



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Nº 45, Vol. XXVI, Invierno 2025, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajoysociedad



Trayectorias laborales y desigualdades de género en las élites empresariales en Uruguay

Career trajectories and gender inequalities in the business elites in Uruguay

Trajetórias laborais e desigualdades de gênero nas elites empresariais no Uruguai

Marcia BARBERO PORTELA*

Recibido: 18/02/2025

Revisión editorial: 25/02/2025

Aceptado: 03/04/2025



RESUMEN

En este artículo se analizan las trayectorias laborales de las élites empresariales en Uruguay desde una perspectiva de género y generacional. A través de un estudio cualitativo realizado mediante el enfoque biográfico, se realizaron 57 entrevistas a gerentes y directores/as de grandes empresas, para comprender las barreras estructurales y subjetivas enfrentadas por las mujeres para el acceso y permanencia en cargos de liderazgo empresarial. Se examinan el peso del capital social y familiar, el mérito individual y los roles domésticos —fundamentalmente la maternidad y el cuidado de hijos e hijas— en las trayectorias laborales de varones y mujeres de dos cohortes generacionales. Los hallazgos dan cuenta de que, a pesar de que el acceso al poder empresarial está fuertemente influido por las redes de contactos y estructuras heredadas, los relatos tienden a enfatizar el mérito individual. Asimismo, se identifican importantes diferencias en términos de género y generacionales. Las mujeres de ambas cohortes generacionales relatan dificultades para la articulación de la vida profesional y familiar, lo que limita sus oportunidades de ascenso. Se propone una tipología de trayectorias laborales que permite comprender los patrones de movilidad y los obstáculos en la cúspide del poder empresarial. Se concluye que, a pesar de los avances, la desigualdad de género en las élites empresariales en Uruguay se muestra persistente.

Palabras clave: desigualdades de género, trayectorias laborales, élites empresariales, enfoque biográfico

* Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay y Unidad Académica Medicina Preventiva y Social, Facultad de Medicina, Universidad de la República, Uruguay. Socióloga, candidata a Dra. en Sociología (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay). Correo electrónico: marcia.barbero@gmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7819-9150>

ABSTRACT

This article analyzes the career trajectories of business elites in Uruguay from a gender and generational perspective. Through a qualitative study using the biographical approach, 57 interviews were conducted with managers and directors of large companies to understand the structural and subjective barriers faced by women in accessing and remaining in business leadership positions. The study examines the role of social and family capital, individual merit, and domestic roles —mainly motherhood and childcare— in the career paths of men and women from two generational cohorts. The findings reveal that, although access to corporate power is strongly influenced by networks and inherited structures, narratives tend to emphasize individual merit. Moreover, significant differences in terms of gender and generation are identified. Women from both generational cohorts report difficulties in balancing professional and family life, which limits their opportunities for advancement. A typology of career trajectories is proposed to understand mobility patterns and obstacles at the top of corporate power. The article concludes that, despite progress, gender inequality in business elites in Uruguay remains persistent.

Keywords: gender inequalities, career trajectories, business elites, biographical approach

RESUMO

Este artigo analisa as trajetórias profissionais das elites empresariais no Uruguai a partir de uma perspectiva de gênero e geracional. Por meio de um estudo qualitativo realizado com a abordagem biográfica, foram realizadas 57 entrevistas com gerentes e diretores/as de grandes empresas para compreender as barreiras estruturais e subjetivas enfrentadas pelas mulheres no acesso e permanência em cargos de liderança empresarial. O estudo examina o peso do capital social e familiar, o mérito individual e os papéis domésticos —principalmente a maternidade e o cuidado com os filhos e filhas— nas trajetórias profissionais de homens e mulheres de duas coortes geracionais. Os achados mostram que, embora o acesso ao poder empresarial seja fortemente influenciado por redes de contatos e estruturas herdadas, os relatos tendem a enfatizar o mérito individual. Além disso, identificam-se diferenças significativas em termos de gênero e geração. As mulheres de ambas as coortes geracionais relatam dificuldades para conciliar a vida profissional e familiar, o que limita suas oportunidades de ascensão. Propõe-se uma tipologia de trajetórias profissionais que permite compreender os padrões de mobilidade e os obstáculos no topo do poder empresarial. Conclui-se que, apesar dos avanços, a desigualdade de gênero nas elites empresariais no Uruguai permanece persistente.

Palabras clave: desigualdades de gênero, trajetórias laborais, elites empresariais, abordagem biográfica

SUMARIO

1. Introducción
2. La (re)producción social de las élites
3. La perspectiva de género y el estudio de las élites
4. Decisiones metodológicas
5. Principales hallazgos
6. Conclusiones y reflexiones finales
7. Referencias bibliográficas

1. Introducción*

La escasez femenina en puestos de decisión constituye una problemática social que, si bien presenta avances a lo largo de las décadas, parece constituir una desigualdad persistente (Tilly, 2000). Las desigualdades de género en el acceso y ejercicio en cargos de autoridad se

* Agradezco a la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), por apoyarme financieramente para continuar con mi formación. A mi tutor por su valiosa orientación, a mis compañeras del Programa de Doctorado y a mis compañeros de la Universidad de la República, por alentarme. A quienes participaron del estudio como entrevistados/as, por prestarme su tiempo y sus palabras. A mi entorno afectivo, por sostenerme y dejarme sostenerles.

mantienen también entre regiones y países. A modo de ejemplo, desde 2006, la brecha general de género, que considera indicadores clave en cuatro dimensiones (participación económica, logros educativos, salud y empoderamiento político) se ha reducido en 4,2 %, avanzando a un promedio anual de 0,24 % (World Economic Forum, 2024). Se ha estimado que, a este ritmo, tomará 134 años alcanzar la paridad de género global. El análisis de la dimensión de la participación económica muestra que las mujeres se concentran en aquellos sectores de actividad menos remunerados. Además, tienen un menor acceso a cargos de liderazgo en comparación con los varones, ocupando solo el 28 % de los cargos directivos. A ello se agrega que ganan un 37 % menos que los varones, tienen mayor desempleo e informalidad, y se encuentran escasamente representadas en los sectores claves de la economía actual (STEM, por sus siglas en inglés, que refiere a las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)[†] (World Economic Forum, 2024).

En América Latina y el Caribe, las tendencias son similares: las mujeres están sobrerepresentadas en los sectores de baja remuneración (como lo son la educación, la salud y el trabajo doméstico), tienen mayor informalidad y empleo parcial, y persisten importantes brechas salariales en todos los sectores incluso, cuando ocupan posiciones similares (ganar entre un 20 y un 30 % menos que los varones, y la distancia es más pronunciada en los sectores mejor remunerados, que son también los más masculinizados) (Berniell et al., 2023). Se ha constatado una menor participación laboral entre las mujeres con hijos, siendo las mujeres con hijos pequeños (de 0 a 5) quienes tienen las tasas más bajas, y que los ingresos de las mujeres muestran un brusco descenso tras el nacimiento del primer hijo, que no se verifica entre los varones (Berniell et al., 2023).

En el campo empresarial, la región registra barreras importantes para el acceso femenino a cargos de liderazgo, entre los que se encuentran subrepresentadas. El fenómeno se explica por la persistencia de procesos de segregación, tanto horizontal como vertical. Mientras que el primero refiere a la concentración de las mujeres en los sectores menos remunerados, el segundo supone que los varones ocupan lugares de mayor autoridad y poder de decisión en la estructura jerárquica de las organizaciones. De este modo, en América Latina y el Caribe solo el 8,5 % de los miembros de los directorios y el 29 % de los ejecutivos son mujeres (Berniell et al., 2023). Si bien se ha constatado un aumento de la presencia femenina en puestos de decisión desde principios de la década de los 90, no se han verificado cambios de profundidad en las últimas tres décadas (OIT, 2019). Este fenómeno, que sigue tendencias mundiales (World Economic Forum, 2024), supone que, a medida que aumenta la responsabilidad de los cargos, la brecha de género se ensancha a favor de los varones.

En Uruguay, los datos respaldan la existencia de desigualdades de género en la gestión y propiedad de las empresas (ANDE, 2024). En este sentido, si bien la tasa de participación femenina en el empleo alcanza al 44,9 %, este porcentaje disminuye si se considera su participación como propietarias o directivas de empresas (35,9 %) y en las sociedades de capital (29,5 %). En el país, en el período 2019 - 2023 las mujeres representan el 39,4 % de las propietarias de empresas micro (sin dependientes) y sólo el 22,6 % en las empresas grandes (de 100 o más dependientes) (ANDE, 2024), mientras que su presencia en puestos de máxima jerarquía empresarial apenas supera el 10 %, lo que significa que en las empresas uruguayas casi el 90 % de los cargos de máxima autoridad son ocupados por varones (ONU Mujeres, 2021).

[†] Solo el 22 % de los profesionales en el campo de la inteligencia artificial son mujeres y representan solamente el 30 % en las carreras STEM (World Economic Forum, 2024).

Estudios académicos entre las élites[‡] económicas uruguayas (Serna y González Mora, 2018) evidenciaron que, entre las empresas más grandes del país y las cámaras empresariales, la presencia femenina es escasa: en el período 2000 - 2015 solo ocupaban el 10 % de los cargos gerenciales y de dirección empresarial, mientras que su presencia en las cámaras de representación empresarial era testimonial. Un estudio exploratorio[§] (Serna y Barbero, 2019) entre mujeres con altos cargos ejecutivos aportó pistas acerca de las dificultades que enfrentan para el acceso y ejercicio de la autoridad. Los hallazgos sugieren indicios de que los desafíos de la articulación de la vida profesional y familiar se constituyen en barreras relevantes en sus trayectorias, que pueden enlentecer sus progresos o desalentar carreras laborales de alta exigencia.

La evidencia empírica hasta aquí presentada permite afirmar la existencia de brechas de género en el acceso femenino al poder empresarial y abre interrogantes acerca de los modos en que las élites del campo empresarial reclutan a sus miembros. La investigación realizada de la que aquí se da cuenta parcialmente surge de un estudio^{**} que se propuso comprender las dimensiones estructurales y subjetivas que configuran el acceso, la permanencia y el ejercicio de poder entre las élites empresariales en Uruguay, considerando las desigualdades de género y generacionales. Uno de sus objetivos específicos consistió en la exploración y caracterización de las trayectorias laborales de las élites empresariales. Nos preguntamos por qué persisten en Uruguay estas brechas de género, situando el interés en la comprensión de las barreras específicas que han enfrentado las mujeres para alcanzar cargos de poder y autoridad en el campo empresarial, así como también en la exploración de las formas en las que aquellos aspectos vinculados con la domesticidad y el cuidado de dependientes impactan en estas trayectorias.

Se diseñó un estudio cualitativo y se adoptó el método biográfico. Se realizaron entrevistas biográficas para analizar los relatos de vida de los sujetos, que se entendieron como verdades narrativas, poniendo especial énfasis en sus interpretaciones. En el análisis se consideraron la vida realmente vivida y su interpretación como elementos relevantes que mantienen una relación de influencia recíproca, así como también aquellos acontecimientos biográficos significativos, es decir, a los que los sujetos atribuyen sentido y relevancia en sus biografías, más allá de la mirada externa del investigador.

