



**Trabajos del cuidado y evaluación de desempeño: aportes desde las voces de madres  
trabajadoras de la ciudad de Medellín - Antioquia.**

Sara Katherine Ortiz Villegas

Artículo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Directora

Adriana María Ospina Vélez, Magíster (MSc) en Psicología Comunitaria

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2024

---

Cita

(Ortiz-Villegas, 2024)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Ortiz-Villegas, S. K. (2024). *Trabajos del cuidado y evaluación de desempeño: aportes desde las voces de madres trabajadoras de la ciudad de Medellín - Antioquia* [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Gestión Humana, Cohorte VI.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Jair Albeiro Osorio Agudelo

**Jefe departamento:** Ramón Javier Mesa Callejas

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de la autora y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. La autora asume la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

**Tabla de contenido**

Resumen .....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	6
Marco teórico .....	10
El trabajo de cuidados .....	10
Evaluación de desempeño .....	16
Políticas de Diversidad e Inclusión .....	17
Evaluación de desempeño en contextos de diversidad e inclusión .....	18
Metodología .....	19
Resultados .....	22
Sacrificar el tiempo para cumplir con lo otro: trabajos del cuidado y doble presencia .....	22
Las redes de apoyo que hacen posible la conciliación de ambos roles .....	25
¿Cómo que no es capaz? Percepciones sobre la Evaluación de Desempeño .....	28
Esa diversidad no se nota, nadie la nota: significados en torno a las Políticas de Diversidad e Inclusión .....	31
Conclusiones .....	34
Referencias .....	38

### **Resumen**

La incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral no ha sido acompañada por una reorganización equitativa de los trabajos de cuidado en el hogar, lo que ha generado una doble presencia en las madres debido a que asumen responsabilidades adicionales en el hogar que no se tienen en cuenta al momento de evaluar su desempeño en las empresas. Esta investigación busca comprender las narrativas que construyen madres trabajadoras con hijos e hijas menores de edad en torno a la evaluación del desempeño en empresas con políticas de inclusión y diversidad de la ciudad de Medellín. Desde un enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad que evidenciaron de manera general una sobrecarga de trabajo en las participantes para poder cumplir con las exigencias en su vida familiar y laboral, lo que da cuenta de los desafíos que aún se tienen en materia de políticas laborales que promuevan la equidad de género y el bienestar en las madres trabajadoras.

***Palabras clave:*** trabajos del cuidado, evaluación de desempeño, madres trabajadoras, diversidad e inclusión.

### **Abstract**

The massive incorporation of women into the workforce has not been accompanied by an equitable reorganization of caregiving tasks at home, which has created a double presence for mothers due to taking on additional responsibilities at home that are not taken in to account when evaluating their performance in companies. This research aims to comprehend the narratives that working mothers with underaged kids build around the performance evaluation in companies with inclusion and diversity policies in the city of Medellín. From a qualitative perspective, in-depth interviews were conducted, which generally revealed a workload overload on the participants in order to meet the demands of their family and in the workplace lives, surfacing the challenges that still exist in the matter of labor policies that promote gender equity and the well-being of working mothers.

***Keywords:*** caregiving tasks, performance evaluation, working mothers, diversity and inclusion.

## Introducción

En los últimos años, se ha observado un aumento significativo en la participación de las mujeres en el mercado laboral<sup>1</sup> (Béjar, 2022; Campillo, 2010), impulsado por diversos factores como el incremento en el nivel educativo de las mujeres, la disminución de las tasas de fecundidad, el cambio en los roles de género y el aumento en el costo de vida que llevó a que no fuera suficiente con que solo los hombres generaran los ingresos para el hogar (Amarís, 2004; Rodríguez-Yaben, 2022). Sin embargo, esta transformación no ha sido acompañada por una reestructuración en la división sexual del trabajo de los cuidados y la crianza en los hogares (Campillo, 2010; Girón, 2021; Kandel, 2006; Torres y Sayago, 2020), ni ha significado una mejora en su posición en el mercado laboral (Goren, 2013) o disminuido las desigualdades de género existentes (Iriagada, 1990), como lo sostiene Almudena Hernando en Díaz et al. (2023), la individualización y acceso de las mujeres a la lectura, escritura, educación superior, la ciencia y trabajos especializados no ha llevado a tener una sociedad más justa e igualitaria.

