

## **Itinerarios profesionales y calendarios familiares: Mujeres y hombres en la Gerencia Pública en Colombia**

**Luz Gabriela Arango<sup>1</sup>  
Mara Viveros<sup>2</sup>**

**E**n este artículo, presentamos algunos de los resultados de una investigación reciente sobre las “carreras” de los funcionarios públicos en Colombia, buscando analizar sus itinerarios profesionales en relación con su trayectoria social e identificar las desigualdades de género que las afectan. Introducimos el artículo con una breve revisión de las discusiones recientes sobre los conceptos de carrera y trayectoria laboral y sobre los aportes de los estudios de género a esta temática, para luego presentar algunos resultados de la investigación sobre funcionarios públicos colombianos. Para ello, caracterizamos sus trayectorias laborales, destacamos algunas percepciones de los funcionarios sobre su trabajo en el sector público y analizamos las diferencias de género que intervienen en estos niveles. Señalamos igualmente algunas tendencias de cambio en las carreras de funcionarios de distintos grupos de edad y examinamos las interrelaciones y asincronismos entre familia y trabajo que inciden en la configuración de las trayectorias.

### **“Teorías de carrera”, trayectorias laborales y enfoque biográfico**

Con ocasión de un balance sobre las “teorías de carrera” en la tradición norteamericana, Michael Arthur, Douglas T. Hally y Barbara S. Lawrence (1989) revisan el uso del concepto de “carrera”, el cual ha sido utilizado para abordar las historias laborales de las personas a partir de distintas perspectivas. Los usos

---

<sup>1</sup> Profesora del Departamento de Sociología de la Universidad Nacional.

<sup>2</sup> Profesora de la Universidad Externado de Colombia e investigadora del Programa de Estudios de Género, Mujer y Desarrollo de la Universidad Nacional.

de esta categoría van desde los enfoques psicológicos que buscan analizar los procesos de adaptación laboral a lo largo de la vida (Holland 1973), hasta las perspectivas económicas que estudian el capital humano y su incremento mediante la educación y la experiencia (Becker 1975), pasando por las interpretaciones sociológicas sobre los roles laborales en las organizaciones (Glaser 1968). Arthur, Hall y Lawrence proponen una definición de "carrera" que integre algunas dimensiones transdisciplinarias, describiéndola como "la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo", entendiendo el trabajo en un sentido amplio que incluye un conjunto de interrelaciones a nivel individual, organizacional y social. La noción de carrera se refiere, por lo tanto a la interacción entre individuo y sociedad, relacionando factores "internos" de la persona como sus procesos psicológicos de desarrollo e identidad y factores "externos" como su posición social (Arthur, Hall y Lawrence, 1989:8). De esta definición amplia del concepto de "carrera" se desprende para estos autores una clasificación de las "teorías de carrera". De este modo, identifican cuatro enfoques en las teorías de carrera: el primero es sociológico y se refiere a los determinantes de la clase social sobre la configuración de las trayectorias profesionales (Blau y Duncan, 1967; Chinoy 1955); el segundo es psicológico y se interesa por relacionar las diferencias en las características de las personas y sus implicaciones ocupacionales ((Holland, 1973, Strong, 1943). El tercero tiene una perspectiva psico-sociológica y se preocupa por identificar las etapas de las carreras y su relación con escogencias ocupacionales y de desarrollo psicológico (Crites 1981, Dalton and Thompson 1986, Super 1957). Finalmente, mencionan un cuarto tipo de teoría de carrera, que utiliza un enfoque psicológico sobre el desarrollo adulto y busca poner en relación la carrera con otras áreas importantes de la vida (Levinson, 1978, Vaillant 1977).

Para estos autores, el objeto "carrera" se presta particularmente bien para una discusión transdisciplinaria, en la medida en que trabaja a nivel del individuo y de las instituciones sociales, lo cual exige yuxtaponer conceptos psicológicos y sociológicos, como identidad y rol. El primero describe la forma cómo las personas se ven a sí mismas y cómo perciben y experimentan el trabajo, mientras el segundo se refiere al conjunto de comportamientos sociales esperados e incorpora por lo tanto la manera cómo el trabajo es definido por las instituciones. La carrera incluye de este modo dimensiones subjetivas y objetivas del trabajo, en sus relaciones espacio-temporales. En la discusión transdisciplinaria suscitada por el concepto de carrera participan otras disciplinas distintas a la psicología y la sociología, como la antropología, la economía, la historia, la geografía, las ciencias políticas y la socio-lingüística.

Frente a esta definición de carrera que recoge la herencia anglosajona en todas sus vertientes, también se han desarrollado, en interrelación no siempre explícita con las anteriores, los estudios sobre trayectorias laborales e historias de vida en Europa y particularmente en Francia. La Sociología del Trabajo,

constituída inicialmente como estudio de la “situación de trabajo” (Tripier, 1991, en Terrail, 1995: 130), se ve afectada a partir de la década del 70 por tres debates que desplazarán su atención de la situación de trabajo hacia el actor. El primer debate surge de los estudios sobre la movilidad social y su impacto sociológico, así como de los avances en los estudios sobre las relaciones sociales entre los sexos; unos y otros obligan a examinar factores extra-laborales que inciden en el trabajo, como la experiencia biográfica o la vida familiar. El segundo debate nace de la permanencia de la crisis económica y busca relacionar la situación de trabajo y la situación de empleo con interrogantes sobre la incidencia del “status de empleo” sobre la identidad social de las personas o sobre la dependencia de la situación de trabajo con respecto a las perspectivas de carrera y la posibilidad de insertarse en una cadena de empleo. El tercer debate se concreta en torno a la distinción entre el trabajo prescrito y el trabajo real, el cual, aún en las condiciones de taylorismo extremo, siempre contiene una buena dosis de iniciativa de los asalariados. En su estudio sobre las trayectorias laborales de obreros colombianos, Rainer Dombois define las posibilidades de este método para analizar la interacción entre dinámicas estructurales y decisiones individuales, ya que permite, por una parte, conocer las oportunidades de las personas para cambiar su situación laboral a lo largo de su vida; entender la situación actual en relación con el contexto de las condiciones sociales y los antecedentes laborales de los trabajadores; reconstruir el proceso de asignación de personas a posiciones sociales y el papel que en ello juegan las instituciones de educación y formación. Por otra parte, las trayectorias laborales proporcionan información sobre las decisiones y selecciones de los trabajadores, su capacidad de interpretar y aprovechar las oportunidades o de desarrollar estrategias de empleo. (1993: 228-229).

En cuanto al método de las historias de vida, este revive en Europa, en la década del 70, los aportes de la Escuela de Chicago, siendo Daniel Bertaux (1976, 1980) uno de sus principales promotores al lado de autores como Franco Ferrarotti (1983) en Italia o Paul Thompson (1980) en Inglaterra. Durante la década del 80, el llamado “enfoque biográfico” se difunde como una moda irrefrenable. Charlotte Heinritz y Angela Rammsteadt en una revisión sobre el uso de este enfoque en Francia, realizada en 1991, destacan el estudio de grupos profesionales y de culturas de grupos y clases sociales entre los temas más frecuentemente abordados desde esta perspectiva. Los grandes ejes de la discusión sobre las particularidades del método biográfico concuerdan en muchos casos con los términos del debate norteamericano sobre la “carrera”: la relación individuo-sociedad, el estudio simultáneo de condiciones objetivas y subjetivas de la acción, la incorporación de una dimensión espacio-temporal, la aproximación inter o transdisciplinaria al objeto. Muchos de los sociólogos europeos interesados por este enfoque, incluyendo al mismo Bertaux, han explorado las fuentes anglosajonas, especialmente de la psicología y la psico-sociología, rompiendo parcialmente el aislamiento crónico de estas dos disciplinas y sobre todo, de estas dos tradiciones académicas “nacionales”.

## Los aportes de la perspectiva de género al estudio de las carreras y las trayectorias sociales

En el desarrollo de las teorías de carrera en la tradición anglosajona, la crítica feminista a los estudios sobre desarrollo adulto obliga a revisar muchos de los supuestos de autores como Erickson (1968) y Levinson (1978). Siguiendo la crítica de Carol Gilligan (1982) a Kohlberg, Joan Gallos (1989) destaca cómo es posible leer las “anomalías” o “deficiencias” adjudicadas a las mujeres por las teorías de desarrollo adulto como una insuficiencia de las teorías y no de las mujeres. La crítica feminista se orienta entonces a señalar diferencias fundamentales en la construcción de la identidad femenina con respecto a la masculina, retomando las reflexiones de Chodorow y Gilligan: las mujeres se autoafirmarían a través de las relaciones con otras personas mientras los hombres lo harían, de manera opuesta, mediante la separación y la autonomía, como resultado de la relación radicalmente distinta de las niñas y los niños con la madre. De estas aproximaciones, Gallos saca una importante conclusión para el análisis de las carreras femeninas: éstas no pueden entenderse sin tener en cuenta la doble inserción de las mujeres en la familia y el trabajo y la construcción problemática de su identidad en torno a estos dos ejes.