El trabajo aquí presentado pretende contribuir a la comprensión de las desigualdades de género que aún tienen lugar en la cúspide del poder empresarial y de los modos en que estas se (re)producen, así como cuestionar el androcentrismo histórico de los estudios sobre las élites y con ello aportar evidencia que permita desnaturalizar las desigualdades de género en la cima de la pirámide social.

[‡] Siguiendo a Serna y González Mora (2018, p. 284-285) tomamos una definición de élite que supone la puesta en relación de tres dimensiones: la jerárquica-altimétrica, la funcional y la conflictiva contextual. La primera refiere a individuos que ocupan posiciones privilegiadas en la cúspide de las estructuras de poder de la sociedad, la segunda al desempeño de múltiples funciones especializadas de dirección y control en diversos campos sociales, mientras que la tercera permite ubicar los debates acerca de la (trans)formación de las élites en el marco de disputas históricas y conflictos de poder en las sociedades.

[§] Se realizó una indagación cualitativa sobre las experiencias y percepciones de mujeres en altos cargos. A pesar de que constituye el único antecedente nacional directo de este trabajo, el mencionado estudio fue de tipo exploratorio que solo incluyó a 11 mujeres en la muestra.

^{**} Se trata de la investigación realizada en el marco del Programa de Doctorado en Sociología (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay), bajo la orientación del Dr. Miguel Serna. Este artículo toma como base uno de los capítulos de presentación de hallazgos de la tesis doctoral.

2. La (re)producción social de las élites

Los debates en torno a la composición y los modos de reclutamiento de las élites implican la consideración de los mecanismos, los procesos y los ámbitos que las estructuran. Las discusiones suelen centrarse en un conjunto de tensiones, que refieren a la uniformidad de la élite *versus* la heterogeneidad en su composición; la reproducción *versus* la movilidad social; la relevancia del capital económico *versus* el capital social; el papel de la meritocracia *versus* el privilegio o la herencia; y la internacionalización o existencia de élites globalizadas *versus* la existencia de élites de carácter local. Más recientemente se han introducido discusiones acerca de los modos diferenciales en los que los varones y las mujeres acceden a las estructuras de poder en la sociedad.

La producción teórica de Bourdieu ha colocado una serie de interrogantes en torno a los modos de distribución social del privilegio de clase en las sociedades contemporáneas. A punto de partida de la obra del sociólogo francés, las preguntas acerca de los modos en que se accede a posiciones de poder, las formas y los mecanismos que perpetúan los privilegios y el papel de los distintos tipos de capitales en estos procesos, continúan vigentes. En sus numerosos textos sobre el tema, el mencionado autor se preocupa por la perpetuación de las desigualdades sociales, prestando atención especial al capital educativo en la reproducción social de las élites. De este modo, ha argumentado que por medio de la educación se transmiten y legitiman las desigualdades de clase (Bourdieu y Passeron, 1977), y ha analizado el peso del capital familiar en los desempeños y logros académicos, mostrando cómo el capital educativo, el cultural y el familiar se entrelazan y refuerzan entre sí (Bourdieu y Passeron, 2009). Asimismo, en su estudio sobre las formas de distinción social ha evidenciado el papel de los centros educativos en las preferencias culturales que legitiman el orden social preexistente (Bourdieu, 1979), mientras que también ha dado cuenta del papel de las *grandes écoles* (las escuelas de élite) en la formación de las élites francesas (Bourdieu, 2013).

El carácter determinista de la perspectiva planteada por Bourdieu y colaboradores sobre la reproducción de las clases sociales ha sido objeto de controversia. Algunas investigaciones realizadas en Argentina (Heredia, 2012; Gessaghi, 2016; Luci y Gessaghi, 2016) muestran los modos en que el capital familiar, el escolar y los criterios meritocráticos se articulan y refuerzan entre sí, llamando la atención acerca de los riesgos de sobreestimar el peso de la educación en la reproducción de las desigualdades sociales.

Las consideraciones anteriores habilitan una lectura más compleja de las relaciones entre herencia y mérito individual. Si bien las propias élites erigen un discurso meritocrático para la legitimación de sus privilegios sociales, estos últimos son, en buena medida, heredados y sostenidos por estructuras que perpetúan la transmisión intergeneracional de la riqueza y el poder (Piketty, 2014). De acuerdo a Dubet (2011, 2015), la meritocracia, que se presenta como un principio de justicia, tiende a justificar la exclusión de quienes no logran el éxito, desestimando las desigualdades en las condiciones sociales de partida. Así entendida, la igualdad de oportunidades es un mito, que, en última instancia, contribuye a la legitimación y reproducción de las desigualdades estructurales. En definitiva, el hecho de que ciertos individuos no alcancen posiciones de privilegio social constituye una problemática de índole exclusivamente individual, lo que anula cualquier consideración y acción de tipo política sobre el asunto.

Por otra parte, la intensificación de los intercambios globales en términos culturales, económicos y tecnológicos, ha introducido un debate adicional respecto de la composición de las élites. La creciente interconexión entre países ha llamado la atención acerca de la existencia de un grupo de individuos especializado y profesionalizado que transita por redes de intercambio, educativas y de negocios de corte internacional. Las miradas al fenómeno del

impacto de la globalización en la conformación de las élites confluyen en que este ha dado lugar a cambios de envergadura, aunque con matices, que fluctúan entre la existencia de élites transnacionales (Sklair, 2003) y la desnacionalización parcial de las élites (Sassen, 2007). En línea similar, Dulitzky (2016) estudia la élite empresarial transnacional argentina y su relación con las transformaciones económicas del siglo XX, en particular la extranjerización. A partir del análisis de sus carreras directivas, encuentra que, durante los años noventa, se observa un aumento en la internacionalización, aunque persiste un conjunto de individuos arraigados al ámbito local, en especial en el sector público estatal.

3. La perspectiva de género y el estudio de las élites

Sin desconocer la relevancia de los debates anteriores, los estudios clásicos de las élites no consideraron la dimensión de género en sus análisis, lo que les ha valido la acusación de «sexismo intelectual» (Acker, 1973). El androcentrismo en la literatura especializada sobre élites informa acerca de la irrelevancia de las biografías de las mujeres para el observador social (García de León, 1994). Sin embargo, la incorporación masiva de las mujeres a la educación y al mercado de empleo remunerado ha tornado insostenible su exclusión de los estudios sobre la estructura y la desigualdad social.

En tiempos más recientes, se ha comenzado a reflexionar sobre la discriminación femenina en los ámbitos de poder desde la perspectiva teórica de las élites (Moore, 1988; Arango et al., 1995; Vianello y Moore, 2004; García de León, 1994, 2008, 2009, 2012, 2016, Liebig y Sansonetti, 2004). En el campo de las élites, es posible rastrear los estudios pioneros que toman al género en consideración en los escritos de Rosabeth Moss Kanter y de Cynthia Fuchs Epstein. Desde campos disciplinares diferentes (la economía y la sociología, respectivamente) ambas analizaron las estructuras corporativas como generadoras de desigualdades de género. Kanter (1977) introdujo el concepto de tokenismo para designar a aquellas mujeres que constituyen minorías en contextos dominados por varones, y que deben lidiar con una sobreexposición y sobreexigencia en sus trayectorias laborales. Mientras tanto, Epstein (1981, 1988, 1992) centró sus indagaciones en la comprensión de los obstáculos estructurales y culturales enfrentados por las mujeres que ocupan un lugar entre las élites, al tiempo que contribuyó a visibilizar cómo los roles domésticos influyen de manera diferencial en las trayectorias profesionales de varones y mujeres (Epstein et al., 1999).

Las mujeres que tuvieron éxito en el ascenso a puestos directivos en el poder pueden ser entendidas como parte de unas «élites discriminadas» (García de León, 1994) que hacen uso de un conjunto de privilegios que les son entregados por los varones. Desde Italia, las investigaciones de Mino Vianello (2004, 2016; Vianello y Moore, 2004) en países industrializados han evidenciado los modos en que las estructuras sociales y políticas afectan la representación femenina en cargos de poder, dando cuenta de la existencia de barreras diferenciales para varones y mujeres en sus caminos hacia la cúspide del poder.

Los estudios sobre las élites que toman en cuenta al género problematizan la baja representación de mujeres en los ámbitos de poder y buscan visibilizar los obstáculos que enfrentan para acceder a ellos. Las explicaciones se han centrado en distintos aspectos y niveles de análisis, pero la relación trabajo-familia aparece como una dimensión de especial interés dado su impacto en las trayectorias laborales de las mujeres (Arango et al., 1995; Di Stefano y Pinelli, 2004; Luci, 2010, 2011, 2012; Fallon y Stockstill, 2018).

Los vínculos entre la esfera productiva y reproductiva han suscitado el interés de los estudios feministas. Federici (2018), desde una perspectiva marxista, ha establecido la relación histórica y teórica entre el sistema capitalista y el sistema patriarcal, a los que concibe como indisolubles e interconectados en la perpetuación de la dominación femenina. La escisión entre la esfera doméstica-reproductiva y la laboral-productiva es entendida, desde esta perspectiva,

como una condición para el repliegue de las mujeres hacia la primera, de cara a apuntalar el trabajo productivo masculino. Desde otra perspectiva, la socióloga estadounidense Arlie Hochschild contribuyó con sus investigaciones a visibilizar la vida familiar e íntima entre las mujeres trabajadoras. Con el concepto de «*second shift*» refiere a la doble jornada realizada por las mujeres en sus hogares tras su jornada laboral remunerada (Hochschild y Machung, 2021). Esta sobrecarga doméstica se agrega a las sobreexigencias y presiones que vivencian en las organizaciones, lo que agrega una cuota de complejidad mayor a la hora de competir con sus pares varones.

Las investigaciones sobre las élites *manageriales* en la región han comenzado a incorporar la mirada de género crecientemente. A modo ilustrativo, los estudios de Florencia Luci (2010, 2011, 2012, 2016) en las grandes empresas argentinas evidencian diferencias relevantes en las carreras gerenciales de varones y mujeres. La maternidad emerge como un punto de quiebre significativo, fundamentalmente debido a las imbricadas articulaciones que deben idear y ejecutar para mantenerse activas y presentes, tanto en la esfera doméstica como en la empresarial (Luci, 2010). Para el caso chileno, Undurraga y López Hornickel (2021) muestran que el trabajo no remunerado incide en las decisiones de las mujeres respecto de sus carreras laborales e imprime tensiones emocionales a su experiencia laboral. Undurraga y Gunnarsson (2021) proponen una tipología de trayectorias laborales femeninas en Chile y construyen cuatro trayectorias típicas: autorrealización, asegurada, dependiente de la familia e improvisada. Su análisis resalta que las mujeres transitán por caminos laborales signados por la fragilidad y la vulnerabilidad, aspectos que se exacerbaban en contextos de crisis.

A lo anterior se agrega que, a pesar de contar con niveles educativos similares, las mujeres enfrentan importantes barreras en el acceso a puestos directivos, que se relacionan con prácticas de discriminación (directas e indirectas) en los procesos de selección (Undurraga y Barozet, 2015). Ello permite sospechar del discurso meritocrático y da cuenta de los modos en que estos procesos perjudican especialmente a las mujeres (Undurraga, 2019). Si bien estos procesos se presentan como meritocráticos, las prácticas reproducen desigualdades de género, ya que incorporan filtros basados en el género, la raza, la edad y otros marcadores sociales, que favorecen la homogeneidad en el perfil de los candidatos (Undurraga, 2019). Se ha constatado que el uso creciente de medios digitales para la publicación de ofertas laborales, junto a la brecha digital de género y las prácticas discriminatorias en los procesos de selección que colocan en el centro los planes de maternidad para el caso de las mujeres, afectan su acceso a empleos formales y a cargos directivos (Undurraga, 2018).