Como lo afirmó en el 2020 la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la mujer (ONU Mujeres), el Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE) y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), la participación de las mujeres en el mundo del trabajo remunerado no hizo que se reorganizaran entre hombres y mujeres las funciones de cuidado que estas ya venían realizando en el hogar<sup>2</sup>. Los

---

<sup>1</sup> Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID: 2019), en 1960 en Latinoamérica, sólo el 20% de las mujeres tenían un trabajo remunerado. Esto no quiere decir que no trabajaran, en tanto, resulta fundamental desnaturalizar el hecho de llamar trabajo solo aquello que tiene una remuneración, puesto que esto hace que se deje por fuera todo el trabajo de cuidado que han realizado las mujeres históricamente, pero que no se tiene en cuenta en el PIB al no considerarse el cuidado un sector de la economía, como lo afirman Benería (1999) y López (2023).

<sup>2</sup> Según cifras del DANE, a septiembre de 2023, la tasa de ocupación y participación de las mujeres estaba 23% por debajo que la de los hombres. Esto tiene relación con lo que afirma el Banco Interamericano

roles de género tradicionales siguieron iguales y, por lo tanto, las mujeres se enfrentaron al reto de conciliar y cumplir con las responsabilidades que exigía el hogar y la empresa, lo cual significó una sobrecarga de trabajo, asumiendo una segunda o triple jornada laboral en sus casas (Aspiazu, 2014; Scott, 2009). Es en este contexto que se hace necesario comprender que lo familiar condiciona o determina la posición de las mujeres y los hombres en el trabajo (Tobío, 1998), y buscar establecer acciones para equilibrar las condiciones en que las mujeres, madres trabajadoras, ejercen sus labores remuneradas, pensando por ejemplo, en cómo se les evalúa en su desempeño;<sup>3</sup> teniendo en cuenta que sus criterios no se ajustan en la práctica a las realidades y necesidades de grupos que han sido históricamente excluidos o marginados, o como en el caso de las madres, que en términos generales siguen siendo las responsables del cuidado de sus hijos e hijas.

Desde una perspectiva de género, es importante reconocer entonces que, a pesar de los avances en la participación laboral de las mujeres, aún existen barreras y obstáculos que dificultan su desarrollo profesional. Las mujeres enfrentan obstáculos únicos en sus carreras debido a la discriminación de género, los roles y estereotipos de género arraigados en la sociedad y las expectativas culturales en torno al cuidado de la familia (Campillo, 2010; Grueso, 2009; Rodríguez, 2003). En este sentido, resulta fundamental reflexionar en el contexto actual, donde se aboga por la igualdad de género y la equidad laboral, promoviendo la inclusión y la diversidad en las

---

de Desarrollo (BID), que al comparar las cifras entre hombres y mujeres que trabajan, encuentra que la diferencia suele estar en 24 puntos porcentuales a favor de los hombres, y la diferencia aumenta a 40 puntos porcentuales cuando se comparan las mujeres y los hombres que trabajan y tienen hijos e hijas menores de 5 años. Este fenómeno es explicado como “pisos pegajosos” el cual indica que el hecho de que la distribución de las tareas de cuidado en el hogar recaiga generalmente en las mujeres, dedicando estas más del doble de horas a responsabilidades domésticas, hace que las mujeres no se puedan incorporar al mercado laboral o lo realicen en peores condiciones que los hombres.

<sup>3</sup> La evaluación de desempeño (ED) es una herramienta clave en el ámbito laboral, que establece criterios desde el diseño del cargo que suelen ser estandarizados para cualquier persona que ocupe el puesto, (Bohlander y Snell, 2007; Bohlander, Snell y Morris, 2017), e influye en las oportunidades de ascenso, la distribución de recursos y la toma de decisiones organizacionales.

organizaciones, sobre cómo se están abordando las particularidades de las madres trabajadoras en la evaluación de desempeño (ED). Es necesario cuestionar si los criterios establecidos para la ED toman en cuenta las situaciones y desafíos específicos que enfrentan las mujeres con hijos e hijas, como la doble o triple jornada laboral, los estereotipos de género relacionados con el cuidado o las dificultades para conciliar sus responsabilidades familiares y laborales.