Sekaran y Hall (1989) desarrollando esta idea, proponen una aproximación psico-sociológica para analizar las interrelaciones entre familia y trabajo en el caso, cada vez más generalizado, de las “parejas de doble carrera”.<sup>3</sup> Apoyándose en las teorías de desarrollo adulto, diferenciadas para uno y otro sexo, proponen el concepto de “asincronismo” el cual les permite poner en relación a las personas y a las instituciones sociales: en primer lugar, la “carrera” profesional de cada cónyuge es puesta en relación (de sincronía o asincronía según coincidan o no) con las pautas socialmente definidas para su profesión o actividad en particular; en segundo lugar, la “carrera” de cada cónyuge es puesta en relación con la de su pareja como forma de identificar desequilibrios entre la trayectoria profesional del hombre y la mujer; finalmente, la “carrera” familiar de la pareja (el número de hijos y el momento en que los tienen) es comparada con los patrones sociales que definen el ciclo de vida “normal” en un determinado grupo social. El concepto de asincronismo ofrece posibilidades analíticas aplicables a parejas de trabajadores de cualquier grupo social.

En el campo de la Sociología del Trabajo, por otros caminos se llega a una conclusión análoga a la de Gallos: el trabajo de las mujeres en general y sus

---

<sup>3</sup> Este concepto, acuñado por Rapoport y Rapoport (1969) se refiere a las parejas en donde uno y otro cónyuge desarrollan una “carrera” profesional. Inicialmente se aplicó a sectores medios profesionales pero posteriormente se hizo extensivo a parejas de trabajadores no profesionales (Hall y Hall, 1980; Sekaran y Hall, 1989).

trayectorias profesionales en particular, no pueden entenderse sin considerar las interrelaciones entre familia y trabajo. A partir de la década del 70, la Sociología del Trabajo es objeto de duras críticas desde el campo de la Sociología de las Relaciones Sociales entre los Sexos,<sup>4</sup> destacándose entre las teóricas francesas, Danièle Kergoat, Margareth Maruani, Helena Hirata, Isabelle Bertaux-Wiame. En un artículo publicado en 1988, Isabelle Bertaux-Wiame, Cristina Borderías y Adele Pesce, explican de este modo las interrelaciones entre familia y trabajo en las trayectorias sociales de las mujeres: “Estas dos esferas son abordadas a menudo en los estudios como dos campos bien separados aun cuando los enfoques sugieran posibles interferencias o se refieran a la articulación de lo familiar y lo profesional. Ahora bien, si la inscripción de las mujeres es doble, de ello no se sigue necesariamente una doble relación con cada una de las esferas, relación que se construiría con una relativa independencia una de otra. Más que sobre un doble análisis en los dos campos, nuestra interrogación se refiere a la relación entre ambos y más aún a la relación global que las mujeres mantienen con estos dos campos” (1988: 72).

Recientemente, desde una perspectiva de género más amplia, la problematización de las trayectorias sociales como inserción simultánea, complementaria y/o contradictoria en el campo familiar y profesional, se extiende al análisis de las trayectorias masculinas (Battagliola, Bertaux-Wiame, Ferrand, Imbert, 1991). Esto obliga a buscar una mayor articulación entre la Sociología del Trabajo y la Sociología de la Familia, incorporando el análisis de los roles masculino y femenino, el ciclo de vida familiar, las redes familiares de apoyo, las negociaciones conyugales, las restricciones, coacciones y dominaciones internas a la familia, para dar cuenta de la construcción diferenciada de las trayectorias sociales de hombres y mujeres en relación con las lógicas de la división social del trabajo entre los sexos y las generaciones.

## **Carreras de hombres y mujeres en la alta función pública en Colombia**

El interés por estudiar la diferenciación de género en la construcción de las trayectorias sociales de los altos funcionarios públicos colombianos surgió de interrogantes que quedaron planteados por una investigación anterior sobre las mujeres ejecutivas. Entre 1989 y 1991, se realizó en la Universidad de los Andes una investigación sobre la participación de las mujeres en la gerencia, recurriendo a dos perspectivas complementarias: la primera buscaba identificar el perfil social y profesional de las mujeres que ocupaban cargos ejecutivos en las grandes empresas y establecer su grado de participación en los distintos niveles jerárquicos

---

<sup>4</sup> En la década del 80, aceptando la propuesta anglosajona, este campo cambia su denominación por el de “Estudios de Género” o “Sociología de las Relaciones de Género”.

mientras la segunda perspectiva exploraba sus alternativas individuales para conciliar la vida familiar y laboral (Arango, Viveros, Bernal, 1995). Esta investigación se inscribía en continuidad con algunos estudios sobre esta categoría social y ocupacional—“los ejecutivos”—que habían explorado, desde la óptica de la psicología del desarrollo adulto, las etapas en la vida adulta de mujeres y hombres, en relación con la construcción de su identidad o con las etapas y crisis en el matrimonio.<sup>5</sup>

Los resultados de este estudio mostraron una participación femenina decreciente a medida que se ascendía hacia niveles superiores de la administración y una baja presencia de las mujeres en la cúpula de las organizaciones, a pesar de sus elevadas calificaciones formales. Por otra parte, el análisis comparativo de investigaciones similares realizadas en Venezuela y Chile en el marco del mismo proyecto<sup>6</sup> permitió establecer numerosas similitudes entre países, tanto en las características globales de la participación femenina en los niveles superiores de la administración como en los perfiles sociales y profesionales de las ejecutivas. No obstante, el análisis exclusivo de la situación de las mujeres, sin una referencia comparativa a las condiciones de inserción profesional y familiar de los hombres, impidió adelantar conclusiones sobre la diferenciación de género y las inequidades presentes en este grupo social. Por otra parte, el carácter global de la encuesta no permitió distinguir las modalidades de inserción de las mujeres en la gerencia en sectores tan disímiles como el financiero, industrial, comercial o de servicios; o entre el sector público y el privado, observándose una mayor participación femenina en el sector público y en el financiero. Finalmente, quedaron interrogantes sobre los procesos diacrónicos de construcción de las trayectorias sociales y profesionales así como sobre las dinámicas internas a las organizaciones, incluyendo el análisis de sus culturas y sub-culturas laborales y gerenciales.

Buscando profundizar en las diferencias de género en el acceso a los niveles directivos de la Administración Pública, adelantamos un estudio sobre las carreras de mujeres y hombres que ocupaban altos puestos públicos en el Estado colombiano en 1993,<sup>7</sup> durante la presidencia de César Gaviria. Nos propusimos caracterizar y comparar las trayectorias laborales de estos funcionarios, buscando detectar diferencias e inequidades en los ritmos de ascenso, la ubicación dentro de la estructura del poder ejecutivo, la movilidad por cargo y entidad de mujeres

---

<sup>5</sup> Entre éstos se cuentan la tesis doctoral y otros trabajos de Rosa Bernal (1984, 1989), las investigaciones de Enrique Ogliastri (1982, 1986).

<sup>6</sup> El Proyecto La Mujer en la Gerencia en América Latina se desarrolló en la Universidad de los Andes, con financiación de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.

<sup>7</sup> La investigación se realizó con el apoyo de la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública, del Programa Universidad y Gestión Pública de la Universidad de los Andes y de la Fundación Ford.

y hombres. Uno de los enfoques sobre la discriminación de género en las organizaciones y en el mercado de trabajo se refiere a la segmentación vertical y horizontal (Holay Todaro, 1993, Abramo, 1993) que establece una distribución de hombres y mujeres en puestos de trabajo “femeninos” o “masculinos”, relativamente excluyentes, y unas oportunidades de promoción y ascenso desventajosas para las mujeres. De acuerdo con algunos teóricos norteamericanos de la discriminación, en las organizaciones existirían obstáculos de diversa índole (acceso diferenciado a las reglas ocultas del juego y a las redes informales de poder, prejuicios de quienes seleccionan y promueven, reproducción homosocial y “homosexual” del grupo de poder...) que dificultan el ascenso de las mujeres y las minorías étnicas más allá de ciertos umbrales o “techos de vidrio” (Morrisson y Van Glinow, 1990). En algunos países, la mayor presencia de mujeres en niveles directivos en el sector público en comparación con la empresa privada, ha sido explicada por la estructura burocrática de la función pública y la existencia de una carrera administrativa con reglas objetivas que neutralizarían algunos efectos discriminatorios (Herculano dos Santos, 1982; Bayes, 1991). En el sector público colombiano se combinan la carrera administrativa que regula el acceso y el ascenso de los funcionarios hasta niveles medios superiores y el libre nombramiento y remoción para los niveles más altos de la administración. El análisis de las inequidades de género en las carreras de los altos funcionarios públicos en Colombia, plantea la necesidad de evaluar el efecto de estos dos esquemas de promoción sobre las trayectorias de las mujeres.