Las ideas planteadas habilitan nuevas interrogantes en relación a las trayectorias laborales de las élites empresariales en Uruguay: ¿existen diferencias en las trayectorias laborales de las mujeres y varones de las élites empresariales? ¿qué peso ha tenido el capital social en estas trayectorias? las trayectorias femeninas y masculinas, ¿son iguales en el sector público y en el privado? ¿ha habido cambios a lo largo del tiempo? ¿cómo afectan la maternidad y la vida familiar las trayectorias laborales femeninas y masculinas? ¿se han verificado cambios intergeneracionales en cuanto al impacto de los roles domésticos y de cuidados asumidos por varones y mujeres que ocupan cargos de jerarquía en el mundo empresarial en sus trayectorias laborales?

4. Decisiones metodológicas

4.1. La perspectiva biográfica

El estudio adoptó un punto de vista epistemológico interpretativo para indagar las percepciones subjetivas acerca de las desigualdades de género y comprender las trayectorias

biográficas^{††} de los sujetos en sus dimensiones objetivas y subjetivas, mientras que se tomaron aportes de la epistemología feminista (Blazquez Graf et al., 2012) en el entendido de la relevancia de darle voz a quienes se encuentran menos representadas en el campo bajo estudio.

El enfoque escogido consideró lo biográfico como elemento central, en el entendido de que permite abordar aspectos interconectados: las dimensiones objetivas y objetivables de las trayectorias de vida, las dimensiones subjetivas, la articulación de los planos macro, meso y microsocial, así como también el aspecto temporal (Muñiz Terra, 2012). El estudio de los relatos de vida no es meramente anecdótico o individualista, sino que se orienta a la identificación de patrones y aspectos estructurales para comprender los modos en que ciertos eventos, prácticas o condiciones se reiteran en distintas experiencias. Sin embargo, el análisis no se limita a conocer hechos verificables, sino que incorpora las interpretaciones de los sujetos sobre esos hechos. Aquí, entendemos que la relación entre los aspectos estructurales y los vivenciales es de mutua influencia, por lo que no se asume una posición de determinismo entre la posición social y las experiencias de los individuos. Se plantea que, si bien la estructura social influye en las percepciones individuales, estas últimas también pueden moldear y resignificar la estructura. De este modo, se intenta evitar cualquier reduccionismo determinista y resaltar la importancia de la interpretación y de los elementos sociosimbólicos en el análisis de los relatos de vida. En concordancia, este trabajo adhiere a una perspectiva ontoeپistemológica que coloca el foco en las desigualdades autopercibidas por los actores, así como en sus interpretaciones de las desigualdades “reales” (léase “objetivas”) (Harris, 2006). Por lo tanto, se asume un enfoque sobre las desigualdades que conjuga aspectos constructivistas, resaltando su carácter relacional y centrando la mirada en aquellos procesos sociales que las (re)producen.

El elemento temporal es central en la perspectiva biográfica. Muñiz Terra (2018) propone el análisis de acontecimientos biográficos y momentos bifurcativos en las trayectorias biográficas. Tomando los aportes de la autora, en este estudio se propone el concepto de acontecimiento biográfico significativo para dar cuenta de aquellos eventos a los que los sujetos asignan sentido en sus relatos, en el entendido de que los sucesos históricos, contextuales, organizacionales e individuales pueden tener impactos diferenciales en los sujetos. Con ello se da lugar a la consideración de aquellos eventos de tipo simbólico que dan lugar a modificaciones en las trayectorias de los sujetos.

De acuerdo a Pujadas Muñoz (1992) entre las ventajas del método biográfico se encuentran que habilita el análisis de los relatos subjetivos de los actores como reflejo de una época y de un conjunto de valores compartidos por la sociedad en la que viven, la generación de hipótesis a partir del análisis de experiencias individuales, la profundidad en la interpretación y en la comprensión de las relaciones sociales, así como también aporta una visión longitudinal y holista de diversas esferas sociales. Entre las características de la perspectiva que podrían eventualmente constituir limitaciones se encuentran el hecho de que las personas recuerden de manera sesgada o imprecisa los acontecimientos vividos, o reinterpretan a la luz del presente los hechos de su pasado. Esta dificultad no es exclusiva del método biográfico, pero puede verse exacerbada por el carácter de la información compartida. Otro nudo crítico es la relación de los relatos analizados con el contexto en el que se desarrollaron las biografías, que debe realizarse evitando el ahistoricismo. Otro conjunto de críticas, como su escasa validez externa o que los resultados consisten en interpretaciones del investigador de las interpretaciones de los sujetos investigados, pueden considerarse superadas

^{††} Siguiendo a Muñiz Terra (2014, p. 6), se entiende a las trayectorias como una construcción del investigador, que supone la objetivación de la historia de vida narrada por los sujetos.

si se reconoce, como se hace aquí, la especificidad y validez de los enfoques cualitativos en la investigación social.

4.2. Técnica de recolección de datos, población y muestra

Se realizaron cincuenta y siete entrevistas biográficas semiestructuradas en profundidad. Tomando como marco muestral directorio de empresas del Instituto Nacional de Estadística (INE) del año 2016 (el más reciente disponible al momento del trabajo de campo) se seleccionaron empresas grandes^{‡‡} de distintas ramas de actividad. Los primeros participantes se reclutaron a partir de contactos interpersonales, debido a que el trabajo de campo estuvo signado por la situación de emergencia sanitaria a raíz del covid-19, que impidió acercamientos presenciales a las empresas. Luego, el reclutamiento se realizó siguiendo la estrategia de bola de nieve. Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual, se grabaron, transcribieron y sistematizaron con el apoyo de herramientas informáticas. El trabajo de campo comenzó durante el primer año de la pandemia por covid-19, en 2020, que impuso importantes restricciones a la investigación, dadas las recomendaciones de evitación de contactos cara a cara, y las dificultades adicionales relacionadas al cierre de centros educativos, pérdida de redes de cuidado familiares y dificultades para compatibilizar los cuidados con la actividad profesional. Se tomó la decisión de realizar entrevistas en modalidad virtual, lo que permitió ciertos avances. En 2021 se continuó realizando entrevistas y se procedió a la transcripción del material. Luego de revistar las entrevistas, se consideró pertinente incluir más casos para confirmar un conjunto de sospechas, por lo que el trabajo de campo continuó hasta 2022.

Todos los participantes recibieron un consentimiento informado que firmaron y devolvieron vía correo electrónico, o bien se les solicitó su consentimiento verbal, del que se dejó registro en las grabaciones. Además de ello, se llevó a cabo una ética situada y reflexiva, que consideró elementos de contexto, así como también las características sociales de los sujetos del estudio y la investigadora, al tiempo que se prestó especial atención a las asimetrías en esa interacción, propias de la investigación en el campo de las élites.

La inclusión de nuevos participantes en la muestra se detuvo cuando se alcanzó el punto de saturación teórica. Se realizaron 33 entrevistas con mujeres y 24 con varones. En la primera cohorte generacional, el total de entrevistas asciende a 40, mientras que en la segunda se entrevistó a 17 participantes. Cabe resaltar que se encontraron mayores resistencias por parte de las personas más jóvenes a participar en el estudio, mientras que su presencia es menos cuantiosa entre los cargos de alta jerarquía en las empresas seleccionadas.

Para la construcción de la muestra se consideraron la empresa (grandes empresas), el cargo ocupado (gerencia y dirección), el género (varones y mujeres) y la cohorte generacional de pertenencia (seleccionadas a partir de su año de nacimiento: nacidos antes y después de 1975). Esto permitió indagar el objeto de estudio entre mujeres y varones de dos cohortes generacionales de gerentes o directores y gerentas o directoras de grandes compañías en Uruguay. Entre los participantes mayores se incluyeron entrevistados con altos cargos dentro del sector privado y del público, para explorar diferencias en las trayectorias laborales entre el sector privado y el público. Esto aportó al trabajo la comparación de posiciones discursivas y la posibilidad de identificar recurrencias y matices según el género y la cohorte generacional, así como del sector (público/privado), siempre que fue analíticamente pertinente.

Se consideran dos cohortes generacionales, en el entendido de que más allá de compartir año de nacimiento, habitan un espacio-tiempo histórico que les confiere rasgos propios. El punto de quiebre en la conformación de los grupos (nacidos antes y después de

^{‡‡} El directorio mencionado aporta información de empresas con más de 100 dependientes, indicador que reúne consenso a la hora de definir el tamaño de una empresa.

1975) se justifica en los cambios de contexto histórico en las relaciones sociales de género, en el lugar de las mujeres en la sociedad uruguaya y en las políticas de equidad de género y de cuidados desarrolladas. De este modo, las mujeres nacidas antes de 1975 se encuentran entre las primeras que accedieron masivamente al mercado de trabajo y la educación universitaria, fenómeno que ocurrió de manera creciente a lo largo de todo el siglo XX (Aguirre, 2009). Mientras tanto, las mujeres nacidas luego de 1975 desarrollaron sus trayectorias en un contexto de transformaciones familiares (Arriagada, 2007; Cabella et al., 2019; Nathan et al., 2016), de implementación de políticas de apoyo a los cuidados (Salvador, 2011; Aguirre et al., 2014) así como también de movimientos en el uso del tiempo de varones y mujeres en las esferas productiva y reproductiva (Batthyány et al. 2017; Genta et al., 2022). A pesar de estas apreciaciones, el punto de corte seleccionado es teórico y no responde estrictamente a un hecho empírico en particular sino a lo que se entiende como un cambio de época.

La tabla 1 muestra la edad promedio de las y los participantes, así como el número de hijos promedio.

Tabla 1

Descripción de la muestra

Sector	Cohorte generacional	Género	Promedio edad	Promedio hijos
Privado	1 ^a	Femenino	57	2.1
		Masculino	59	2.1
público	1 ^a	Femenino	59	1.36
		Masculino	61	2.4
privado	2 ^a	Femenino	37	1.8
		Masculino	37	1.5

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas biográficas.

Se llevó adelante un análisis abductivo a partir de la combinación de categorías definidas a priori y la construcción de categorías de manera inductiva a partir de los datos empíricos, para realizar luego una generalización analítica, que estuvo orientada por la saturación teórica, la inferencia comparativa y la interpretación enraizada en los datos.

5. Principales hallazgos

En línea con los antecedentes teóricos y empíricos presentados, se observan las trayectorias para comprender las relaciones entre mérito individual y capital social en el acceso al poder empresarial. Se analizan las estrategias de internacionalización desarrolladas y se escudriñan, a través del lente de género y generacional, los impactos de los roles desempeñados en la esfera doméstica. Asimismo, se presentan los acontecimientos biográficos significativos en las trayectorias estudiadas y, finalmente, se propone una tipología de trayectorias laborales.