Durante los últimos años, las investigaciones ED en Latinoamérica han sido principalmente cuantitativas (Coy, 2023) y se han enfocado en la relación de la ED con dimensiones como clima organizacional (Pilligua y Arteaga, 2019; Ponce-Ponce y Gómez-García, 2021), la satisfacción laboral como un fuerte predictor del desempeño (Rodríguez et al., 2011; Carazo, 2017; Chiang y Ojeda, 2013) y de la reducción del ausentismo y la rotación (Sanín y Salanova, 2014), la inteligencia emocional como una herramienta para la mejora de las competencias laborales de los trabajadores (Argoti, Romero y Porras, 2015; Delgado et al. 2021) y motivación laboral (Orbe y Ordoñez, 2018; Bohórquez et al., 2020). Asimismo, se encuentran investigaciones sobre las limitaciones, resistencias, poca confianza e incertidumbre que pueden generar estas evaluaciones (Fernández, 2009; Díaz et al. 2014; Borzellino, Mirabal y barrios, 2015; Peña y Durán, 2016) y estudios sobre la necesidad e importancia del reconocimiento en la ED (Oquendo y Bermúdez, 2023).

Por otra parte, en los últimos años en Colombia y Latinoamérica se ha observado un aumento en el interés en estudios sobre el cuidado. Los principales temas de investigación se han centrado en la distribución desigual del trabajo de cuidado no remunerado, las desigualdades de género, políticas públicas, prácticas de cuidado en diferentes generaciones y culturas, representaciones sociales del cuidado en las ciudades (Rico y Segovia, 2017) y el cuidado y la seguridad social (Martínez, 2008; Marco et al., 2019), así mismo, se han desarrollado conceptos como la organización social del cuidado, análisis de la oferta y demanda de cuidados, economías



del cuidado, y el vínculo entre migración femenina y cuidados. Por otro lado, la carga desproporcionada del trabajo de cuidados no remunerado que recae sobre las mujeres exacerba las desigualdades en la ED, demostrando que las mujeres, al asumir la mayor parte del trabajo de cuidados, enfrentan mayores dificultades para cumplir con las expectativas de desempeño que están basadas en un modelo ideal de trabajador sin responsabilidades familiares (Pérez, 2014). Este modelo perpetúa la invisibilidad del trabajo de cuidados y refuerza las estructuras de poder desiguales en el lugar de trabajo, impidiendo que las políticas alrededor de la gestión del desempeño sean verdaderamente equitativas y justas (Federici, 2012).

A partir de lo anterior, se considera que hace falta enriquecer la discusión de la ED en relación con el trabajo del cuidado y la perspectiva de madres trabajadoras con hijos e hijas menores de edad en contextos organizacionales con políticas de inclusión y diversidad, enfatizando en la necesidad de reconocer y valorar el trabajo de cuidados como una parte integral del bienestar social y económico, y de reformular las prácticas de gestión del desempeño para incluir este reconocimiento.

Esta investigación establece como objetivo general: comprender las narrativas que construyen tres madres trabajadoras con hijos e hijas menores de edad en torno a la evaluación del desempeño en empresas privadas con políticas de inclusión y diversidad de la ciudad de Medellín. Para este fin, se plantean como objetivos específicos: analizar las estrategias que emplean para gestionar las demandas laborales y familiares; identificar sus percepciones a propósito de la ED y explorar los significados que construyen en torno a las políticas de inclusión y diversidad en sus organizaciones. Se espera de esta forma contribuir a las investigaciones sobre ED con enfoque de género en las organizaciones y aportar a las reflexiones acerca de la necesidad de construir espacios laborales inclusivos y equitativos para las madres trabajadoras.