En acuerdo con una definición amplia de “carrera”,<sup>8</sup> no solamente nos interesaba caracterizar y comparar los itinerarios profesionales de los altos funcionarios públicos, identificando las diferencias de género que los afectan, sino también analizarlos en el contexto de una trayectoria social que se inicia con la familia de origen y se desarrolla mediante una articulación particular entre distintos itinerarios: educativo, familiar, laboral, geográfico, político... Nos interesamos en particular por algunos factores previos o paralelos al desarrollo de la trayectoria profesional que pudieran significar ventajas o desventajas comparativas para mujeres y hombres. En ese sentido, nos referimos al “capital social y cultural de base” como a aquellas características sociales de la familia que podían constituir un bagaje para el ingreso y promoción en el sector público (nivel educativo de los padres, presencia de una mayor o menor tradición familiar de vinculación al sector público, formas de socialización de mujeres y hombres). Asimismo estudiamos el “capital educativo” de los funcionarios, refiriéndonos no solamente al nivel educativo alcanzado sino al área de formación, las instituciones y lugares en donde realizaron los distintos niveles de estudio y el momento de su

---

<sup>8</sup> Si bien recurrimos a una noción amplia de carrera, nos mantuvimos dentro de un enfoque sociológico, que incluye dimensiones subjetivas pero no desde una perspectiva psicológica.

trayectoria en que obtuvieron los diversos diplomas. También abordamos el “capital político y asociativo” de los gerentes públicos, incorporando datos sobre sus afinidades y afiliaciones partidistas, así como su participación en asociaciones, como posibles apoyos para el acceso al Estado o para su promoción dentro de él.

Por otra parte, examinamos las articulaciones entre familia y trabajo, buscando observar y comparar las interrelaciones entre estos dos ámbitos tanto para las mujeres como para los hombres, con el fin de evaluar el impacto diferenciado de los eventos familiares y las etapas del ciclo de vida sobre las carreras de los funcionarios de uno y otro sexo. Para ello, consideramos las interrelaciones entre los itinerarios familiar, laboral y educativo, buscando establecer las diferencias en la organización secuencial de los eventos de uno y otro calendario (familiar, laboral y educativo) en la vida de las mujeres y los hombres e interpretar sus lógicas subyacentes (Godard, 1990).

En todos los anteriores aspectos, incorporamos dimensiones subjetivas de las trayectorias laborales, analizando las experiencias de los funcionarios, su percepción de la función pública, la visión de sí mismos al interior de este sector y del papel que jugaron en el contexto del proceso de modernización del Estado impulsado durante la administración Gaviria. Igualmente analizamos datos sobre sus motivaciones para acceder a los cargos, sus opiniones sobre los factores de éxito en las trayectorias públicas y nos interesamos por las percepciones de mujeres y hombres sobre las tensiones entre familia y trabajo, las estrategias de pareja, los conflictos y prioridades entre una y otra área de la vida.<sup>9</sup>

Además de las diferencias de género, buscamos identificar los cambios en los perfiles de trayectoria de funcionarios pertenecientes a tres grupos de edad: los que tenían menos de 35 años, entre 36 y 45 años o más de 45 años en el momento de la encuesta. La definición de estos tres grupos etáreos obedeció a una “hipótesis generacional” con respecto al grupo intermedio, el cual habría vivido su experiencia universitaria en un período marcado por el auge de los movimientos sociales —y particularmente estudiantiles—, lo que pudo tener un impacto sobre sus trayectorias profesionales y sobre el sentido atribuido a su vinculación al sector público, diferenciándolo de los otros dos grupos, cuya

---

<sup>9</sup> El grueso de la información fue obtenida mediante la aplicación de una encuesta auto-diligenciada a 244 funcionarios del poder ejecutivo (ubicados en cargos de nivel directivo, asesor y ejecutivo, excluyendo los cargos inferiores a la Jefatura de División) entre noviembre de 1993 y marzo de 1994. El cuestionario fue enviado por correo a 1475 funcionarios incluidos en los listados proporcionados por 50 entidades públicas nacionales de la Rama Ejecutiva (Presidencia de la República, 9 Ministerios, 5 Departamentos Administrativos, 5 Superintendencias, 24 Establecimientos Públicos y 6 Empresas comerciales e industriales del Estado) que respondieron a una solicitud que hicimos ante 75 entidades. Esta información fue complementada con 36 entrevistas a una muestra de estos funcionarios.

socialización universitaria ocurrió en coyunturas distintas. (A este grupo pertenece el mismo presidente Gaviria). Sin embargo, el límite de edad es un tanto arbitrario, ya que supone una regularidad en las cronologías individuales y en las edades en que se accede a la universidad, lo cual no es necesariamente cierto. Por ello, lo utilizamos a título indicativo para explorar algunas tendencias en la transformación de los perfiles generacionales de estos funcionarios. El análisis de la información se hizo comparando de manera separada el comportamiento de hombres y mujeres y el de los distintos grupos de edad. Este tipo de análisis buscaba responder a las preocupaciones originales de la investigación, poniendo en evidencia la diferenciación de los perfiles de los funcionarios por género y grupo de edad. Sin embargo, no establecimos análisis cruzados que incluyeran los dos ejes diferenciadores simultáneamente porque ello exigía una excesiva fragmentación de la muestra. Como ocurre en todo estudio que busca establecer perfiles, los grandes rasgos opacan comportamientos menos frecuentes así como las trayectorias singulares a las cuales nos aproximamos mediante el análisis de las entrevistas.

En este artículo, comentaremos algunos resultados en torno a la construcción de las trayectorias laborales de hombres y mujeres y a las interrelaciones entre familia y trabajo, y omitiremos el análisis del capital familiar, educativo, político y asociativo de los funcionarios. Del mismo modo, introduciremos con menor detalle las diferencias observables entre grupos de edad, concentrándonos en las desigualdades de género.

## **Los itinerarios profesionales de los funcionarios**

De los 244 funcionarios encuestados, el 67% son hombres y el 33% son mujeres, conservándose la misma proporcionalidad observada en el listado de 1475 funcionarios que sirvió de universo. La participación femenina en la muestra es ligeramente inferior en el nivel asesor: las mujeres son el 34% de los funcionarios de nivel directivo, el 30% de los asesores y el 35% de los ejecutivos. Los funcionarios se distribuyen en los tres grupos de edad de manera desigual: el grupo menos representado corresponde a los mayores de 45 años (25%) mientras los otros dos grupos participan en forma similar (37% y 38%), confirmándose la presencia importante de funcionarios jóvenes en cargos directivos durante la administración Gaviria. Si se examina la distribución de hombres y mujeres en los distintos grupos de edad, se observa que las mujeres se ubican en mayor proporción que los hombres en la generación intermedia: el 43% de las mujeres se encuentra en el grupo de 36 a 45 años, el 35% tiene menos de 35 años y solamente el 22% tiene más de 45 años. Entre los hombres, la distribución entre los distintos grupos de edad es más pareja: el 36% se encuentra en el grupo de edad intermedia mientras el 38% tiene menos de 35 años y el 26% más de 45.

Por otra parte, resulta interesante observar la distribución por edades de los funcionarios de distinto nivel jerárquico ya que salta a la vista la mayor juventud de los asesores, de los cuales el 60% tiene menos de 35 años, mientras los ejecutivos presentan el perfil de mayor edad, con un 30% mayor de 45 años y solamente un 30% menor de 35 años. Entre los directivos, los contemporáneos del presidente Gaviria son el grupo de edad más representado (41%), es decir, el que corresponde a la generación intermedia.

En términos globales, se observan perfiles de trayectorias profesionales caracterizados por un inicio laboral cercano en el tiempo a la obtención del grado universitario, (antes o inmediatamente después). La edad promedio de ingreso al primer cargo de tiempo completo es de 24 años y la edad promedio de ingreso al sector público es de 27 años. Para más de la mitad de los funcionarios, el punto de partida de su trayectoria pública es un cargo de libre nombramiento y remoción mientras el resto se inicia por carrera administrativa. Cerca de la mitad ingresa al Estado en el nivel "profesional" (cuarto nivel jerárquico en la clasificación de la administración pública), en todo tipo de entidades y se desempeñan en áreas diversas como finanzas, sistemas, producción, manejo de recursos humanos, docencia o alta gerencia, siendo la administración general y la investigación las más mencionadas. El cargo que señalan como determinante<sup>10</sup> en su trayectoria y el último cargo público se ubican de manera creciente en niveles directivos y son casi en su totalidad de libre nombramiento y remoción. A medida que avanzan en sus trayectorias, los funcionarios tienden a ocupar cargos con un contenido creciente de labores administrativas y de alta gerencia.

