma **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por la investigadora responsable y que **no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo individual.**

La información agregada que se obtenga será utilizada con fines académicos además de constituir una etapa inicial de diagnóstico para la empresa a partir de la cual se podrán generar planes de acción basados en las necesidades de sus colaboradores-as.

Finalmente, declaro haber sido informado-a que mi participación es voluntaria y que puedo abandonar la investigación en el momento que desee, en cuyo caso se destruirían los datos producidos.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL/ DE LA PARTICIPANTE

\_\_\_\_\_  
FECHA

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a KAREN GENNA al teléfono (+51) 945-883-111 o correo electrónico: karen.genna@e-campus.uab.cat

## **Anexo II. Guion de entrevista para participantes con hijos-as**

### **GUIÓN DE ENTREVISTA PARA PARTICIPANTES CON HIJOS-AS**

#### **HISTORIA PERSONAL**

- Cuéntame de ti: edad, labores de sus padres, tenencia de pareja (ocupación y horarios de trabajo), número de hijos (sexo y edades), etc.
- Cuéntame un día normal de lunes a viernes, ¿cómo es tu rutina desde que te despiertas hasta que te acuestas? ¿Y cómo es un día de fin de semana?

#### **PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS ACERCA DE LA MATERNIDAD / PATERNIDAD**

- Me dijiste que tenías X número de hijos-as, cuéntame ¿cómo fue cuando te convertiste en mamá/papá por primera vez?: cómo, cuándo, qué edad tenías, con quiénes vivías, se eligió ese momento o no, por qué en ese momento, etc.
- ¿Cómo te sentiste cuando te enteraste de que ibas a ser mamá/papá?
- ¿Qué es lo primero que pasó por tu mente en ese momento?
- ¿Qué te dijeron los demás cuando les contaste la noticia (familia, amigos, etc.)?
- Para ti, ¿qué es lo más bonito de ser mamá/papá?
- Y ¿qué es lo más difícil de ser mamá/papá?
- ¿Qué consejos le darías a una persona que quiere tener hijos-as pero aún no se anima? ¿por qué?
- ¿Cómo era tu vida antes de tener hijos-as? ¿Y cómo es ahora? ¿sientes que ha cambiado en algunos aspectos o no? ¿cómo así?
- ¿Cómo te sientes con esos cambios?
- ¿La vida de tu pareja cambió en los mismos aspectos que la tuya o no? ¿cómo así?

## **IMPACTO PERCIBIDO DE LA MATERNIDAD EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES**

- ¿Crees que las prioridades de una mujer cambian cuando tienen hijos-as o no?
- ¿Qué aspectos cobran más relevancia?
- ¿Qué aspectos cobran menos relevancia?
- Y dentro de ese orden ¿dónde se ubica su carrera profesional/laboral? ¿cómo así?

### **Para las mujeres que tienen hijos, preguntar lo siguiente:**

- ¿Cómo fue en tu caso?
- ¿Sientes que el hecho de ser mamá impactó de alguna forma tu desarrollo profesional o no? ¿en qué sentido? ¿por qué? ¿cómo te sientes con eso?
- ¿Crees que el ser mamá te ha ayudado de alguna manera a mejorar tu desarrollo profesional? ¿cómo así?
- ¿El ser mamá ha hecho de alguna forma que sea más difícil desarrollarte profesionalmente? ¿cómo así?
- ¿Crees que los hombres que son papás pasan por lo mismo o no? ¿por qué?

## **IMPACTO PERCIBIDO DE LA TENENCIA DE UN TRABAJO A TIEMPO COMPLETO EN LA CRIANZA DE LOS HIJOS-AS**

### **Para las mujeres que tienen hijos, preguntar lo siguiente:**

- ¿Cómo fue cuando diste la noticia en tu trabajo de que ibas a ser mamá?
- ¿A quiénes le contaste? ¿cómo te sentiste?
- ¿Cómo fue tu licencia de maternidad? ¿Cómo la planificaste? ¿Cuánto duró?
- ¿Cómo te sentiste cuando estuviste de licencia de maternidad? ¿Por qué?  
(Entrevistador: indagar si existen sentimientos de culpa, estrés, temor, etc.)

- Una vez que tuviste a tu bebé y una vez que terminó la licencia de maternidad, ¿cómo fue el regreso al trabajo?
- ¿Cómo te sentiste esos primeros días en el trabajo?
- ¿Tuviste alguna preocupación en ese momento o no?
- ¿Qué te dijo tu pareja?
- ¿Qué te dijeron las personas más cercanas (padres, suegros, amigos etc.)?
- ¿Cómo manejaste el tema de la lactancia?
- Y ¿cómo te sientes en el trabajo ahora?
  