El artículo se estructura en cinco capítulos principales, iniciando por la introducción, en la que se presenta brevemente el problema, la justificación y los objetivos, con el fin de evidenciar la importancia de abordar la conciliación entre el trabajo y el cuidado en contextos laborales diversos e inclusivos. Luego, en el marco teórico se abordan los conceptos clave, considerando su definición y antecedentes, comenzando con los trabajos de cuidado, seguido por una discusión sobre los desafíos de la doble presencia, doble jornada o jornada interminable, enfatizando la complejidad de equilibrar las demandas del cuidado con las exigencias laborales y para cerrar este capítulo, se revisa la ED en escenarios de diversidad e inclusión. Posteriormente, se explica la metodología usada, la estrategia y la generación y procesamiento de la información. Seguido a esto, se presentan los resultados, subdivididos en cuatro apartados: la relación entre los trabajos de cuidado y la doble presencia, las redes de apoyo que permiten la conciliación de ambos roles, las percepciones sobre la ED y los significados en torno a las políticas de diversidad e inclusión. Finalmente, se generan unas conclusiones que permiten sintetizar los principales hallazgos y se exponen las posibles líneas de investigación que se pueden seguir desarrollando.

### **Marco teórico**

La comprensión de las narrativas que construyen madres trabajadoras en torno a la evaluación del desempeño en empresas con políticas de diversidad, equidad e inclusión, implica la revisión, definición y delimitación de conceptos como el trabajo de cuidados y evaluación de desempeño en contextos de diversidad e inclusión.

### **El trabajo de cuidados**

La Real Academia Española (RAE) define el trabajo como una actividad humana que implica esfuerzo físico o mental con el fin de producir bienes o servicios, ya sea remunerado o no.

En 1969, las Naciones Unidas proclamaron en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, que el derecho al trabajo implica la oportunidad de ganarse la vida con un trabajo elegido o aceptado libremente. Este derecho es fundamental para asegurar una existencia digna y completa, proporcionando los bienes y servicios indispensables para cubrir las necesidades básicas y promover el bienestar. Jacob (1995) argumenta que el trabajo no se limita a las labores remuneradas, sino que también abarca actividades realizadas en comunidad, siendo un vehículo para el desarrollo integral y la satisfacción de necesidades esenciales, destacando que el trabajo debe ser entendido como un fenómeno social y cultural que ha evolucionado a lo largo del tiempo, incluyendo actividades no remuneradas como el cuidado de familiares y el voluntariado. Estas actividades comunitarias son fundamentales para el bienestar social y personal, reflejando una concepción más amplia y enriquecedora del trabajo que trasciende su dimensión económica.

Ahora bien, el trabajo de cuidados es fundamental para el sostenimiento de la vida en sociedad (Barnes, 2019), así como del bienestar de sus familias, la salud y la productividad de las personas en las empresas (Celi, 2022), no obstante, el cuidado ha sido históricamente visto como una extensión natural de los roles domésticos asignados a las mujeres (Vega, 2007), es decir, se considera surge de forma natural y es fácil de aprender, por lo que resulta siendo poco valorado (Barnes, 2019), sin considerarlo un trabajo, siendo subestimado y poco reconocido tanto en términos económicos como sociales (Díaz et al., 2023; Fraser, 2016; Benería, 1999; López, 2023).

Durante décadas, este trabajo, esencial para el bienestar de las sociedades, no fue foco de interés de estudios académicos y políticas públicas (Cañizares-Ulloa, 2014). Sin embargo, en los últimos años, el trabajo de cuidados ha captado la atención de investigadores y académicos, impulsado en parte por la creciente participación de las mujeres en el mercado laboral (Carrasquer, 2013) y por la economía feminista que ha logrado evidenciar que las actividades del cuidado deben