Estas carreras se desarrollan en una alta proporción dentro del sector público, alternadas en muchos casos con actividades en la empresa privada: el 71% de los cargos ocupados por estos funcionarios a lo largo de sus trayectorias se ubica en la administración pública. Algo menos de la mitad de los funcionarios conoce uno o dos períodos de inactividad originados en estudios o en cortas etapas de desempleo debidas a relevos políticos. Presentan además una alta movilidad en los cargos, con un promedio de 2 años y medio de permanencia, movilidad que se acelera a medida que avanzan en la trayectoria y tienen acceso a cargos de mayor prestigio y poder, en donde tiende a reducirse la estabilidad. También hay una elevada movilidad entre entidades ya que la permanencia promedio en una misma entidad es apenas superior a la permanencia en el cargo

---

<sup>10</sup> En el cuestionario, captamos información sobre tres cargos que pudieran representar hitos en la trayectoria laboral: el primer cargo público, un cargo elegido por los encuestados como "determinante" en el desarrollo de sus carreras y el cargo que ocupaban en el momento de la encuesta. Adicionalmente, se hicieron preguntas sobre el número total de cargos ocupados y de entidades en las cuales habían trabajado, su ubicación en el sector público o privado y se hizo un seguimiento año por año a los cargos ocupados durante los 10 últimos años de trayectoria.

(2.93 años). En promedio, un funcionario ocupa 1.27 cargos por entidad. En contraste, la movilidad geográfica y entre las distintas ramas del poder público es baja: una alta proporción de las trayectorias se desarrolla en Bogotá y en el poder ejecutivo. A medida que se avanza en la trayectoria, aumenta también la centralidad política y geográfica: más del 80% de los cargos de los 10 últimos años del itinerario se sitúan en Bogotá.

Se observan dos grandes patrones de ascenso: uno que se inicia en los niveles superiores de la administración pública, en cargos de libre nombramiento y remoción y se desarrolla escalando posiciones dentro de ese mismo segmento ocupacional o transitando entre cargos de similar nivel jerárquico pero cualitativamente diferenciados, alternando puestos en el sector público con cargos de nivel semejante en la empresa privada. El segundo patrón corresponde a trayectorias que revelan una mayor distancia jerárquica entre el primer cargo y el último; en estos casos, los funcionarios empiezan una carrera administrativa que en un determinado momento traspasa el límite que la separa de los cargos superiores de libre nombramiento y remoción. A partir de ese momento, sus trayectorias se parecen a las del primer patrón. Esto no excluye posibles “descensos” jerárquicos en uno y otro patrón de carrera, como se capta a través de las entrevistas, pero entre el primer cargo público y el último, hay indudablemente un proceso de ascenso aunque no sea necesariamente lineal.

### **Algunos cambios generacionales**

La división entre los grupos de edad es una opción analítica que puede generar la imagen de unas diferencias tajantes y de identidades relativamente consistentes para uno u otro grupo de edad. La realidad corresponde más a una transformación progresiva de algunos rasgos y a una combinación de perfiles dentro de cada grupo de edad, con el predominio de unos sobre otros. Hemos querido poner el énfasis en las características que diferencian a los grupos, para luego tratar de entender cuáles pueden derivarse de transformaciones sociales más amplias y cuáles provienen de cambios en la selección de las élites administrativas.

Los funcionarios mayores de 45 años tienen itinerarios profesionales más centrados en el sector público y presentan una menor movilidad en los diferentes cargos y entidades que los otros grupos de edad aunque tienen una mayor movilidad geográfica. Sus trayectorias se caracterizan por una proporción de cargos directivos superior a la que se encuentra en los otros dos grupos. Estos funcionarios inician su historia laboral más tardíamente que los otros pero se vinculan más tempranamente al sector público: para ellos, la opción de una trayectoria pública se define rápidamente. Se incorporan al Estado en cargos de nivel directivo en mayor proporción que los otros y están más presentes que ellos en empresas industriales y comerciales del Estado. Señalan en mayor proporción

la docencia como área de desempeño. Se trata de un grupo menos especializado, que ascendió jerárquicamente, acercándose a los centros de poder entre uno y otro cargo. Podemos identificar por lo menos dos perfiles: el más frecuente parece ser el de funcionarios con perfil partidista, cuya trayectoria se construye siguiendo pautas probablemente más clientelistas, dedicados a labores administrativas y gerenciales en entidades diversas. El otro perfil corresponde a los altos empleados oficiales en empresas industriales y comerciales del Estado que hacen carrera, pasando de un perfil técnico a uno cada vez más gerencial. Estos dos tipos de itinerario no son excluyentes y pueden combinarse como lo observamos en los testimonios: una carrera que se inicia en una empresa industrial y comercial del Estado, yendo de lo técnico a lo gerencial, puede dar paso a una segunda etapa de la trayectoria, de perfil más político en entidades centrales del poder ejecutivo. Inversamente, una trayectoria política y clientelista puede desembocar en una carrera gerencial en una empresa comercial e industrial del Estado. Como ejemplos de estas trayectorias, tenemos el caso de un Ministro que inicia su trayectoria en el sector público en la escala más baja a nivel profesional hasta llegar a ser vicepresidente de una gran empresa industrial del Estado, de donde pasa a un Ministerio. Otro alto funcionario de este grupo de edad conoce una primera etapa de su carrera en el sector público caracterizada por interrupciones y períodos de desempleo, en razón de los cambios políticos, hasta que logra vincularse a una empresa industrial del Estado, en donde hace carrera, pasando de ser responsable del área jurídica a ocupar una vicepresidencia.

Curiosamente, aunque muchos de los funcionarios de este grupo de edad, vienen de trayectorias tradicionales clientelistas, son quienes esgrimen con mayor énfasis argumentos a favor de la introducción de un manejo del sector público de acuerdo con las reglas —idealizadas— de las empresas privadas y se oponen vehementemente al clientelismo y la corrupción.

En el grupo de edad intermedio que corresponde a aquel que vivió la experiencia universitaria en el contexto de los movimientos sociales y estudiantiles de la década del setenta, se encuentran trayectorias laborales con un perfil transitorio entre el perfil político de los mayores de 45 años y el perfil tecnocrático de los menores de 35 años. Manifiestan una mayor movilidad que los mayores pero una menor movilidad que los menores en los distintos cargos y entidades: sus trayectorias transcurren en mayor proporción en el sector público y en cargos de nivel directivo que las de los menores pero ocurre la inversa si se les compara con los mayores de 45 años. Presentan también especificidades que no se inscriben dentro de tendencias de cambio progresivo: inician su carrera laboral y se vinculan al sector público más tardíamente que los otros dos grupos e interrumpen más que éstos su carrera. Aunque muchas de estas trayectorias están buscando una “normalización”, entendida como adecuación a la norma, la etapa “rebelde” universitaria alcanzó a distorsionar el perfil de sus itinerarios, diferenciándolos tanto de los mayores como de los menores.

Los testimonios confirman una inserción más crítica en los procesos de reforma del Estado, en los cuales participan de manera pragmática, buscando sin embargo “salvar” algunas de sus convicciones pasadas. Aún en aquellos funcionarios que analizan su experiencia izquierdista universitaria en términos de “sarampión” pasajero y esgrimen una visión tecnocrática de su papel en el Estado, la preocupación social no desaparece totalmente, al menos de su discurso. Entre las críticas al proceso de modernización del Estado, identifican problemas del proceso mismo, de la manera como fue implementado y diseñado, diferenciándose de las reflexiones de los funcionarios más jóvenes para quienes las dificultades de la reforma podrían leerse en última instancia como el desajuste entre un “programa bueno” y una “gente mala”. Las observaciones de algunos funcionarios del grupo de edad intermedio se refieren a dificultades surgidas de la orientación excesivamente tecnocrática del proceso, el diseño general que no considera las particularidades de las entidades o el uso de la reestructuración para fortalecer poderes personales en algunas instituciones.

Por ejemplo, una funcionaria del grupo de edad intermedio, jefa de departamento en un ministerio, critica la actitud tecnocrática, la falta de experiencia y compromiso de los jóvenes funcionarios nombrados por Gaviria, así como la falta de prioridad otorgada al manejo del impacto social de las políticas. Esta funcionaria observa fuertes diferencias generacionales entre los jóvenes tecnócratas que ocupan altos cargos públicos y su generación que caracteriza como una “generación doliente” que pasó del rechazo total al sistema a buscar cambios desde adentro con un enorme esfuerzo personal y profesional.

Por su parte, los itinerarios laborales de los menores de 35 años presentan un perfil que contrasta con el de los mayores: con una alta movilidad en los cargos y entidades, una menor proporción de cargos directivos y una mayor presencia en puestos de nivel asesor, sus trayectorias están menos centradas en el sector público pero más centralizadas en Bogotá. Inician su trayectoria laboral más temprano e ingresan al sector público en promedio 2 años y medio después, como lo hicieron los mayores de 45 años. Ingresan al Estado a través de todo tipo de entidades y acceden a cargos de nivel directivo más rápido que los otros dos grupos. Se desempeñan más que éstos en una diversidad de áreas técnicas en donde se destacan sistemas y finanzas y menos en labores administrativas y gerenciales. Estos jóvenes presentan una movilidad en los cargos y entidades superior a la de los funcionarios de mayor edad quienes permanecían mayor tiempo en los cargos al inicio de sus trayectorias. Esto remite probablemente a un cambio en el perfil de carrera entre las nuevas generaciones: los más jóvenes acceden más tempranamente a cargos de libre nombramiento y remoción en los que permanecen poco tiempo debido a las rápidas oportunidades de ascenso que se les ofrecen. Estas tienen que ver sin duda con la demanda de jóvenes técnicos muy calificados, creada por la política de modernización del Estado elaborada por la administración Gaviria.