- Para ti, ¿qué es lo más difícil de ser mamá y tener un trabajo a tiempo completo? ¿por qué?
- Si le doy a elegir a tus hijos-as y les preguntara: “¿quieres que tu mamá trabaje o no?”, ¿qué crees que me dirían? ¿por qué?
- Y ¿cómo te sientes con eso? ¿por qué?
- Y si te doy a elegir a ti ¿prefieres que tu pareja trabaje o que se dedique a cuidar los niños-as? ¿por qué? ¿cómo te sientes con eso?
- ¿El hecho de tener un trabajo a tiempo completo es más difícil para las mamás o para los papás? ¿o es igual para ambos? ¿por qué?
  
- Si pudieras retroceder el tiempo, ¿cambiarías alguna de las elecciones que hiciste? ¿por qué?
- Y ¿cómo ves el futuro? ¿tendrías un hijo más o no? ¿por qué?

**Para los hombres que tienen hijos, preguntar lo siguiente:**

- ¿Cómo fue cuando diste la noticia en tu trabajo de que ibas a ser papá?
- ¿A quiénes le contaste? ¿qué te dijeron? ¿cómo te sentiste? ¿te imaginaste que iban a reaccionar así o no?
- Una vez que tuviste a tu bebé y una vez que terminó la licencia de paternidad, ¿cómo fue el regreso al trabajo?
- ¿Cómo te sentiste esos primeros días en el trabajo?

- ¿Tuviste alguna preocupación en ese momento o no?
- ¿Qué te dijo tu pareja?
- ¿Qué te dijeron las personas más cercanas (padres, suegros, amigos etc.)?
  
- Ahora que tu hijo-a tiene X años, ¿cómo te sientes ahora en el trabajo?
- Para ti, ¿qué es lo más difícil de ser papá y tener un trabajo a tiempo completo? ¿por qué?
- Y ¿qué crees que es lo más difícil de ser mamá y tener un trabajo a tiempo completo? ¿por qué?
- ¿El hecho de tener un trabajo a tiempo completo es más difícil para las mamás o para los papás? ¿o es igual para ambos? ¿por qué?
  
- Si le doy a elegir a tus hijos-as y les preguntara: “¿quieres que tu mamá trabaje o no?”, ¿qué crees que me dirían? ¿por qué?
- Y si te doy a elegir a ti: “¿prefieres que tu pareja trabaje o no?” ¿por qué?
- Y ¿cómo te sientes con eso? ¿por qué?

### **ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS MUJERES PARA CONCILIAR AMBOS ASPECTOS (SOLO PARA LAS MUJERES QUE TIENEN HIJOS)**

- ¿Cómo haces para ser mamá y trabajar a tiempo completo?
- ¿Qué hacen tus hijos-as mientras estás en el trabajo?
- ¿Con quiénes se quedan?
- ¿Alguien te ayuda o no?: quiénes, cómo, por qué, etc.

### **PERCEPCIÓN SOBRE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR DE LA EMPRESA**

- ¿Qué políticas/beneficios tiene la empresa para las personas con hijos-as?
- ¿Qué te parecen estas políticas/beneficios?
- ¿Qué es lo que más te gusta? ¿por qué?

- ¿Qué es lo que menos te gusta? ¿por qué?
- ¿Cambiarías algo de las políticas/beneficios actuales? ¿qué cambiarías? ¿por qué?
- ¿Qué políticas o beneficios nuevos te gustaría que se implementen?
- Para cada política o beneficio nuevo mencionado preguntar:
  - ¿Quiénes crees que utilizarían más este beneficio? ¿qué tanto lo usarían las mamás? ¿y qué tanto lo usarían los papás?
  - ¿Cuáles serían los pros de tener contar con este beneficio? ¿por qué?
  - ¿Cuáles serían los contras? ¿por qué?
  - ¿Crees que tú lo utilizarías? ¿por qué?

**DATOS DE PERFILAMIENTO:**

<b>Pseudónimo</b>	
<b>Género</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Tenencia de pareja (SI/NO)</b>	
<b>Situación laboral propia</b>	
<b>Situación laboral de la pareja</b>	
<b>Tenencia de hijos (SI/NO)</b>	
<b>Número de hijos (especificar si es con la misma pareja o con otras)</b>	
<b>Edad de los hijos</b>	
<b>Pertenencia actual a la empresa (SI/NO)</b>	
<b>Tiempo de permanencia en la empresa</b>	
<b>Nivel organizacional</b>	
<b>Tenencia de personal a cargo (SI/NO)</b>	



## Anexo III. Guion de entrevista para participantes sin hijos-as

### GUION DE ENTREVISTA PARA PARTICIPANTES SIN HIJOS-AS

#### HISTORIA PERSONAL

- Cuéntame de ti: edad, labores de sus padres, tenencia de pareja (ocupación y horarios de trabajo), etc.
- Cuéntame un día normal de lunes a viernes, ¿cómo es tu rutina desde que te despiertas hasta que te acuestas?
- ¿Y cómo es un día de fin de semana?

#### PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS ACERCA DE LA MATERNIDAD / PATERNIDAD

- ¿Te has planteado la opción de tener hijos-as en algún momento?
- **Si desea tener hijos, preguntar lo siguiente:**
  - ¿Por qué te gustaría tener hijos-as?
  - ¿Cuándo quisieras tenerlos-as? ¿por qué ese momento?
  - Y ¿qué hubiera pasado si los tenías antes? ¿cómo hubiera cambiado tu vida?
  - ¿Qué crees que es lo más difícil de ser mamá/papá? ¿por qué?
- **Si NO desea tener hijos, preguntar lo siguiente:**
  - ¿Cómo así decidiste no tenerlos-as?
  - ¿Crees que la llegada de los hijos cambia algunos aspectos de la vida de los padres?
  - ¿Cómo crees que cambia la vida del papá? ¿qué piensas sobre eso? ¿por qué?
  - Y ¿cómo crees que cambia la vida de la mamá? ¿qué piensas sobre eso? ¿por qué?

## **IMPACTO PERCIBIDO DE LA MATERNIDAD EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LAS MUJERES**

- ¿Crees que las prioridades de una mujer cambian cuando tienen hijos-as o no? ¿cómo así?
- ¿Qué aspectos cobran más relevancia?
- ¿Qué aspectos cobran menos relevancia?
- Y dentro de ese orden ¿dónde se ubica su carrera profesional/laboral?
- ¿Sientes que el hecho de ser mamá impacta de alguna forma en el desarrollo profesional de las mujeres o no? ¿en qué sentido impacta? ¿por qué?
- ¿Crees que el hecho de ser mamá ayuda de alguna manera a mejorar el desarrollo profesional de las mujeres? ¿cómo así?
- Y ¿crees que el ser mamá dificulta de alguna manera el desarrollo profesional de las mujeres? ¿cómo así? (Entrevistador: revisar ascensos, movimientos de área, movilidad internacional, etc.)
- ¿Cómo crees que ha sido en el caso de las mamás que trabajan en la empresa?
- ¿Qué crees que es lo más difícil para ellas? ¿por qué?
- ¿Crees que los jefes prefieren trabajar con mujeres con o sin hijos-as? ¿por qué?
- ¿Crees que es igual para el caso de los papás? ¿por qué?

## **IMPACTO PERCIBIDO DE LA TENENCIA DE UN TRABAJO A TIEMPO COMPLETO EN LA CRIANZA DE LOS HIJOS-AS**

- ¿Qué crees que prefieren los hijos-as: tener una mamá que trabaje o que no trabaje? ¿por qué?
- ¿Qué crees que prefieren los hijos-as: tener un papá que trabaje o que no trabaje? ¿por qué?
- ¿Qué percepciones tienes tú? ¿Preferirías que tu pareja trabajara, o que se quedara a cuidar a tus hijos/as? ¿por qué?

## PERCEPCIÓN SOBRE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR DE LA EMPRESA

- ¿Qué políticas/beneficios tiene la empresa para las personas con hijos-as?
- ¿Qué te parecen estas políticas o beneficios?
- ¿Qué es lo que más te gusta? ¿por qué?
- ¿Qué es lo que menos te gusta? ¿por qué?
- ¿Cambiarías algo de las políticas o beneficios actuales? ¿qué cambiarías?
- ¿Qué políticas o beneficios nuevos te gustaría que se implementen?
- Para cada política o beneficio nuevo mencionado preguntar:
  - ¿Quiénes serían los principales usuarios? ¿en qué proporción serían para mamás? ¿y los papás?
  - ¿Cuáles serían los pros de tener contar con este beneficio? ¿por qué?
  - ¿Cuáles serían los contras? ¿por qué?
  - Para quienes desean tener hijos-as: ¿crees que tú lo utilizarías cuando tengas hijos-as? ¿por qué?

### DATOS DE PERFILAMIENTO:

<b>Pseudónimo</b>	
<b>Género</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Tenencia de pareja (SI/NO)</b>	
<b>Situación laboral propia</b>	
<b>Situación laboral de la pareja</b>	
<b>Tenencia de hijos (SI/NO)</b>	
<b>Número de hijos (especificar si es con la misma pareja u otras)</b>	
<b>Edad de los hijos</b>	
<b>Pertenencia actual a la empresa (SI/NO)</b>	
<b>Tiempo de permanencia en la empresa</b>	
<b>Nivel organizacional</b>	
<b>Tenencia de personal a cargo (SI/NO)</b>	