5.1. Entre el capital social y el mérito individual

En el análisis de la influencia del capital social^{§§} en las trayectorias laborales surge como relevante el contraste entre los relatos sobre las formas de acceso a los empleos y las

^{§§} Se toma aquí el concepto bourdieuano de capital social que supone una red de contactos y conexiones sociales que derivan de la pertenencia a un determinado grupo social (Bourdieu, 1986).

interpretaciones de los sujetos sobre su peso en sus trayectorias. En lo que refiere al acceso al primer empleo, los y las participantes de ambas generaciones tienden a reconocer en sus relatos el apoyo de contactos familiares y personas allegadas, aunque también destacan su propio mérito, subrayando la importancia de su esfuerzo y logros individuales. Por ejemplo, Sandra (E57) obtuvo su primer trabajo gracias a un contacto de la familia y consiguió el resto de sus empleos activando su capital social. Sin embargo, en su relato resalta cómo sus aptitudes personales le permitieron avanzar una vez obtenida la oportunidad: «*Tuve contactos que me permitieron ir avanzando, fueron factores que me posibilitaron, obviamente si uno queda muestra ciertas aptitudes, no fue todo obra de ellos*» (E57 mujeres, 1.^a gen., sector privado, 48 años)^{***}. También los varones suelen atribuir su éxito a una combinación de contactos y mérito. En este grupo de entrevistados, la movilización de capital social se asocia a la suerte, así como también a la capacidad de vincularse en redes empresariales o *networking*. Esto puede observarse en el siguiente fragmento:

«*yo tengo una gran facilidad de relacionamiento, tengo facilidad para relacionarme con la gente, pero no tuve ayuda familiar ni social, lo que pasa es que los que me iban a buscar de un lado a otro era porque me veían actuar (...) no hay que olvidar que este país es el país de la amigocracia, acá hay muchas personas que en distintos lugares están porque conocen a Fulano, Mengano*» (E2 varones, 1.^a gen., sector privado, 65 años).

En algunos relatos, se entiende que los contactos constituyeron un primer impulso para una carrera de éxito que se sucedió luego a partir de mérito propio, tal como se aprecia en el siguiente fragmento: «*mi contacto familiar se dio para acceder a una entrevista en el banco y a partir de ahí fue una carrera que la remé solo*» (E4 varones, 1.^a gen., sector privado, 50 años). La puesta en juego del capital social es señalada como una práctica habitual en el mundo empresarial, que se concibe como un modo de acortar el camino en la selección del personal. Sobre este aspecto, Gabriel (E 10) relata lo siguiente:

«*yo no quiero decir que entré por mi padre, pero a ver, siempre en cualquier selección que yo he tenido, cuando uno a veces tiene un conocimiento, es Fulano, es hijo de Mengano, uno comienza a redondear un poco más la figura, yo he seleccionado mucha gente y no necesariamente porque es “hijo de” yo me dejo llevar, pero ayuda muchas veces a conformar un poco el marco*» (E10 varones, 1.^a gen., sector privado, 61 años).

La carrera en el sector público suele avanzar mediante concursos de ascenso y pruebas, o por designaciones directas sobre la base de la solidez técnica y/o la confianza política. La existencia de criterios y pruebas objetivas supone para nuestros entrevistados y entrevistadas una menor problematización del papel del capital social en sus trayectorias y habilita una lectura en la que realzan sus propias capacidades y esfuerzos. A pesar de que el acceso y ascenso se dieron fundamentalmente a través de concursos públicos, el capital social y familiar facilitó el acceso a concursos y entrevistas. A modo de ejemplo, Alicia (E 16, 60 años) ingresó a un cargo en un Ministerio gracias a una recomendación del padre de una conocida de la familia, que trabajaba en Presidencia de la República. Una amiga de la madre de Lucía (E18, 66 años) le avisó de un llamado y «*tenía que pedirle a alguien que me presentara, que fuera funcionario de la contaduría y ahí fueron mis compañeros [de la facultad]*». Leticia (E 20, 50 años) relata que «*si no hubiera tenido una tía trabajando en ese lugar, nunca me hubiera enterado del concurso*» e interpreta que nunca utilizó sus contactos familiares para favorecer su carrera: «*lo que me pone orgullosa de mí es lo que yo construí conmigo, que no fui una*

*** Aquí y en adelante se referenciará número de entrevista, género, cohorte generacional (gen.) y sector de actividad (solo en el caso de entrevistados y entrevistadas de la primera cohorte generacional). Los nombres propios fueron sustituidos por pseudónimos.

avivada porque perfectamente podría haber dicho, alguien que conoce a papá, que me consiga un mejor trabajo».

Entre los más jóvenes, existe un reconocimiento de la influencia inicial de los contactos sociales, pero el acento se coloca en el desempeño y las habilidades personales. En este grupo, si bien fue más usual el reclutamiento mediante consultoras de selección de personal, también son más recurrentes las trayectorias de herencia de negocios o empresas familiares. A modo de ejemplo, Emilia resalta que «*cuando tenía 21, justo mi madre, en la empresa que era una financiera estaban abriendo una parte de tecnología, de informática y hablé con el gerente de la parte de tecnología y un amigo de mi madre me dijo “venite, podemos hacer que trabajes igual 4 horas” (...) y empecé a laburar ahí*» (E40 mujeres, 2.^a gen., 34 años).

Las mujeres de ambos grupos bajo estudio relatan que han sentido que deben trabajar más para ser percibidas de la misma manera que sus colegas varones. Así reflexiona Estefani al respecto: «*las mujeres hemos tenido que lidiar contra algunos límites impuestos por la sociedad y eso te lleva capaz a que seas un poco más exigente y eso al ser más exigente y al dar un esfuerzo mayor*» (E37, mujeres, 1.^a gen. Privado, 53 años). En ocasiones, esta necesidad de demostración constante de su valor como profesionales y trabajadoras aparece como un motor para el desarrollo y crecimiento en las empresas. Emilia, por ejemplo, relata que «*A veces también por mi autoexigencia de decir tengo que demostrar por qué estoy acá hace que labore (...) capaz me lo preguntabas hace un año y te decía no tengo ni idea de porqué estoy acá, o sea, creo que es eso, fui aprendiendo cada vez más por exigirme a mí misma*» (E40, mujeres, 2.^a gen., 34 años)

Los relatos dan cuenta de que las mujeres han experimentado una presión adicional en sus trayectorias laborales por mostrar que son capaces de desempeñarse en sus cargos, que cuentan con las habilidades para hacerlo, lo que las ha conducido a realizar demostraciones de sus capacidades. Parecería que ocupar un puesto no alcanza para que estas mujeres y su entorno se sientan capaces, y también merecedoras de hacerlo. Estos aspectos, en cambio, no emergen como relevantes en los relatos de los varones. Si bien hay una narrativa de mérito y esfuerzo individual, no aparece la idea de tener que demostrar su valor de manera constante para afirmarse en sus posiciones y ser reconocidos como válidos por sus colegas y superiores.

La comparación en términos de género da cuenta de que tanto varones como mujeres suelen atribuir el éxito de sus trayectorias a elementos vinculados con el mérito individual y el desempeño. Sin embargo, entre las mujeres el relato de los esfuerzos realizados a lo largo de sus carreras se asocia más a una necesidad de validar su posición en un contexto históricamente masculinizado, mientras que los varones suelen colocar mayores énfasis en sus habilidades y características de personalidad. En términos generacionales, existe una mayor tendencia entre los más jóvenes a exacerbar el discurso del mérito en las trayectorias laborales, lo que podría indicar una mayor valoración del mérito individual en este grupo. En cuanto al sector, si bien en el público existen mecanismos formales para el acceso y promoción, lo que abonaría la tesis meritocrática, el análisis de los relatos da cuenta de que allí también suelen tener un papel relevante los contactos interpersonales, aunque de manera menos marcada que en el sector privado.

5.2. Las trayectorias laborales de la primera cohorte generacional

En las trayectorias analizadas es posible observar un crecimiento profesional gradual a lo largo del tiempo, en el que fueron ascendiendo a cargos de mayor responsabilidad, desde cargos *junior* a cargos intermedios y gerenciales en el sector privado, o desde jefaturas de

secciones a subgerencias y luego gerencias de departamentos o áreas en el sector público. Por mencionar algunos casos, Mónica (E1, 60 años) ingresó como operaria y luego ascendió a cargos gerenciales dentro de la misma empresa; Estefani (E37, 53 años) pasó por roles de auxiliar contable, supervisora financiera y finalmente gerenta de administración; Esther (E46, 56 años) fue nombrada gerenta general en una empresa familiar para implementar cambios sugeridos por los accionistas, y Sandra (E57, 48 años) fue promovida a gerenta de administración debido a su experiencia y contribuciones significativas en el área financiera en momentos de crisis.

Tanto varones como mujeres del sector privado tuvieron una inserción en una importante diversidad de empleos y cargos. Sin embargo, los primeros ocuparon cargos con mayor responsabilidad técnica o en áreas de producción, en comparación con las mujeres, que se desempeñaron principalmente en tareas administrativas y de servicio. También en el sector público las mujeres tendieron a concentrarse en tareas administrativas y de soporte como primer empleo.

Sobre todo en el sector público y fundamentalmente entre los varones, se observa la permanencia en las organizaciones por períodos de tiempo extensos y en cargos estructurados. El caso de Osvaldo (E8, 50 años) es ilustrativo al respecto, ya que su trayectoria se caracterizó por un ascenso lento pero estable en la estructura organizativa de la empresa en la que trabajó durante la mayor parte de su trayectoria laboral, en la que ingresó en un puesto de cadetería (que consiste en tareas de mensajería, entrega de correspondencia y otros trámites para la empresa) y logró ascender hasta ocupar un cargo gerencial.

Algunos elementos destacan en la comparación entre varones y mujeres. En primer lugar, ellos tuvieron mayor movilidad entre diferentes sectores laborales, mientras que las mujeres mostraron mayor continuidad en un mismo sector o industria (no necesariamente en la misma empresa) a lo largo de sus carreras. En segundo lugar, las mujeres presentaron mayores interrupciones relacionadas con la maternidad y el cuidado de hijos e hijas, lo que impuso desafíos no relatados por los varones, al tiempo que enfrentaron discriminación basada en el género. En tercer lugar, las mujeres relatan que tuvieron que realizar esfuerzos adicionales para probar su capacidad de liderazgo y sus competencias para el acceso a cargos de responsabilidad gerencial. A continuación, se reproduce un extracto del relato de Isabel (E51) que ilustra los modos en que el embarazo y la maternidad han afectado las posibilidades de crecimiento y avance en la carrera laboral de las mujeres:

«[en la empresa en la que trabajaba] trajeron a una consultora para hacer un diagnóstico y en el diagnóstico dijeron que al frente del centro de cómputos tenía que haber un ingeniero, ingeniera, digo genéricamente, y entonces empezaron “Fulana no porque tal cosa, Mengano no porque tal otra”, la persona que me hizo este cuento me dijo “yo estaba seguro que estaba dejándote a vos para el final porque iba a decir ‘la persona adecuada es Isabel’ y cuando llegó a vos dijo ‘Isabel no porque está embarazada’”» (E50, mujeres, 1.^a gen., sector público, 40 años).

El análisis del cargo actual de las mujeres del sector privado da cuenta de que ocupan roles de liderazgo en una variedad de sectores, incluyendo las finanzas, el marketing e investigación de mercado. Estas mujeres han mostrado capacidad para adaptarse a diferentes desafíos, reestructurar departamentos y liderar equipos. Muchas de estas posiciones, al igual que las iniciales, las intermedias y los primeros cargos gerenciales, fueron alcanzadas a través de redes profesionales y recomendaciones. La transición a roles consultivos y de alto liderazgo después de una vasta experiencia en una misma empresa permite considerar que estas posiciones se lograron en esos casos a partir de un reconocimiento de sus competencias y

logros acumulados. Entre las mujeres del sector público se observa una diversidad de cargos en la actualidad, desde consultorías hasta actividad docente, pasando por roles en instituciones de carácter más internacional, mientras que algunas también están involucradas en emprendimientos empresariales.