Un ejemplo de este tipo de trayectoria es el de un Secretario General de un Ministerio que llega a su cargo después de una corta permanencia en un puesto diplomático o el de un Consejero Presidencial que se inicia en el sector público como Asesor del despacho presidencial gracias a sus nexos con un funcionario allegado al Presidente Gaviria. Durante esta administración, conoce una fulgurante promoción, ocupando cargos de creciente importancia. Otro ejemplo es el de la Secretaria General de un Ministerio quien llega a este puesto luego de una rápida y ascendente trayectoria en el sector público, pocos años después de haberse graduado.

Estos funcionarios son quienes apoyan de manera más incondicional la Reforma gavirista, como lo muestra la opinión de la joven Secretaria General de un Ministerio:

“Yo soy defensora absoluta de todos los proyectos de este gobierno. Es que me parece muy importante la decisión de pensar que el Estado es ineficiente, que el Estado es corrupto, que el Estado es inmoral. Reconocerlo y cambiarlo todo, me parece genial. Hay un problema que es simplificar trámites, es el primer paso, porque ahora si sacamos nuevas cosas, simplificamos, nosotros creamos cosas que supuestamente deberían estar simplificadas pero viene todo el nuevo proceso que es el más complicado que es luchar contra la mentalidad de la gente”.

### **Las diferencias de género en las carreras**

Nuestra investigación no pretendía identificar estadísticamente las correlaciones existentes entre algunos factores como el origen familiar, el nivel educativo, la orientación profesional, la militancia política, el tipo de vinculación con la empresa privada o las características del primer cargo público, por ejemplo, y la rapidez en el ascenso o el acceso a cargos de mayor prestigio o poder, lo cual hubiera requerido otras hipótesis y otra metodología. Nuestros objetivos eran más modestos: describir y comparar las trayectorias profesionales de hombres y mujeres y de funcionarios de tres grupos de edad, con el fin de identificar los rasgos generales de sus perfiles, a partir del estudio de los itinerarios sociales de un número reducido de funcionarios.

Al comparar los grandes rasgos de las trayectorias de las mujeres y las de los hombres, se encuentra que las primeras se inscriben dentro del perfil global de los itinerarios que describimos anteriormente, pero muestran algunas particularidades que remiten a desventajas objetivas. En este grupo ocupacional, la promoción y el ascenso están asociados con una alta movilidad entre cargos y entidades. En este contexto, las mujeres presentan una menor movilidad que los hombres en múltiples aspectos: transitan menos que éstos entre el sector público y el privado, y cambian con menor frecuencia de cargo y de entidad. En efecto, por una parte, las historias laborales de las mujeres se desarrollan en mayor

proporción que las de los hombres dentro del sector público: mientras el 68% de los cargos de tiempo completo ocupados por los hombres a lo largo de su trayectoria pertenecen al sector público, esto es así para el 79% de los cargos que ocupan las mujeres. Por otra parte, las mujeres presentan una menor movilidad entre las distintas entidades y cargos. Las carreras en una sola entidad son la excepción pero son más frecuentes entre las mujeres que entre los hombres: solamente el 8% de los hombres y el 13% de las mujeres hacen carrera en una misma entidad. Las trayectorias de las mujeres, cuya duración promedio es de 12.20 años se desarrollan en 3.87 entidades distintas, en promedio, mientras las trayectorias masculinas tienen en promedio seis meses más de duración pero transcurren en un número bastante superior de entidades (4.51).

En todos los cargos estudiados, menos en el último, las mujeres presentan promedios de permanencia superiores a los masculinos. Las diferencias son mayores al inicio de la trayectoria: en el primer cargo público, las mujeres permanecen en promedio 1 año más que los hombres. En el cargo considerado determinante, esta diferencia se atenúa y pasa a ser de 0.5 para invertirse la relación en el último cargo público. Confirmando esta tendencia, se observa una diferencia mayor en el promedio de años de permanencia en el cargo a lo largo de todo el itinerario laboral que en el transcurso de los 10 últimos años de recorrido. De 0.4 años, se reduce a 0.1. Es decir que si bien, tanto la movilidad de las trayectorias femeninas como de las masculinas tiende a acelerarse a medida que avanzan en el tiempo; las mujeres presentan ritmos de ascenso más lentos. Las diferencias entre unos y otras tienden a reducirse con el tiempo.

### **Promedio de permanencia en los cargos de tiempo completo por sexo**

	Mujeres	Hombres	Total
<b>Total trayectoria</b>	2.8	2.4	2.5
<b>Últimos diez años</b>	2.4	2.3	2.3
<b>Primer cargo público</b>	3.7	2.7	3
<b>Cargo determinante</b>	3.5	3	3.1
<b>Actual cargo público</b>	1.5	2	1.8

Las mujeres se inician en puestos de menor nivel jerárquico y tardan más que los hombres en acceder a cargos de nivel directivo pero al ascender en el

sector público, una proporción importante de mujeres tiende a alejarse de las entidades centrales: el efecto de promoción jerárquica se ve relativamente neutralizado por un desplazamiento hacia entidades periféricas en términos de poder político o económico (de Ministerios hacia Establecimientos Públicos). Lamentablemente, en la encuesta no diferenciamos las entidades públicas en función de su carácter más "social", político o económico, lo cual hubiera permitido evaluar si las mujeres tienden a concentrarse en los Ministerios sociales (Educación, Salud, Trabajo) o están poco presentes en los Ministerios política o económicamente más estratégicos (Hacienda, Comercio Exterior, Desarrollo).

Los itinerarios de las mujeres siguen un proceso menos intenso al observado en las trayectorias masculinas hacia un desempeño con un contenido cada vez más gerencial: al avanzar en su trayectoria, una proporción superior de mujeres sigue dedicada a labores de administración general y de investigación. En este sentido, es importante aclarar que si bien las mujeres alcanzan cargos clasificados como de nivel directivo, éstos son muy heterogéneos en términos de poder o prestigio. En muchos casos, se trata de cargos política o económicamente menos estratégicos, a los cuales se puede acceder después de una trayectoria de ascenso lento y progresivo, cargos de mayor perfil técnico que ofrecen una mayor estabilidad. Mientras los cargos más altos, ocupados en su mayoría por hombres —durante la administración Gaviria, solamente el 8% de los Ministros y el 9% de los Vice-ministros nombrados durante todo el período fueron mujeres—<sup>11</sup>, en la medida en que son más estratégicos y visibles, con una cuota superior de poder, son objeto de una mayor competencia y generan una elevada rotación. En la cúpula del Poder Ejecutivo, el carácter político del cargo lo hace depender menos de la competencia técnica, asegurada por el equipo de apoyo y permite un gran intercambio entre funcionarios en la cima de entidades muy diversas. Las mujeres permanecen más ligadas a una competencia técnica que limita su movilidad entre entidades muy disímiles, y en general, participan poco en la cima de las organizaciones del Estado.

Entre las mujeres mayores de 45 años, observamos algunos ejemplos de trayectorias lentas y progresivas, como el de una alta funcionaria del Ministerio de Salud que permaneció 15 años en el Servicio de Salud de Bogotá, en donde ascendió de auxiliar de enfermería a la dirección de un hospital. O el itinerario de una Jefa de Departamento de otro Ministerio, quien ocupa puestos intermedios en diversas entidades del Estado, en función de los apoyos que le brindan sus sucesivos jefes, conoce algunos períodos de desempleo y después de trabajar 15 años en el sector público, incursiona de manera poco exitosa en un negocio de finca raíz y regresa al Estado buscando completar 20 años de antigüedad para poder obtener su jubilación.

---

<sup>11</sup> Datos de la Consejería Presidencial para la Política Social - PNR, 1994.

Las prácticas, experiencias y percepciones de las mujeres muestran con cierta recurrencia estrategias de inserción en el sector público con base en la afirmación de una neutralidad técnica, al margen de los intereses políticos de partido. Los testimonios revelan la dificultad para insertarse en el mundo público buscando mantenerse al margen de las disputas políticas o de las negociaciones micro-políticas que deben enfrentar en las entidades. Las mujeres, más que los hombres, parecen querer refugiarse en esta neutralidad, buscando permanecer ajenas al mundo “corrupto” de la política. Hay un cierto idealismo que choca con la realidad del sector y las obliga a realizar un aprendizaje que puede seguir distintos caminos. Mientras algunas pagan con su empleo el costo de oponerse a manejos corruptos o clientelistas, otras desarrollan habilidades en el manejo de relaciones políticas partidistas o micro-políticas y hay quienes aprenden a utilizar políticamente su competencia técnica, logrando ganarse una posición de autoridad a partir de su saber profesional.