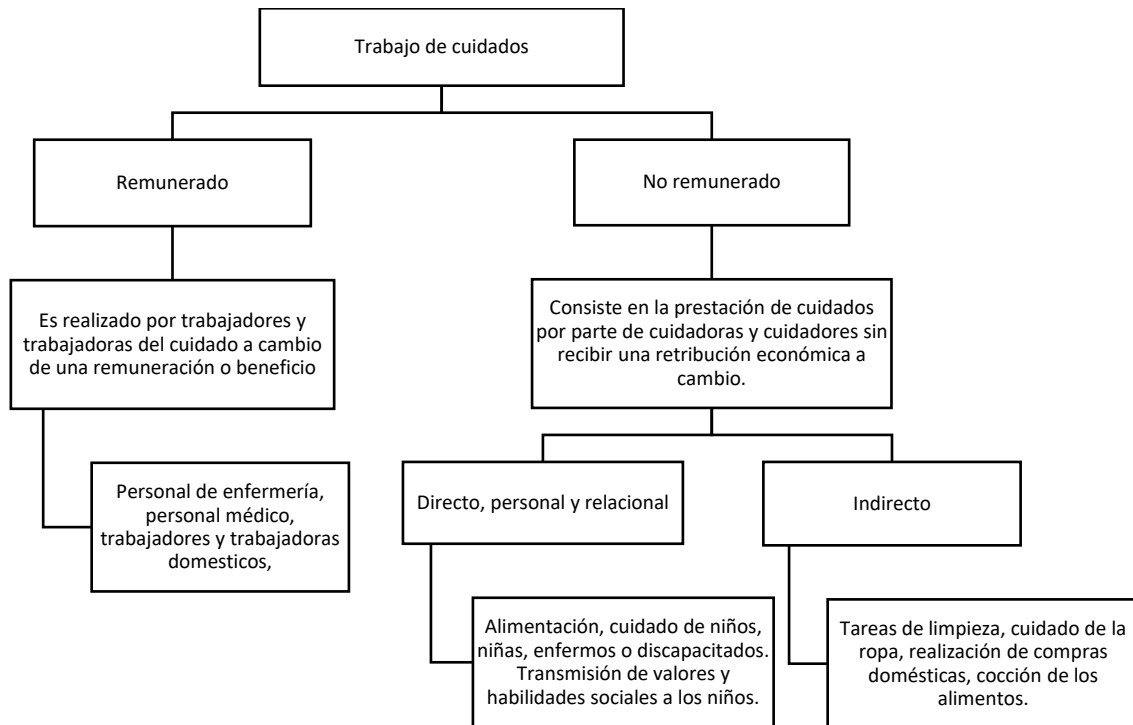
ser reconocidas como un trabajo y que no son inherentes, ni exclusivas de las mujeres (Rodríguez, 2015; Moreno-Salamanca, 2018).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018), el trabajo de cuidados abarca todas las actividades destinadas a satisfacer las necesidades físicas, emocionales y psicológicas de las personas, sean estas remunerados o no, sosteniendo que la prestación de cuidados no remunerada se considera un trabajo, por lo que es una dimensión fundamental del mundo del trabajo (ver Figura 1). Esta definición es seguida por autores como Campillo (2000), que afirma que el trabajo de cuidados no remunerado se compone por todas las actividades que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los miembros del hogar, sin recibir una compensación económica. Para la economía feminista, el trabajo de cuidados permite reparar las secuelas de los daños causados por el mercado laboral, que muchas veces explota a las personas, y hace todo lo necesario para que la vida salga adelante (Pérez y Agenjo, 2018). Por su parte, Tronto (1993), ha sido clave al destacar la centralidad del cuidado en la ética política, sosteniendo que el cuidado debería ser una responsabilidad colectiva valorada como una práctica central en la vida política y social:

Al nivel más general, sugerimos entender el cuidado como una actividad de especie que incluye todo aquello que hacemos para mantener, continuar y reparar nuestro «mundo» para poder vivir en él lo mejor posible. Ese mundo incluye a nuestro cuerpo, a nosotros mismos y a nuestro entorno, e intentamos mezclarlo todo en una red compleja que sostenga la vida (p.103).

## **Figura 1**

*Subdivisión y definición del trabajo de cuidados*



Nota: Esta figura fue creada por la autora según lo planteado por la OIT (2018).