Las mujeres del sector público tienden a tener trayectorias caracterizadas por el acceso a través de redes políticas y concursos públicos, la permanencia en sus cargos por largos períodos y la transición a roles consultivos. Mientras tanto, las del sector privado tienden a ascender en sus carreras a través de la educación formal, el mérito y la experiencia acumulada. El énfasis está en la formación técnica y profesional, así como en el capital social y familiar, más que en las redes políticas. En el sector privado, la movilidad entre empresas es más común, por lo que sus carreras son algo más dinámicas.

Los varones mayores del sector privado ocupaban al momento de la entrevista cargos gerenciales o directivos en una variedad de empresas, desde grandes bancos hasta emprendimientos personales. Algunos son propietarios y tienen cargos de dirección en empresas que han cofundado o adquirido. Los sectores en los que se insertan incluyen la banca, la construcción e ingeniería vial, la manufactura y los servicios. En algunos casos, se complementan con emprendimientos personales, transformando *hobbies* en negocios viables, y pequeñas empresas (pymes).

Por su parte, la mayor parte de los varones del sector público estaban involucrados en actividades de consultoría, emprendimientos personales, o jubilados al momento de la entrevista. Algunos se encontraban en transición, preparando nuevos proyectos o esperando el cese de sus actuales funciones. Ocupan una variedad de cargos, desde consultoría hasta empresarios y colaboradores en medios de comunicación. Estos roles abarcan áreas como la consultoría, los emprendimientos, la educación y la comunicación. En cuanto a las empresas, se observa una transición hacia trabajos independientes o de consultoría, así como la incursión en el emprendimiento propio. La experiencia acumulada en cargos anteriores parece haberles preparado para asumir nuevos desafíos y buscar autonomía en sus carreras profesionales, incluso después de cesar en sus empleos formales dentro de las organizaciones públicas.

En el sector privado, aunque nuestros entrevistados hayan alcanzado la edad de retiro, pueden continuar presentes en los directorios y tener participación activa cuando son propietarios, lo que les permite continuar vinculados a las empresas, a diferencia de lo que sucede en el sector público, en que deben incursionar en otros ámbitos una vez que sobrepasan la edad jubilatoria. Los varones tienden a prolongar su trayectoria laboral ya que tienen trayectorias más estables y continuas, lo que incluye la posibilidad de seguir vinculados a las empresas más allá de la edad de retiro; mientras tanto, las mujeres suelen tener trayectorias con mayores interrupciones que se relacionan principalmente a sus responsabilidades domésticas y a las barreras organizacionales que enfrentan y, una vez jubiladas, no es usual que permanezcan vinculadas al entorno laboral.

5.3. Las trayectorias laborales de la segunda cohorte generacional

Entre las más jóvenes, las mujeres tuvieron empleos más variados que las mayores, posiblemente gracias a un mercado laboral más diversificado y a la mayor presencia femenina en sectores de actividad en los que históricamente los varones tuvieron predominio. Los varones de este grupo también se insertaron en diversos empleos, pero se destaca su inserción internacional temprana (no sólo en comparación con las mujeres de su misma cohorte generacional sino también con los varones de la primera) y mayor responsabilidad en sus primeros empleos.

Las mujeres más jóvenes también un progreso profesional a lo largo del tiempo, desde cargos subordinados hasta posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo. Al igual que entre las mayores, sus trayectorias no se caracterizaron por la internacionalización. Entre sí, se diferencian en que las más jóvenes tuvieron menos cambios de empleo relacionados con crisis económicas y cambios en las industrias. Asimismo, tuvieron inserciones en distintos rubros, pasando de empleos en la industria y en la manufactura en la primera cohorte generacional a empleos en áreas como la tecnología, el marketing, los recursos humanos y la logística en la segunda, lo que puede guardar relación al menos en parte con las transformaciones productivas sucedidas en el país (Bértola y Bittencourt, 2007) así como con procesos de división sexual del trabajo de mando (Luci, 2010). Los varones más jóvenes presentan trayectorias laborales de ascenso, recorriendo múltiples sectores, aunque en empleos más relacionados con la auditoría, las finanzas, la contabilidad y la tecnología.

Entre las mujeres se destaca que el acceso al primer cargo gerencial coincidió con eventos importantes en la vida personal, como el embarazo. En este grupo, la maternidad no se explicita en los relatos como un factor que haya afectado significativamente el acceso a posiciones de liderazgo y responsabilidad. Sin embargo, el análisis de las trayectorias permite identificar que generó truncamientos, ya que algunas mujeres evitaron tomar ciertas oportunidades laborales que consideraron que harían más compleja la articulación trabajo remunerado – familia, o vieron afectada su posición en las empresas al retornar de sus licencias maternales. A modo ilustrativo, Claudia (E48, 43 años) rechazó una oferta laboral en una importante empresa multinacional que implicaba una casi imposible conciliación con la maternidad y la vida familiar, dada la alta exigencia, los horarios extensos y los viajes al exterior, para retornar a la estabilidad de uno de sus empleos previos. En el caso de Diana (E51, 40 años), los movimientos ocurridos en la empresa en su ausencia durante la licencia maternal significaron una pérdida de autoridad y responsabilidad por la vía de los hechos que la condujeron a abandonar la empresa, lo que afectó significativamente su carrera: «*fui mamá y de pronto mi carrera... no sé...*» (E51, mujeres, 2.^a gen., 40 años). Los roles tradicionales de género vinculados a la domesticidad y al ciclo reproductivo, por lo tanto, afectaron las trayectorias de las mujeres, mientras que en los relatos de los varones estos aspectos no son problematizados y no parecen haber tenido impacto significativo en sus trayectorias.

En lo que respecta a la situación laboral actual, varias de las mujeres de este grupo han optado por iniciar sus propias empresas o emprendimientos, ya sea como actividad principal, tras haber alcanzado cargos de gran jerarquía en empresas como dependientes, ya sea a modo de actividad secundaria, vinculada a sus propios intereses. Además de sus empresas propias, es común que se involucren en varios proyectos simultáneamente. Adicionalmente, ocupan posiciones de liderazgo y gestión en sus empresas. Algunas de las mujeres se insertan en sectores específicos como el marketing digital, la tecnología, la sustentabilidad ambiental y la consultoría. Se observa la colaboración con otros socios comerciales, colegas, miembros de la familia e incluso amigos personales en el desarrollo de proyectos.

Al comparar las trayectorias de las mujeres más jóvenes con las de la cohorte generacional anterior en el sector privado, las primeras tienden a acceder a sus empleos actuales a través de la creación de sus propias empresas o proyectos emprendedores, mientras que las de la cohorte generacional previa tuvieron trayectorias más convencionales, en las que fueron avanzando y accediendo a sus empleos actuales a través de ascensos dentro de las empresas en las que trabajan.

Los varones más jóvenes han tenido trayectorias laborales variadas. Algunos están involucrados en proyectos empresariales innovadores de un modo similar a lo identificado

como más predominante en el grupo de mujeres de este grupo. Otros, han ascendido a cargos directivos y de alta responsabilidad en las empresas en las que trabajan, promovidos dentro de la empresa familiar o reclutados por *headhunters*.

En comparación con los varones mayores, el acceso a los cargos actuales en el grupo de varones más jóvenes se da mediante una variedad de canales que comparten características en común (ascensos dentro de empresas familiares, redes personales, y en menor medida llamados formales). Los más jóvenes muestran una diversidad en sus trayectorias laborales, mientras que los de la primera cohorte generacional parecen mostrar una mayor presencia en cargos directivos y empresariales, como ser parte del directorio o fundar empresas.

Los varones más jóvenes tienen una variedad de vías de acceso al empleo actual, mientras que las mujeres más jóvenes acceden en mayor proporción a partir de la construcción de emprendimientos propios. Tanto hombres como mujeres de la segunda cohorte generacional están involucrados en una variedad de cargos y sectores, pero los primeros parecen tener mayor presencia en cargos directivos (es decir, ser parte del directorio).

5.4. Los acontecimientos biográficos significativos en las trayectorias laborales

El análisis de las trayectorias permite identificar acontecimientos biográficos que han afectado significativamente las trayectorias y que marcan transiciones laborales importantes. Estos pueden estar influidos por factores contextuales, organizacionales y personales.

5.4.1. El contexto histórico

En los años ochenta y noventa se consolida en Uruguay un proceso de transformación productiva, que supuso la desindustrialización y la expansión de sectores de servicios y primarios (Bértola y Bittencourt, 2007). Adicionalmente, en el país se registra desde la década de los noventa un importante impulso que ha sido definido como «aperturista, liberalizador, privatizador y desregulador» (Bértola y Bittencourt, 2007, p. 328) siendo una de las transformaciones más profundas el abandono del modelo proteccionista. Estos fenómenos dieron lugar a cambios en la industria. A ello se agregan las crisis económicas (sobre todo la sucedida hacia fines del siglo XX y en los albores del siglo XXI y de manera menos marcada la sociosanitaria de 2020), que se configuran fenómenos de contexto que marcaron las trayectorias analizadas.

Los cambios en el modelo productivo, la desindustrialización y el cierre de fábricas han conducido a nuestros/as participantes al cambio de sector de actividad, mientras que las crisis económicas, el cierre de empresas y la consecuente pérdida de empleo ha obligado a transitar procesos de reconversión profesional (Serna, Barbero y González Mora, 2015). Los autores entienden la reconversión como una bifurcación en las trayectorias, para referirse a quienes han pasado, por ejemplo, de la dirección de empresas familiares a puestos gerenciales en empresas transnacionales. Los impactos de estos acontecimientos se observan mayormente en la primera cohorte generacional y en el sector privado, de modo que este último parece verse más sacudido por la inestabilidad de la actividad económica a nivel macro.

La internacionalización de las empresas constituyó otro evento que marcó las trayectorias. La estadía en el exterior generó beneficios tales como la experiencia internacional y la ampliación de las redes de contactos, que luego fueron de utilidad en el retorno al país. Entre los más jóvenes, la internacionalización de las empresas y las oportunidades de trabajar en el extranjero también motivaron cambios en las trayectorias, fundamentalmente entre los varones. Esto se alinea con las perspectivas que plantean que la globalización impacta en el reclutamiento social de las élites (Sklair, 2003; Sassen, 2007), así como con antecedentes

regionales (Dulitzky, 2016) que identifican procesos de internacionalización de las élites a partir de la década del 90.

5.4.2. Las transformaciones organizacionales

Los vaivenes de la actividad económica y los cambios a nivel macro en el modelo productivo del país ya mencionados fueron eventos que generaron transformaciones en las organizaciones e incluso su cierre, sobre todo en las industrias. El cierre de fábricas e industrias se agudizó por la crisis de principios de siglo XXI, que obligó a algunos de los y las entrevistadas mayores del sector privado a bifurcar sus trayectorias. En estos casos, se buscaron caminos de adaptación y reconversión laboral, ya sea cambiando de rubro o cargo, ya sea a partir del impulso de emprendimientos propios o familiares, que, en general, se sostuvieron hasta que la crisis económica impidió continuarlos, o hasta que se lograra la reinserción laboral.