“Yo seguía con mi carreta que la técnica es lo que debe predominar y de cierta manera mi función es técnica (...) después me dí cuenta que yo me había equivocado porque este país también hay que manejarlo desde el punto de vista político. Yo nunca pude comulgar con eso y me estrellé muchas veces (...) era la visita permanente de todos los congresistas allá a pedir cosas, se podía negociar todo y eso iba totalmente en contra de lo que yo pensaba. Ahora en este momento me doy cuenta que esto es un manejo que hay que dar y que uno no se puede estrellar de frente contra algo porque no logra nada. Hay que saberlo manejar para que sea lo menos dañino posible.” (Jefa de División de un Departamento Administrativo Nacional, menor de 35 años).

“El área mía es muy técnica, cuando cambiaban de Ministro yo siempre le decía a la gente ‘Hablen de una manera que nadie los entienda’ Eso quiere decir que usted sabe y él no. Me tocó estar arriba negociando para que no nos tocaran en cuestiones de trabajo, yo estaba protegiendo lo que estábamos haciendo. Yo digo que esto es una forma de hacer política. (...) Finalmente, no hay que ser fanático frente a nada, hay que estar discutiendo las cosas perfectamente pero estar aceptando las reglas del juego. Es un trabajo de reacomodación permanente y entonces uno aprende que tiene un núcleo de ideas y de principios pero la manera como va enfrentando las cosas deja de ser emotiva, se vuelve más objetiva, más pragmática. Siempre ha sido un aprendizaje violento trabajar con el Estado.” (Jefa de Unidad en un Departamento Administrativo, grupo de edad intermedio).

En contraste, las dificultades de los hombres con respecto al sector público, provienen más de una comparación desventajosa de este último con el privado, en términos de eficiencia, y es más frecuente escucharlos quejarse de los obstáculos burocráticos, de la inercia de los mandos medios, de la falta de continuidad en los cargos para poder adelantar proyectos que puedan ser evaluados con justicia. El hecho de que existan algunas preocupaciones más

frecuentes entre los funcionarios de uno u otro sexo no quiere decir que existan formas “femeninas” —opuestas a las “masculinas”— de insertarse en el sector público. Hay muchos factores comunes en las formas de participación de hombres y mujeres pero hay dificultades específicas de las mujeres que tienen que ver con un proceso de socialización distinto al de los hombres, y con la necesidad de adaptarse a un entorno laboral construido según otros parámetros. La capacidad de modificar este entorno laboral dependerá de una presencia más importante de las mujeres en los distintos niveles jerárquicos y de una voluntad de transformación y de búsqueda consciente de equidad de género. Los estudios realizados sobre mujeres profesionales en las organizaciones señalan un comportamiento inicial de adaptación e imitación de los modelos vigentes (Holt y Todaro, 1994). A medida que las mujeres participan de manera creciente en las organizaciones, se van modificando los valores, las normas y las subculturas laborales, incorporando de manera diversa y conflictiva las diferencias y desigualdades de género (Belle, 1991). El estudio de las culturas organizacionales, laborales y gerenciales en la administración pública permitirá entender mejor la génesis de los malestares de las mujeres profesionales y su especificidad de género.

### **Los asincronismos entre familia y trabajo: un problema de género**

Uno de los objetivos de la investigación era aproximarnos de manera más global a las trayectorias sociales de los funcionarios, entendiendo que los calendarios profesionales y familiares no pueden comprenderse sin tener en cuenta las articulaciones entre la vida profesional y la vida familiar de los altos funcionarios públicos y las implicaciones que tienen la una sobre la otra. Es aquí donde se juegan las grandes desigualdades entre hombres y mujeres.

Ocho de cada diez funcionarios(as) han estado casados(as) o en unión libre y en el momento de la encuesta, uno de cada siete estaba separado(a) o divorciado(a), mientras solamente una quinta parte estaba soltero(a). Comparando los datos por sexo, llama la atención el alto porcentaje de mujeres separadas (25%), en relación a la proporción de hombres en la misma situación (9%). Al respecto, el estudio sobre ejecutivas colombianas (Arango, Viveros, Bernal, 1995) muestra proporciones similares de mujeres separadas o divorciadas en el sector público, mientras estos porcentajes son menores en el sector privado, lo cual puede estar relacionado con la mayor edad de las mujeres ejecutivas en el sector público. La elevada presencia de mujeres separadas o divorciadas en estos grupos profesionales tiene que ver con la dificultad para conciliar las exigencias laborales y las ambiciones profesionales con matrimonios construidos sobre esquemas tradicionales e inequitativos. La capacidad de generar ingresos y los cambios en los valores sobre los roles genéricos permite que estas mujeres actúen con mayor libertad para disolver uniones insatisfactorias.

El porcentaje de solteras es también mayor entre las mujeres que entre los hombres (31% vs. 17%), coincidiendo con las características encontradas para las ejecutivas de las grandes empresas colombianas en donde el 40% de las encuestadas en Bogotá eran solteras (Arango, 1995). La soltería, como situación de mayor disponibilidad para el trabajo, permite a las mujeres “adaptarse” a las demandas de una carrera en la alta función pública, definida en términos “masculinos”, es decir para profesionales que tienen quien se ocupe por ellos de la familia y lo doméstico. Numerosas mujeres aplazan temporal o definitivamente el matrimonio y la maternidad para poder desarrollar una carrera gerencial en el Estado. Entrevistamos algunas mujeres en los distintos grupos de edad, que desarrollan alternativas de soltería, en donde el trabajo ocupa un lugar central y el desarrollo personal se construye en múltiples formas. Es el caso de una ex-secretaria general de un departamento administrativo nacional, mayor de 45 años, quien considera que su trabajo ha sido su vida o el de una alta funcionaria de un departamento administrativo nacional, de la generación intermedia, quien analiza su actual soltería como un costo que pagaron algunas mujeres de su generación, que se dejaron “tentar por la ambición profesional”.

Sin embargo el 44% de las funcionarias públicas encuestadas son casadas y deben desarrollar múltiples estrategias para hacer compatibles sus funciones familiares y profesionales. Los funcionarios encuestados se casan en edades que corresponden en general a los calendarios sociales, con muy pocos matrimonios “tardíos” y/o “precoces” y escogen cónyuges dentro de su mismo grupo social, con edad, ocupación y nivel educativo similares a los suyos. Pero las mujeres escogen cónyuges más homogámicos que los hombres, algunos de los cuales se casan con mujeres de menor nivel educativo que ellos y/o dedicadas al hogar.

Los hijos afectan de manera claramente desigual a hombres y mujeres. Mientras el 75% de los funcionarios encuestados tiene hijos, el porcentaje de mujeres con hijos es menor y ellas conforman familias más pequeñas: uno de cada cuatro hombres tiene tres o más hijos pero solamente una de cada seis mujeres se encuentra en esa situación. Además las mujeres tienen con menor frecuencia hijos en etapa de crianza, indicando que la maternidad y la crianza afectan la carrera de las mujeres, mientras no ocurre lo mismo con la paternidad. Por otra parte, la maternidad también afecta las oportunidades de realizar estudios de postgrado: hay una menor proporción de funcionarias con postgrado entre las que tienen hijos que en el total de mujeres encuestadas, mientras esta diferencia no se observa entre los hombres para quienes la paternidad no parece representar un obstáculo para incrementar su capital educativo.

El orden secuencial en que se realizan eventos ubicados en dimensiones distintas del calendario vital (familiar, educativo, laboral) expresan diferentes lógicas y racionalidades en la construcción de las carreras y señalan el predominio de una u otra área de la vida en las diversas etapas. El orden secuencial mencionado está relacionado con este tipo de preguntas: ¿Qué ocurre primero:

el matrimonio o el grado universitario? ¿El primer empleo o el nacimiento del primer hijo?... Este ordenamiento no obedece a escogencias libres de los individuos o las parejas, sino que está relacionado con patrones sociales y con estructuras de oportunidades distintas para hombres y mujeres en los diversos momentos de su ciclo de vida. La forma como se ordenan algunos eventos importantes en los calendarios laboral, familiar y educativo de los funcionarios, indica la construcción de historias de vida cuyo eje parece ser la trayectoria laboral a la cual se someten las otras dimensiones de la existencia: obtienen el título de pregrado antes de casarse; trabajan de tiempo completo e inician estudios de postgrado antes de tener el primer hijo, esperan tres años en promedio después de casarse para tener su primer hijo.