Asimismo, en este grupo, la reestructuración interna de las empresas habilitó dos caminos: en algunos casos condujo a la asunción de nuevas responsabilidades y cargos, mientras que, en otros, los cambios en la estructura de las empresas redundaron en despidos y cambios de empleo, dando lugar a trayectorias reconvertidas (Serna, Barbero y González Mora, 2015).

Entre los más jóvenes, las dinámicas organizacionales marcaron cambios de empleo en algunas ocasiones en que nuestros/as participantes se sintieron o bien sobreexigidos, o bien subutilizados, y buscaron insertarse en organizaciones en las que se sintieran aprovechados como recursos humanos en su justa medida. En el sector público, las lógicas organizacionales propias del sector impactaron en las trayectorias al habilitar concursos meritocráticos no solo para el ascenso sino para el ingreso.

5.4.3. Los impactos de la vida familiar

En los relatos de las mujeres de la primera cohorte generacional del sector privado se narran experiencias de cómo enfrentaron barreras significativas para la progresión en la carrera, lo que condujo a algunas a optar por puestos de menor responsabilidad o cambiar de empleo, buscando mejores condiciones para articular la maternidad y el empleo, e incluso a que redujeran sus horas de trabajo o abandonaran de manera temporal el mercado de trabajo remunerado. La maternidad, por lo tanto, se erige como un acontecimiento biográfico con impacto significativo en las trayectorias laborales de este grupo de mujeres. A modo de ejemplo, Valeria relata que, al momento de su segundo embarazo, tenía más de un empleo y era gerenta de una gran empresa. Sin embargo, tomó la decisión de quedarse con un solo empleo, y eso, según relata, truncó una carrera ascendente, que sería difícil retomar: «*entonces tuve que matar los otros 3 empleos y ahí ya me quedé dramáticamente con menos horas por semana (...) pensé inviable compatibilizar el nivel de estrés y demanda laboral que yo tenía con embarazo, parto y niño pequeño*» (E5, mujeres, 1.^a gen., sector privado, 48 años). Además, las responsabilidades familiares se presentaron como limitantes para asumir cargos de mayor responsabilidad que se caracterizan por requerir una dedicación horaria más extensa o bien una movilidad geográfica temporal o permanente. Por consiguiente, la maternidad y la vida familiar constituyen acontecimientos biográficos críticos

Entre sus pares del sector público, los relatos de vida analizados permiten inferir que, si bien las políticas de licencia por maternidad son generalmente robustas, el regreso al trabajo puede ser desafiante debido a la rigidez de las estructuras jerárquicas. La maternidad puede retrasar la progresión en la carrera, por ejemplo, al quedar por fuera de proyectos que podrían haber catapultado la carrera, y también por dificultar e incluso impedir la preparación adecuada

para los concursos de ascenso también entre estas mujeres, por el impacto que tuvieron en sus trayectorias. Si bien en el sector público se relatan licencias prolongadas, en ocasiones la dificultad de reincorporarse al trabajo y de conciliar la esfera doméstica y la laboral afectaron las chances de progresar en la carrera. La implementación de políticas de igualdad de género en el sector público que en las décadas recientes puede haber facilitado algunos avances, pero debe notarse que estas mujeres fueron madres sobre todo en la década de los ochenta y noventa.

Mientras tanto, la llegada de los hijos e hijas no afectó significativamente las trayectorias de los varones mayores del sector privado, quienes no relatan que el desempeño en los cargos gerenciales se haya visto afectado por la paternidad. Las oportunidades de promoción y crecimiento profesional no aparecen en sus relatos como afectadas por aspectos relacionados a la vida familiar o a las responsabilidades domésticas o de cuidados. El análisis indica que los varones mayores (tanto del sector privado como del público) delegaron responsabilidades familiares en sus parejas y pudieron concentrarse en sus carreras laborales, por lo que la paternidad tuvo un impacto magro en sus trayectorias laborales.

Entre las mujeres más jóvenes, la maternidad se presenta como un punto de inflexión relevante, aunque la existencia de políticas de flexibilidad ha permitido que algunas mantuvieran sus trayectorias profesionales sin interrupciones significativas. Sin embargo, se perpetúan ciertos eventos ya observados como característicos de la cohorte generacional previa en lo referido a las dificultades de articular la vida familiar y la carrera laboral. Entre estos se encuentran la imposibilidad de asumir cargos que impliquen mayores responsabilidades, horarios poco estables y viajes reiterados al exterior, perdiéndose ascensos significativos en términos de jerarquía, de reconocimiento, de estatus y también remuneración (aun cuando en esta cohorte generacional la capacidad de compra de servicios de cuidado y trabajo doméstico habilita a que estas mujeres mantenga un rol de gestión y no de ejecución), y las dificultades encontradas al retorno de las licencias maternales a nivel organizacional.

De todos modos, en esta cohorte generacional las empresas tecnológicas y *startups* ofrecen políticas más flexibles, como trabajo remoto y horarios flexibles, en ocasiones instalados a partir de la pandemia por covid-19. Cabe considerar también que estas mujeres fueron madres algo más tarde que las de la cohorte generacional previa (la edad promedio al nacimiento del primer hijo es de 28 años en la primera cohorte generacional, y de 32.5 en la segunda, y la que fue madre más joven en la segunda cohorte generacional tuvo a su primer hijo a sus 29 años, en contraste con la madre más joven de la primera cohorte generacional, con 18 años).

En los relatos de los varones más jóvenes la paternidad y la vida familiar no se erigen como acontecimientos que hayan conducido a sacrificar ni a relegar sus trayectorias. Y, si bien este grupo de varones está algo más involucrado en las responsabilidades familiares que los de las generaciones anteriores, esto no parece condicionar o afectar sus decisiones laborales ni colocar la necesidad de articulación de la esfera doméstica-familiar con la laboral-profesional como un aspecto relevante a nivel discursivo.

Cabe refrescar que, si bien los y las participantes en ocasiones relataron eventos que supusieron modificaciones en sus trayectorias, el ejercicio de análisis aquí presentado distingue los impactos de los acontecimientos biográficos en distintos niveles analíticos. Sin embargo, un cambio al interior de la empresa puede estar influenciado por una coyuntura política. La búsqueda de nuevas oportunidades y el uso de las redes y conexiones sociales para avanzar en las carreras puede estar motivado por malestares a nivel de la empresa. El cambio de sector de actividad o de organización a partir de una alerta de empleo o un golpe de suerte puede estar moldeado por aspectos que rodean a la vida familiar y eventos personales. Es decir, existe en

las trayectorias estudiadas una concatenación e interdependencia de acontecimientos que, de manera conexa e imbricada, influyen en las trayectorias y las transforman. Para ilustrarlo, veamos el caso de Sandra (E57, 48 años) quien se desempeñaba como gerenta de una empresa nacional que sufrió las consecuencias de la crisis socioeconómica de principios del siglo XXI. La empresa de la que estaba a cargo no logró superar las dificultades económico financieras y fue vendida, dejándola sin empleo. Por esos momentos, su padre enfermó de gravedad y meses más tarde falleció. Los contactos personales y profesionales le habilitaron un cargo y una mudanza al exterior del país. En su relato, también hace referencia a que la decisión puede haber resultado más sencilla porque no tenía la responsabilidad del cuidado de hijos o hijas. Este caso da cuenta de cómo eventos en diferentes niveles marcaron un cambio en la trayectoria de Sandra, quien, además de encontrarse desempleada, vio en la propuesta una oportunidad para tomar distancia de los eventos familiares recientes.

5.5. Tipología de trayectorias laborales

Se construyó una tipología de trayectorias laborales a partir del análisis realizado, que toma en consideración las diferencias y similitudes observadas en términos de género, cohorte generacional y sector de actividad (público o privado). López Roldán (1996) plantea que las tipologías permiten la clasificación de fenómenos en un conjunto reducido y significativo de categorías, lo que permite su análisis y comprensión. La tipología se entiende aquí como una herramienta teórica y metodológica para la interpretación y la vinculación entre la teoría y el material empírico (Cohen y Gómez Rojas, 2011). La tipología toma en cuenta el aspecto temporal, al considerar el ingreso al mercado de trabajo, los empleos anteriores al primer cargo gerencial, así como el cargo de mayor nivel jerárquico alcanzado y la situación laboral actual. Considera los acontecimientos significativos en las biografías de nuestros participantes, así como las implicancias de las responsabilidades familiares y de cuidado en sus trayectorias. Las categorías propuestas constituyen modos típicos, conceptos que se nutren de los datos, y, en este sentido, cada caso concreto —cada trayectoria analizada— podrá tener elementos de los diferentes tipos de trayectorias que construimos y presentamos a continuación.

5.5.1. Trayectoria tradicional estable y meritocrática

Estas trayectorias se caracterizan por un progreso constante y predecible dentro de la misma organización, con ascensos jerárquicos claros. Típicamente en el sector público la inserción en el mercado laboral se da a través de concursos públicos, las promociones suelen basarse en el mérito y desempeño, al tiempo que existe movilidad ascendente dentro del mismo organismo, lo que proporciona una mayor estabilidad en la carrera laboral. El sector público presenta una mayor estabilidad y permite un avance en las carreras a partir de aspectos tales como el mérito y desempeño, con menor peso de los contactos interpersonales familiares y profesionales para el ascenso, así como con menores interrupciones en la carrera debido a la maternidad y las responsabilidades en el ámbito familiar. Son carreras típicas de las estructuras organizacionales de la vieja escuela, donde los varones tienen ventajas debido a la falta de interrupciones en sus carreras (por ejemplo, debido a la paternidad) y el menor impacto de los roles domésticos y de cuidado.

5.5.2. Trayectoria diversificada ascendente

Se trata de trayectorias en las que se ocupa una importante diversidad de cargos en varios sectores, incluyendo trabajos técnicos y de producción, y en las que existe una movilidad laboral significativa entre diferentes industrias y puestos, que se vio facilitada por el uso de contactos personales y profesionales, sin impacto significativo de las responsabilidades

familiares y domésticas. Es la trayectoria predominante entre los varones mayores del sector privado.

5.5.3. Trayectoria de supervivencia y adaptación

En este tipo de trayectoria se enfrentan desafíos significativos, como la falta de estabilidad y la necesidad de adaptarse a diferentes posiciones y sectores, debido a las responsabilidades familiares que conducen a buscar empleos que permitan una mayor articulación entre el trabajo remunerado y el no remunerado. Existen interrupciones en las carreras, retiros del mercado de empleo temporales y empleos con menores cargas horarias o responsabilidades. Estas trayectorias están marcadas por la necesidad de utilizar redes personales y familiares para acceder a oportunidades laborales. Es más típica entre las mujeres, en particular entre las mayores que se desempeñan en el sector privado. En el ámbito doméstico estas mujeres son quienes se encargan de llevar adelante el hogar, el cuidado, la vida familiar, en paralelo en muchas ocasiones al ejercicio de cargos de responsabilidad en el mundo empresarial.