No obstante, estas tendencias generales esconden importantes diferencias entre hombres y mujeres. Aunque un porcentaje importante de mujeres sigue un comportamiento similar al masculino, existe una proporción más alta de mujeres que observa patrones que remiten a una racionalidad de la vida menos centrada en el calendario profesional. En efecto, más mujeres que hombres se casan antes de graduarse en la universidad o tienen su primer hijo antes de trabajar de tiempo completo; menos mujeres que hombres inician estudios de postgrado antes de casarse o de tener su primer hijo. Estas formas de articulación entre el calendario laboral, familiar y educativo que presentan las trayectorias sociales de algunas mujeres redundan en el "atraso" de su itinerario laboral y educativo con respecto a los patrones masculinos, produciéndose una "asincronía" entre la carrera de la mujer y la del hombre (Sekaran y Hall, 1991). Las mujeres que quieren avanzar a la par que los hombres en sus carreras, no pueden adoptar las mismas secuencias masculinas de eventos familiares, educativos y laborales, sino que se ven obligadas a someter aún más que ellos el calendario familiar a las exigencias del itinerario profesional: se casan más tarde o no lo hacen, tienen menos hijos, los tienen más tardíamente, se separan más que los hombres y/o se vuelven a unir en menor proporción que aquellos.

Estas desigualdades entre hombres y mujeres están directamente asociadas con arreglos de pareja que siguen siendo ampliamente inequitativos. Examinando la información consignada en las entrevistas, podemos explorar algunos de los conflictos y arreglos de pareja dirigidos a manejar las relaciones entre familia y trabajo. Aunque la mayoría de los funcionarios entrevistados ha conformado parejas en donde ambos cónyuges tienen una carrera profesional, en muchos casos en el sector público, subsisten algunas parejas de corte muy tradicional en que la mujer se dedica exclusivamente al cuidado del hogar y a los hijos. Es el caso de un Ministro del grupo de mayor edad, quien considera que "realizar una actividad profesional intensiva como ésta, necesita de una familia comprensiva que entienda amorosamente lo que se está haciendo. Ya que yo he visto romperse relaciones por estas situaciones".

Dentro de las parejas de cónyuges profesionales, existen diversos arreglos e interferencias entre familia y trabajo, observándose diferencias en las percepciones de hombres y mujeres. Encontramos varios casos de funcionarias divorciadas que explican su ruptura matrimonial por conflictos generados por su implicación profesional. Inversamente, los hombres explican sus separaciones conyugales por las dificultades de sus esposas para aceptar las exigencias de un puesto directivo. Así le sucedió al Director de un Instituto descentralizado, perteneciente al grupo de edad intermedio, quien comenta que su primer matrimonio fracasó, entre otras razones, por “las costumbres alcohólicas de la vida social asociada a su cargo”. Para obviar ese tipo de problemas, se casó por segunda vez con una mujer profesional que ha adecuado “su mundo laboral para poder conservar más tiempo de dedicación a su hogar y a sus hijos”, ya que “los hombres están más presionados que las mujeres a cumplir con esas obligaciones sociales”.

Existen varios casos de funcionarios cuyos cónyuges también trabajan en el sector público, manifestando una gran homogamia. En el caso de las parejas con hijos y alguna trayectoria, a pesar de que tanto el hombre como la mujer desarrollan una carrera profesional, en general, son las mujeres quienes buscan la manera de conciliar su rol materno y su trabajo, limitando sus posibilidades de ascenso, demorando el acceso a cargos de alta responsabilidad y prestigio. Mientras los hombres viven esta situación como algo inevitable o natural, las mujeres sienten un mayor peso sobre sus hombros.

Como experiencias masculinas, tenemos el caso del Director de un Instituto descentralizado, del grupo de edad intermedio, quien siente que ha estado alejado de sus hijos ya que su esposa se ha ocupado más de ellos a pesar de su trabajo. El afirma que no vive esto como un costo personal para él ni para su esposa, sino como una “inversión” para poder brindarle a sus hijos un mejor futuro. También es el caso del vicepresidente de una empresa industrial del Estado, mayor de 45 años, quien afirma que los hijos no fueron un problema en su matrimonio porque su esposa hizo pausas en su trabajo para estar con ellos.

En contraste con esta percepción optimista de los hombres para quienes no fue problema que su esposa tuviera que adecuar su carrera a las necesidades de la familia y los hijos, todas las mujeres que vivieron experiencias semejantes, manifiestan sus dificultades y su sentimiento de inequidad. No obstante, todas reivindican la trascendencia de la experiencia de la maternidad en sus vidas. Así le ocurre a una alta funcionaria de un Ministerio, del grupo de edad intermedio, quien considera que la crianza de sus hijos retrasó su carrera profesional, representando una “enorme carga” para ella quien decidió darle prioridad a sus hijos. Afirma también que sus diez años de matrimonio, han representado un proceso lento y difícil para conseguir una participación equitativa de su esposo en las tareas domésticas. Algunas parejas funcionan sin problema mientras no hay hijos pero una vez que llegan, las negociaciones se complican y puede romperse una armonía de varios años.

Entre los funcionarios más jóvenes se encuentran algunos arreglos de pareja que expresan cambios aún muy limitados en la distribución de roles en el hogar: si bien se da una participación de los hombres en algunas obligaciones domésticas, el cuidado de los hijos sigue siendo responsabilidad casi exclusiva de las mujeres. Un secretario general de un Ministerio evalúa en su desventaja la distribución de las tareas domésticas en su pareja pero considera que la maternidad, en cambio, es una tarea que compete a su esposa. De igual modo, un consejero presidencial dice experimentar con gran intensidad la paternidad y haber tratado de evitar que su vida pública interfiera con su vida familiar. Sin embargo, aunque afirma que las mujeres y los hombres tienen la misma dificultad para conciliar su vida laboral y familiar, considera que las mujeres tienen una carga adicional, una “responsabilidad cultural” de ser madres y amas de casa.

Excepcionalmente se dan arreglos de pareja en donde se produce una inversión de papeles (reportamos un caso): el esposo hace el mayor esfuerzo en el cuidado de los hijos y del hogar mientras la joven funcionaria le da prioridad a su carrera, sin limitarse en cuanto a las exigencias de tiempo y disponibilidad para su trabajo.

## Conclusiones

En este artículo examinamos las diferencias de género en las trayectorias laborales de altos funcionarios públicos colombianos desde una perspectiva sociológica. Pusimos en evidencia diferencias en las trayectorias laborales de mujeres y hombres que remiten a desventajas comparativas para las mujeres en la medida en que sus carreras presentan inicios en niveles inferiores de la pirámide ocupacional, ritmos de ascenso más lentos, acceso limitado a los cargos de mayor prestigio y poder, menor movilidad en cargos y entidades, menores oportunidades de acceso a puestos directivos en el sector privado. Estas desigualdades se producen a pesar de que las mujeres presentan perfiles educativos similares a los masculinos, con formaciones universitarias de pregrado en las mismas áreas —Ingeniería, Economía y Derecho fundamentalmente— y con estudios de postgrado en proporciones semejantes a los hombres (70%).<sup>12</sup>

Los factores que explican estas inequidades son múltiples y complejos e intervienen en distintos niveles tal como lo han señalado los estudios sobre la discriminación de género en el trabajo (Roldán, 1993, Abramo, 1993, Morrisson y Van Glinow, 1990, Belle, 1991, Maruani y Nicole-Drancourt, 1989). Uno de los

---

<sup>12</sup> Se observa únicamente una ligera desventaja para las mujeres en el tipo de postgrado ya que se encuentra una mayor proporción de hombres con maestría (36% de los hombres vs. 22% de las mujeres con postgrados tienen maestrías) mientras las mujeres tienden a realizar fundamentalmente especializaciones (56% de las funcionarias con postgrado vs. 39% de los hombres).

factores mencionados con mayor frecuencia es la división genérica del trabajo que se manifiesta horizontal y verticalmente. La primera se refiere a la especialización de los puestos de trabajo en función de su carácter “femenino” o “masculino”, con una menor valoración en términos de prestigio, poder y salario para los puestos considerados “femeninos”. Poner en evidencia la existencia de una división genérica del trabajo en el sector público colombiano y establecer el nivel de “segregación ocupacional” que genera, requiere un examen detallado de la participación de las mujeres en los distintos tipos de entidades públicas, los cargos que más frecuentemente ocupan, las tareas que desempeñan y sus niveles de salario, posibilidades que están por fuera de los alcances de este estudio. La división genérica del trabajo en términos verticales hace referencia a la participación de las mujeres en los distintos niveles jerárquicos y sus posibilidades de ascenso. En este estudio, hemos aportado información sobre las desigualdades en las oportunidades de promoción y ascenso de las mujeres pero hace falta un estudio detallado de su participación en los distintos niveles jerárquicos de la función pública, con base en una clasificación fina de los cargos que tome en consideración su grado de poder político y económico.

Sin embargo, si bien el estudio de la división genérica del trabajo ayuda a poner en evidencia las manifestaciones más flagrantes de las inequidades de género, no da cuenta de las dinámicas que contribuyen a reproducirlas o transformarlas. Estas intervienen en varias instancias: una de ellas es la dimensión cultural y simbólica que opera en el ámbito de las empresas, generando representaciones sobre lo masculino y lo femenino en el trabajo que guían las decisiones de los distintos actores sociales: los empleadores y jefes, las mujeres mismas, sus colegas y subalternos. El estudio de algunas dimensiones subjetivas de la participación laboral de las mujeres y los hombres en la gerencia pública permite identificar factores que contribuyen a reproducir la discriminación de género: uno de ellos es el contraste entre los valores profesionales de muchas mujeres que confían en la técnica y en el reconocimiento meritocrático de sus competencias y la realidad del universo laboral en el Estado (pero no solamente allí) en donde operan relaciones de poder e influencias políticas y clientelistas que ellas no manejan. Algunos autores han interpretado estos contrastes como diferencias culturales (Morrison y Van Glinow, 1990) entre las culturas domésticas y familiares y las culturas laborales; otros como Norma Fuller (1995) han profundizado en las ambivalencias que relacionan lo público y lo privado en las sociedades patriarcales latinas, asociadas con reglas morales distintas en uno y otro ámbito, las cuales sin embargo, operan de manera compleja y articulada. Es un tema que amerita estudios más detallados: ¿Cómo se forman estos valores? ¿Qué papel juega la formación universitaria y cómo se explica que hombres y mujeres pasen por esta experiencia con una percepción y una capacidad de adaptación y transformación de las dimensiones políticas y profesionales del

mundo del trabajo radicalmente distintas? ¿Cómo se construye la socialización de las mujeres en el trabajo y de qué manera incorpora o destruye los valores adquiridos en sus socializaciones anteriores?

Finalmente, uno de los factores de mayor incidencia en la reproducción y transformación de las inequidades de género en el trabajo es sin duda la interrelación entre familia y trabajo. El estudio sobre funcionarios públicos pone en evidencia las grandes diferencias que se juegan en este terreno para hombres y mujeres, tanto en sus dimensiones objetivas, —sincrónicas y diacrónicas—, como en los aspectos subjetivos que atañen a la percepción de la familia, la maternidad y los arreglos de pareja. En términos interpretativos y discursivos, es importante hacer énfasis, no tanto en las “desventajas” de las mujeres lo cual contribuye a fortalecer la imagen de éstas como trabajadoras “marginales”, “problemáticas”, “diferentes” con respecto al modelo masculino de trabajador (en este caso, alto funcionario público); sino más bien poner en evidencia las “ventajas” de los hombres y los prerrequisitos sociales (fundamentalmente el trabajo de numerosas mujeres detrás de ellos: madres, esposas, secretarias, empleadas domésticas), que les permiten desarrollarse laboralmente. Es igualmente importante resaltar las “deficiencias” en el desarrollo personal, familiar y afectivo de los hombres que genera el esquema dominante de articulación entre familia y trabajo. Sekaran y Hall, apoyados en los estudios de desarrollo adulto diferenciados por género, revelan también los asincronismos masculinos frente al calendario familiar y la búsqueda, tardía y generalmente frustrada, de muchos hombres de acercarse a sus hijos cuando éstos están en la adolescencia y quieren, al contrario, un distanciamiento con respecto a sus padres.

## Bibliografía

- Abramo L., 1993, “Repercusiones de la reconversión productiva y del cambio tecnológico sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la mujer”, Seminario Tripartito Latinoamericano, OIT, Santiago de Chile.
- Arango L. G., Viveros M. y Bernal R., 1995, *Mujeres Ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, Uniandes-Ecoe, Bogotá.
- Arthur M., Hall D. and Lawrence B., 1989, “Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach”, en Arthur M., Hall D. and Lawrence B. (eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 7-26.
- Battagliola F., Bertaux-Wiame I., Ferrand M. et Imbert F., 1991, *Dire sa vie entre travail et famille*, CNRS- IRESCO, Paris.
- Bayes, J. (ed) 1991, *Women and Public Administration. International Perspectives*, Haworth Press.

- Becker, G. S., 1975, *Human Capital*, 2nd ed. New York: Columbia University Press.
- Belle, F., 1991, *Etre femme et cadre*, liHarmattan, Paris.
- Bernal, R., 1984, *Self, Family and Work in the lives of Colombian professional women*, Tesis, Harvard University Press.
- 1989, *Mujeres ejecutivas. Identidad y desarrollo de mujeres profesionales colombianas: estudio de la punta del iceberg*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Bertaux D, 1976, *Histoires de vie ou récits de pratiques? Méthodologie de liapproche biographique en sociologie*, Paris, Rapport CORDES.
- 1980, “Liapproche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités”, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 69, 197-225.
- Bertaux-Wiame I., Borderías C. y Pesce A., “Trabajo e identidad femenina: una comparación internacional sobre la producción de las trayectorias sociales de las mujeres en España, Francia e Italia”, *Revista Sociología del Trabajo*, nueva época, #3, primavera.
- Blau, P. M., and Duncan, O. D., 1967, *The American Occupational Structure*. New York: Wiley.
- Crites, J. O., 1981, *Career Counseling: Models, Methods and Materials*, New York: McGraw-Hill.
- Consejería Presidencial para la Política Social - PNR, 1994, “Informe Nacional de Colombia preparado para la Conferencia Mundial sobre la Mujer”, Beijing, China.
- Chinoy, E. 1955, *Automobile Workers and the American Dream*, New York: Doubleday.
- Dalton G.W., and Thompson, P.H. 1986, *Novations: Strategies for Career Management*, Glenview, IL: Scott Foresman.
- Dombois, R, 1993, “... Un trabajo sin prestigio: situaciones laborales y trayectorias de obreros en la industria colombiana”, en Dombois R. y López C.M.(eds.), *Cambio Técnico, Empleo y Trabajo en Colombia*, Fescol.
- Erickson, E., 1968, *Identity: Youth and Crisis*. New York: Norton.
- Ferrarotti F., 1983, *Histoire et histoires de vie. La méthode biographique dans les sciences sociales*, Paris, Librairie des Méridiens.
- Fuller N., 1995, “Entorno a la polaridad marianismo-machismo”, en Arango L. G., León M. y Viveros M. (eds.) 1995, *Género e Identidad. Ensayos sobre lo femenino y lo masculino*, Tercer Mundo, Uniandes, Universidad Nacional, pp. 241-264.
- Gallos J., 1989, “Exploring womenis development”, en Arthur M., Hall D. and Lawrence B.(eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.110-132.

- Gilligan, C., 1985, *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*, Fondo de Cultura Económica, México, la edición en inglés: 1982.
- Glaser, B. G. (ed), 1968, *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory*, Chicago: Aldine.
- Godard F., 1990, *La famille. Affaire de génerations*, PUF, Paris.
- Hall D.T. and Hall F.S., 1980, "Stress and the two-career couple", in C. Cooper and R. Payne (eds), *Current Concerns in Occupational Stress*, New York: Wiley, pp. 243-266.
- Heinritz Ch. et Rammstedt A., 1991, "L'approche biographique en France", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Vol. XCI, 331-370.
- Herculano dos Santos Selene S.C., 1982, "A mulher de formação universitária em algumas empresas estatais", en *Fundação Carlos Chagas, Trabalhadoras do Brasil*, Editora Brasiliense.
- Hola E. y Todaro R., 1993, "La reproducción de la discriminación en la empresa moderna", en *Mujeres y Trabajo en América Latina*, GRECMU, pp. 119-164.
- Holland, J. L., 1973, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Levinson, D.J., 1978, *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Maruani M. y Nicole-Drancourt Ch., 1989, *Au labour des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Syros - Alternatives, Paris.
- Morrisson A. and Van Glinow M. A., 1990, "Women and Minorities in Management", *American Psychologist*, California, University of Southern California.
- Ogliastri E., 1982, "A study on career and adult development", *Lecture at the Sloan School*, M.I.T.
- 1986, *Etapas y crisis en el matrimonio de ejecutivos*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Rapoport R. and Rapoport R.N., 1969, "The dual-career family: a variant pattern and social change", *Human Relations*, 22, 3-30.
- Roldán M., 1993, "Nuevos desafíos a la teoría y práctica de la investigación sociológica feminista en la década de los noventa", en GRECMU, *Mujeres y Trabajo en América Latina*, Iepala, Montevideo, pp. 27-81.
- Sekaran U. and Hall D., 1989, "Asynchronism in dual-career and family linkages", en Arthur M., Hall D. and Lawrence B. (eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 159-180.

- Strong, E. K., Jr, 1943, *Vocational Interests of Men and Women*, Stanford: Stanford University Press
- Super, D. E., 1957, *The Psychology of Careers*. New York: Harper and Row.
- Terrail, J. P., 1995, *La dynamique des générations. Activité individuelle et changement social (1968/1993)*, Paris: LiHarmattan.
- Thompson P., 1980a, "Les histoires de vie et l'analyse du changement social", *Cahiers Internationaux de Sociologie*, LXIX.
- \_\_\_\_\_ 1980b, "The New Oral History in France", *Oral History*, 8/1, 14-20.
- Vaillant, G. E., 1977, *Adaptation to Life*, Boston, MA: Little Brown.