Con base en el concepto de tokenismo de Kanter (1977), estas trayectorias son útiles para describir a mujeres que logran ascender en entornos dominados por varones, pero que enfrentan visibilidad desproporcionada y mayores presiones. Estas mujeres suelen estar en minoría y sus trayectorias reflejan la vivencia de obstáculos y la necesidad de desempeñarse excepcionalmente para ser aceptadas y reconocidas. Están marcadas por las barreras estructurales y culturales que enfrentan las mujeres de la élite, tal como lo discuten Epstein (1988) y Acker (1990), que afectaron sus oportunidades de desarrollo profesional y dan cuenta de una discriminación de género que es de carácter sistemático y persistente.

5.5.4. Trayectoria dinámica y flexible

Se trata de recorridos en los que existe una experiencia laboral diversificada y una mayor exposición a diferentes industrias. Se destaca el desempeño en cargos multifuncionales y de liderazgo desde etapas tempranas de las carreras laborales. Estas trayectorias son características de las carreras en el nuevo capitalismo descrito por Sennett (2006), donde la flexibilidad y la capacidad de adaptación son cruciales. Responde a carreras *manageriales* más dinámicas y a la necesidad de adaptabilidad en un entorno laboral cambiante, tal como describe Luci (2016). Este tipo de trayectoria es más común entre los más jóvenes. Las personas en estas trayectorias buscan continuamente oportunidades de desarrollo, adoptan el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas competencias y utilizan el *networking* para avanzar en sus carreras. Se caracterizan por movimientos frecuentes entre cargos, empresas, e incluso entre industrias. Se construyen dos subtipos:

i) Trayectoria dinámica y flexible de tipo emprendedora: en esta trayectoria se destaca la creación de empresas propias o proyectos emprendedores, en algunas ocasiones en paralelo a la actividad laboral dependiente, en otras una vez que alcanzaron estabilidad financiera y reconocimiento. Es más típica entre los más jóvenes y en especial entre las mujeres, quienes buscan mayor independencia financiera y profesional desde edades tempranas y hacen uso de políticas laborales flexibles y estrategias de apoyo a la familia que contribuyen a reducir el impacto de las responsabilidades familiares. De todas maneras, continúan enfrentando desafíos significativos en la articulación trabajo-familia, lo que da cuenta de que los mecanismos organizacionales no son suficientes para habilitar que sus carreras laborales se desarrollen en iguales condiciones que las de sus pares varones. La búsqueda de emprendimientos propios constituye un camino para sortear obstáculos organizacionales y ganar flexibilidad y autonomía que permita una mejor gestión de las esferas extradoméstica y doméstica.

ii) Trayectoria dinámica y flexible de movilidad internacional: se caracteriza por la inserción en empleos que implican movilidad internacional y altos ingresos. Los sujetos acceden a empleos a través de *headhunters* y redes personales en sectores que incluyen la tecnología, las finanzas y la consultoría. Los varones más jóvenes tienden a tener trayectorias que implican movilidad internacional y posiciones de alta responsabilidad en empresas multinacionales o consultorías. Para ello, combinan múltiples elementos, como sus méritos, el uso de redes personales y familiares, un origen social privilegiado, y la menor carga de responsabilidades familiares, que permite una mayor dedicación a sus trayectorias profesionales y el aprovechamiento de oportunidades globales. Estos hallazgos van en línea, por ejemplo, con los encontrados por Dulitzky (2016) en Argentina acerca del aumento de la internacionalización de carreras empresariales de élite desde los años noventa.

Tabla 2

Síntesis de tipos trayectorias en clave de sector (público/privado), género y cohorte generacional

Tipo de trayectoria	Sector	Género	Cohorte generacional
Tradicional estable y meritocrática	+ público	+ varones y mujeres	+ primera
Diversificada ascendente	+ privado	+ varones	+ primera
Supervivencia y adaptación	+ privado	+ mujeres	+ primera
Dinámica y flexible	Emprendedora	+ mujeres	+ segunda
	Internacional	+ varones	+ segunda

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas biográficas.

La trayectoria de autorrealización propuesta por Undurraga y Gunnarsson (2021), más característica de mujeres profesionales, solteras sin hijos, que ven el trabajo como medio para alcanzar metas personales, dialoga con nuestra trayectoria dinámica y flexible, especialmente el subtipo emprendedor, aunque en el contexto uruguayo la búsqueda de la flexibilidad para mujeres jóvenes con hijos parece ser un modo de procurar una mejor adecuación entre el empleo y la vida familiar. En contraste, la trayectoria asegurada, según Undurraga y Gunnarsson (2021), es típica entre mujeres con hijos, que buscan estabilidad laboral, mientras que para el caso uruguayo la trayectoria tradicional estable y meritocrática, que refleja una carrera lineal con ascensos predecibles y pocas interrupciones, es más típica entre los varones, sobre todo entre los mayores. Las trayectorias que son fuertemente impactadas por las responsabilidades familiares que presentan Undurraga y Gunnarsson (2021) en su análisis para Chile muestra cómo las responsabilidades de cuidados dan lugar a carreras menos planificadas y más vulnerables para las mujeres. En este sentido, pueden compararse con la trayectoria de supervivencia y adaptación aquí propuesta, más típica entre las mujeres, sobre todo de la primera cohorte generacional.

El análisis empírico revela que las trayectorias laborales de las élites empresariales en Uruguay están profundamente influenciadas por el género, la cohorte generacional y el sector. Las mujeres enfrentan barreras estructurales y culturales que dificultan su ascenso a posiciones de poder, con independencia de la existencia de políticas de apoyo y las posibles transformaciones sociales en las relaciones de género. La comparación generacional muestra ciertos avances, pero también desafíos persistentes.

6. Conclusiones y reflexiones finales

El examen del reclutamiento social de las élites, los acontecimientos biográficos que moldearon las trayectorias laborales y los tipos de trayectorias construidas, permiten establecer un conjunto de conclusiones.

En primer lugar, el capital social juega un papel crucial en el progreso profesional, superando en ocasiones la importancia de la educación formal. Estos hallazgos se alinean con las teorías que otorgan centralidad al capital social (Bourdieu, 1986) en el reclutamiento y ascenso profesional de las élites, tanto en el sector privado como en el público. Las trayectorias

estudiadas se insertan en un entramado de relaciones de poder heredadas, en línea con las perspectivas que sostienen la reproducción social de las élites, especialmente a partir de la puesta en juego de múltiples capitales, sobre todo del capital social (Bourdieu, 1986). La importancia de las redes y conexiones sociales contrasta con los relatos, ya que los sujetos tienden a destacar el mérito individual como clave para su éxito. Esta constatación pone en jaque el discurso meritocrático característico de la gramática empresarial y de las sociedades contemporáneas en general (Dubet, 2011, 2015) que enmascara desigualdades estructurales.

Entre las mujeres –sobre todo las mayores, que han tenido que realizar sobreesfuerzos para compensar sus desventajas– las barreras enfrentadas las han conducido a desplegar diversas estrategias para sortearlas. Si bien estos elementos informan acerca del mérito individual y del esfuerzo realizado para mantener sus posiciones de privilegio, lo cual abonaría la hipótesis meritocrática, lo cierto es que han sido capaces de desarrollar estas estrategias porque contaron con las condiciones y recursos para hacerlo, aún en los casos de trayectorias laborales de adaptación y supervivencia. La meritocracia, en este sentido, parece ser más un ideal y un recurso narrativo legitimante de sus propios privilegios.

El debate herencia – mérito es relevante para comprender las desigualdades entre las élites empresariales. A pesar de que el discurso meritocrático emerge como narrativa central en las élites, los hallazgos permiten comprenderlo como un mito que oculta las dinámicas de reproducción social, en línea con los aportes de Dubet (2011, 2015). Para las mujeres, este mito puede ser especialmente perjudicial, porque desestima los obstáculos estructurales que enfrentan en sus trayectorias y los esfuerzos y estrategias adicionales que despliegan para compensarlos. El mérito, por lo tanto, lejos de constituirse en criterio objetivo de éxito, se encuentra influido por el género y la posición de clase. De este modo, la narrativa meritocrática no contrarresta el peso de la herencia, en tanto que las desigualdades de género se entrelazan con las dinámicas de reproducción social.

En segundo lugar, el análisis en clave de acontecimientos biográficos según género y cohorte generacional permite observar importantes desigualdades de género en tanto las trayectorias femeninas se encuentran marcadas fuertemente por responsabilidades familiares y barreras organizacionales, mientras que los varones tienen trayectorias más lineales y exentas de interrupciones relacionadas a la esfera reproductiva y doméstica. Estas desigualdades se mantienen en términos generacionales, aunque algo menos pronunciadas, a pesar de que las mujeres más jóvenes tienen estrategias laborales más flexibles.

En tercer lugar, la tipología construida muestra que las mujeres enfrentan barreras estructurales y culturales que dificultan su ascenso a posiciones de poder, con independencia de la existencia de políticas de apoyo y las posibles transformaciones sociales en las relaciones de género. El concepto de tokenismo planteado por Kanter (1977) resulta de utilidad para comprender aquellas trayectorias de mujeres mayores que han enfrentado mayores desafíos y sobreesfuerzos. Las evidencias presentadas también se alinean con aportes teóricos como los de Epstein (1988), Hochschild y Machung (2021), Luci (2010, 2016) y Undurraga, R., & López Hornickel, N. (2021), que dan cuenta de los modos en que las responsabilidades familiares impactan de manera diferencial en las trayectorias de varones y mujeres. Estos aspectos imprimen a las mujeres barreras adicionales en su acceso, permanencia y promoción hacia cargos de mayor jerarquía en el mercado de empleo. Los hallazgos se alienan con los antecedentes regionales al subrayar la relevancia de considerar la articulación del trabajo remunerado y no remunerado en el reclutamiento social de las élites empresariales, evidenciando cómo la persistencia de sesgos organizacionales y de la generización del trabajo de cuidados limitan el avance profesional de las mujeres.

Finalmente, a pesar de la pertinencia de la perspectiva de las élites discriminadas (García de León, 1994) la investigación da cuenta de que las mujeres no solo enfrentan un tipo de exclusión o de barreras activas, sino que son también cooptadas por narrativas meritocráticas que perpetúan su subordinación. Los fenómenos aquí presentados se inscriben en un entramado de relaciones de poder históricamente configurado que invita a repensar no solo las prácticas organizacionales sino las políticas públicas orientadas a la equidad de género. Asimismo, parece imperioso que, como sociedad, revisemos la lógica meritocrática dominante y aboguemos por respuestas que encuentren en lo colectivo las transformaciones necesarias para avanzar hacia sociedades más justas.

7. Referencias bibliográficas

- Acker, J. (1973) “Women and Social Stratification: A Case of Intellectual Sexism.” *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 4, 1973, pp. 936-945.
- (1990) “Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations.” *Gender and Society*, vol. 4, no. 2, 1990, pp. 139-158. Sage Publications, Inc. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/189609>.
- Aguirre, R. (2009) “Uso del tiempo y desigualdades de género en el trabajo remunerado”, en Aguirre, R. (comp.) *Las bases invisibles del bienestar. El trabajo no remunerado en Uruguay*. UNIFEM Uruguay
- Aguirre, R., K. Batthyány, N. Genta y V. Perrotta (2014), “Los cuidados en la agenda de investigación y en las políticas públicas en Uruguay”, *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 50, 43-60.
- ANDE (2024) Mujeres y empresarialidad. Una aproximación a partir de registros administrativos. Agencia Nacional de Desarrollo. Marzo, 2024.
- Arango, L. G., Viveros, M., Bernal, R. (comps.) (1995) *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, Santa Fe de Bogotá, Colombia, Ediciones Unidades-Ecoe Ediciones.
- Arriagada, I. (2007) “Familias latinoamericanas: cambiantes, diversas y desiguales”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Trabajo presentado en la Mesa redonda magistral 46 Debates Actuales sobre Sociodemografía en América Latina en el XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS) Latinoamérica en y desde el mundo. Sociología y Ciencias Sociales ante el cambio de época: legitimidades en debate, 13 -18 agosto de 2007.
- Batthyány, K.; Perrotta, V.; Scavino, S. (2017) “El trabajo remunerado de las mujeres madres a lo largo de tres generaciones ¿Un camino hacia la igualdad de género?” En *El Uruguay desde la Sociología XV*, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay.
- Berniell, I.; Fernández, R.; Krutikova, S. (2023) *Gender Inequality in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank
- Bértola, L. y Bittencourt, G. (2007) Los cambios en la estructura productiva para un Uruguay desarrollado. En Arocena, R. y Caetano, G. (coords.) *Uruguay: Agenda 2020. Tendencias, conjeturas, proyectos*. Ediciones Santillana, Montevideo.
- Blazquez Graf, N., Flores Palacios, F. y Ríos Everardo, M. (2012) “Investigación feminista: Epistemología, metodología y representaciones sociales” México: UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias: Facultad de Psicología, 2012. 407 p. – (Colección Debate y Reflexión)

- Bourdieu, P. (1979) *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. España, Taurus.
- (1986) The forms of capital. En Richardson, J. (ed.). *Handbook of theory for the sociology of education*. Greenwood Publishing Group.
- (2013) *La Nobleza de Estado*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1977) *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona, Editorial Laia.
- (2009) *Los herederos los estudiantes y la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina
- Cabella, W.; Nathan, M.; Pardo, I. (2019) La caída de la fecundidad en Uruguay entre 2015 y 2018. En: FONDO DE POBLACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS; MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA; UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA. Descenso acelerado de la fecundidad en Uruguay entre 2015 y 2018: tres estudios para su análisis. Montevideo: UNFPA, MSP y Universidad de la República, 2019. p. 33-70.
- Cohen, N. y Gómez Rojas, G. (2011) Las tipologías y sus aportes a las teorías y la producción de datos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. N°1. Año 1. Abril - Sept. de 2011. Argentina. ISSN: 1853-6190. Pp. 36 – 46
- Di Stefano, G. y Pinnelli, A. (2004) “Demographic characteristics and family life” en Vianello, M. y Moore, G. (comps.) (2004) *Women & Men in Political & Business Elites. A Comparative Study in the Industrialized World*. New York, Sage.
- Dubet, F. (2011) *Repensar la justicia social. Contra el mito de la igualdad de oportunidades*. Siglo XXI Editores, Argentina.
- (2015) *¿Por qué elegimos la desigualdad? (aunque digamos lo contrario)*. Siglo XXI Editores, Argentina.
- Dulitzky, A. (2016) Carreras directivas e internacionalización de las Elites. El caso de los dirigentes de empresas transnacionales en la Argentina del último cuarto del siglo XX. *Trabajo y sociedad*, (26), pp 171-192.
- Epstein, C. F. (1981). “Women in Law”. New York: Basic Books.
- (1988). “Deceptive Distinctions: Sex, Gender, and the Social Order”. New Haven: Yale University Press.
- (1992). “Tinker-bells and Pinups: The Construction and Reconstruction of Gender Boundaries at Work”. En *Cultivating Differences: Symbolic Boundaries and the Making of Inequality*, editado por Michèle Lamont y Marcel Fournier. Chicago: University of Chicago Press.
- Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B., & Saute, R. (1999). “The Part-time Paradox: Time Norms, Professional Life, Family, and Gender”. New York: Routledge.
- Fallon, K.; Stockstill, C. (2018) The condensed courtship clock: hoy elite women manage self-development and marriage ideals En *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* Volume 4: pp1–14
- Federici, S. (2018). *El patriarcado del salario: notas sobre Marx, género y feminismo*. Tinta Limón Ediciones.
- García De León, M. A. (1994) *Elites discriminadas (sobre el poder de las mujeres)*, Antropos, Barcelona.
- (2008) Lo práctico y práctico y lo formal. Arquetipos masculino/femenino de poder. En *Arxius Trabajo y Sociedad*, Núm. 45, 2025

de Ciencias Sociales NÚM. 19, DESEMBRE, 08.

- (2009) Cabeza moderna / corazón patriarcal. (luces y sombras de un gran cambio social en la identidad de género) En *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales* No. 10, pp. 209-220, 2009.
- (2012) Claves sobre el poder de las mujeres *RIDEG 02/12 Conferencia en el Observatori de la UAB*.
- (2016) Género, poder y conocimiento. Para una biografía intelectual desde las ciencias sociales y la perspectiva de género. En *Investigaciones Feministas* Vol. 7 Núm. 2 pp. 159-177, 2016.
- Genta, N., Batthyany, K., Perrotta, V., Scavino, S., & Katzkowicz, S. (2022) ¿Cuál es el vínculo entre las estrategias de cuidado infantil y la inserción laboral de las cuidadoras? *Revista Española de Sociología (RES)*, 31(1), pp. 1-27.
- Gessaghi, V. (2016): *La educación de la clase alta argentina. Entre la herencia y el mérito*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Heredia, M. (2012) “¿La formación de quién? Reflexiones sobre la teoría de Bourdieu y el estudio de las élites en la Argentina actual” en Sara Ziegler y Victoria Gessaghi (compiladoras), *Formación de las élites: nuevas investigaciones en Argentina, Brasil y Francia*. Buenos Aires: Editorial Manantiales.
- Hochschild, A. R.; Machung, A. (2021) *La doble jornada. Familias trabajadoras y la revolución en el hogar*. Capitan Swing
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Liebig, B.; Sansonetti, S. (2004) “Career paths” en Vianello, Mino y Moore, Gwen (comps.) (2004) *Women & Men in Political & Business Elites. A Comparative Study in the Industrialized World*. New York, Sage.
- López Roldán, P. (1996) “La construcción de tipologías: metodología de análisis” *Papers* 48, 6 pp9-29.
- Luci, F. (2010) “La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas.” *Revista Katál*, vol. 13, no. 1, 2010, pp. 29-39.
- (2011) La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una “revolución managerial”? en *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, Ano 16, no 26, 2011, pp.145-181
- (2012) “La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones” en Gessaghi Victoria, Ziegler Sandra *La formación de las élites: investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*, Buenos Aires, Manatiales-FLACSO.
- (2016) *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires, Paidós
- Luci, F.; Gessaghi, V. (2016) Familias tradicionales y élites empresarias en Argentina: individuación y solidaridad en la construcción y sostén de las posiciones de privilegio. En *Política, Revista de Ciencia Política de la Universidad de Chile*, 54 (2)
- Moore, G. (1988) Women in Elite Positions: Insiders or Outsiders? En *Sociological Forum*, Vol. 3, No. 4 (Autumn, 1988), pp. 566-585

Muñiz Terra, L. (2012) Carreras y trayectorias laborales; una revisión crítica de las principales aproximaciones teórico-metodológicas para su abordaje. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, vol. 2, n 1, primer semestre de 2012, pp. 36-65. ISSN 1853-7863

— (2014) El texto biográfico: una propuesta metodológica de análisis longitudinal a partir de un estudio de trayectorias laborales en Argentina. IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales, 27 al 29 de agosto de 2014, Heredia, Costa Rica. La investigación social ante desafíos transnacionales: procesos globales, problemáticas emergentes y perspectivas de integración regional. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8266/ev.8266.pdf

— (2018) El análisis de acontecimientos biográficos y momentos bifurcativos: una propuesta metodológica para analizar relatos de vida. *FQS Forum: qualitative social research*. Volumen 19, No. 2, Art. 13. Mayo, 2018

Nathan, M.; Pardo, I.; Cabella, W. (2016) Diverging patterns of fertility decline in Uruguay. *Demographic Research*, v. 34, n. 0, p. 563-586, 2016.

OIT (2019) *Un paso decisivo hacia la igualdad de género: en pos de un mejor futuro del trabajo para todos* Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT.

ONU Mujeres (2021) Las mujeres uruguayas en los cargos de decisión.

Piketty, T. (2014) El capital en el siglo XXI, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Pujadas Muñoz, J. J. (1992) *El método biográfico: el uso de las historias de vida en ciencias sociales*. Editores: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). España.

Salvador, S. (2011) “Hacia un sistema nacional de cuidados en el Uruguay”, en M. Nieves Rico (coord.), El desafío de un Sistema Nacional de cuidados para el Uruguay, Santiago de Chile, CEPAL División de Desarrollo Social.

Sassen, S. (2007) *La sociología de la globalización*. Buenos Aires: Editorial Katz.

Sennett, R. (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, Barcelona.

Serna, M., Barbero, M. y González Mora, F. (2015) “Altos ejecutivos de grandes empresas en Uruguay: Entre herencia, reconversión y ascenso social”. En El Uruguay desde la sociología XIII / Marcelo Boado, coordinador. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Montevideo: UR.FCS- DS, 2015.

Serna, M. y González Mora, F. (2018) “Jerarquización y segmentación social de élites empresariales en Uruguay 2000-2015: nacionalidad, antigüedad y género” en Pucci Francisco (coord.) El Uruguay desde la sociología, Vol 16, Montevideo, Departamento de Sociología, Udelar, Mdeo.

Serna, M. y Barbero, M. (2019) “La discriminación de género en las carreras empresariales: entre la negación y la culpabilización de las mujeres uruguayas” en Giacalone Rita (org.) *Pensamiento empresarial latinoamericano en el siglo XXI* Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.

Sklair, L. (2003) *Sociología del sistema global*. Barcelona: Gedisa

Tilly, C. (2000) *La desigualdad persistente*. Buenos Aires: Manantial.

Undurraga, R., & Barozet, E. (2015) Pratiques de recrutement et formes de discrimination des femmes diplômées – le cas du Chili. L'Ordinaire des Amériques 219.

- Undurraga, R. (2018) "Me preguntaron: ¿quieres tener hijos pronto?" Género y selección de personal en Chile. En A. Cárdenas & A.M. Yévenes (Eds.) *Mujer(es), familia(s) y trabajo(s): un debate internacional*. Teseo, pp. 123-161.
- (2019) Who will get the job? Hiring practices and inequalities in the Chilean labour market. *Bulletin of Latin American Research* 38(5): 575-590.
- Undurraga R., & Gunnarsson J. (2021). The Fragility of Women's Work Trajectories in Chile. *Social Sciences* 10(5): 148.
- Undurraga, R., & López Hornickel, N. (2021) (Des)articuladas por el cuidado: trayectorias laborales de mujeres chilenas. *Revista de Estudios Sociales* 75: 55-70.
- Vianello, M. (2004). Gender Differences in Access to and Exercise of Power. *Current Sociology*, 52(3), 501-518. <https://doi.org/10.1177/0011392104043089>
- (2016). Gender and Power. En Vianello, M., Hawkesworth, M. (eds) Gender and Power. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137514165_11
- Vianello, M. y Moore, G. (comps.) (2004) *Women & Men in Political & Business Elites. A Comparative Study in the Industrialized World*. New York, Sage.
- World Economic Forum (2024) *Global Gender Gap 2024. Insight Report*