Esta economía oculta del cuidado y la reproducción es fundamental para el funcionamiento de la economía de la producción, aunque no se reconozca como tal (Benería, 1999; López, 2023). Esta falta de reconocimiento tiene un impacto significativo en la desigualdad de género y en la equidad económica y se vuelve imprescindible en cualquier paradigma de desarrollo que tenga entre sus postulados la equidad y la eficiencia económica (Campillo, 2000). La exclusión de las actividades de trabajos de cuidados del sistema económico convencional, se puede entender por un sistema que valora principalmente la producción de bienes y servicios comercializables (Campillo, 2000 y Campillo, 2010). Federici (2018) afirma que la implementación del salario en los trabajos enfocados en la acumulación de capital llevó a la desvalorización de las labores dedicadas a la preservación de la vida, como el cuidado y el trabajo doméstico, confinándolos al ámbito privado, asignándolos al rol femenino y considerándolos como actividades no remuneradas, asunto que conversa con lo señalado por Fraser (2016), al considerarlo un aspecto crucial de la justicia de género, resaltando la necesidad de revalorizar y redistribuir el trabajo de cuidados para lograr

justicia social y económica, criticando el neoliberalismo que ha exacerbado esta desvalorización, al promover políticas que ignoran y desincentivan el trabajo de cuidados.

La OIT (2018), afirma que las persistentes desigualdades de género en los hogares y el mercado laboral están ligadas al trabajo de cuidados, señalando que se dedican más de 16.000 millones de horas diarias al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado en todo el mundo (OIT, 2023b). Por su parte, en Colombia, Hernández-Méndez (2022), encontró una brecha significativa en las actividades de cuidado entre hombres y mujeres; las mujeres dedican más tiempo al cuidado directo, mientras que los hombres están más involucrados en el cuidado indirecto.

Así las cosas, advierte la OIT (2018) que se requieren medidas urgentes por parte de gobiernos, empleadores, sindicatos y ciudadanos, pues factores como el crecimiento poblacional, el envejecimiento de las sociedades, los cambios en los modelos familiares, la posición secundaria de las mujeres en el mercado laboral y las deficiencias en las políticas sociales, podrían llevar a una crisis global insostenible en la prestación de los servicios de cuidado y aumentarán la desigualdad de género en el trabajo. De igual forma, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y ONU MUJERES (2020) señalan la urgencia de políticas inclusivas y equitativas, especialmente a raíz de la crisis exacerbada por la pandemia de COVID-19.

Por otro lado, la conciliación entre las demandas del cuidado y el rendimiento laboral plantea un desafío para las mujeres que tienen un trabajo remunerado y también se hacen cargo de las labores de cuidado en el hogar. Este fenómeno se ha denominado doble jornada según Friedan (1983) y Hochschild (2021), doble presencia siguiendo a Balbo (1978) o jornada interminable, según Durán (1986). Desde una perspectiva de género, esa doble presencia es una carga desproporcionada de trabajo que recae sobre las mujeres debido a la persistencia de roles de género tradicionales (Tereso y Cota, 2017; Carrasquer, 2009), a la ausencia de los hombres en las tareas

domésticas y de cuidado (Alcañiz, 2015; Scavino y Batthyány, 2019) y a la falta de regímenes de cuidado consolidados y la segmentación de las políticas crean una organización social del cuidado desigual, donde el trabajo de cuidados recae principalmente en las mujeres o las niñas, reproduciendo las desigualdades económicas y de género (Faur, 2014; Moreno-Roldán, Agudelo-Bedoya y Álzate-Pulgarín, 2018; Batthyány, Genta y Scavino, 2017; Puyana, Hernández y Gutiérrez, 2020)

Adicionalmente, se encuentra que, en muchos contextos organizacionales, muchas mujeres en América Latina enfrentan condiciones laborales precarias y discriminación salarial, lo que aumenta los riesgos psicosociales, generando estrés, ansiedad y problemas de salud (Reina et al., 2014; Andrade y Landero, 2015; Otálora, 2007). Por su parte, Ruiz et al. (2018), analizaron el impacto de la doble presencia en la salud y el desempeño laboral de las mujeres en una empresa textil, concluyendo que las mujeres son más afectadas por la doble presencia, lo que puede tener consecuencias negativas en su salud y bienestar, recomendando prevenir y controlar este riesgo psicosocial, teniendo en cuenta el aumento de la presencia femenina en el mundo laboral. ¿Cómo se puede prevenir este riesgo psicosocial desde las organizaciones en las que trabajan madres con hijos e hijas que demandan cuidados?, ¿Contemplan las políticas de inclusión y diversidad -cada vez más presentes en las organizaciones- estrategias para garantizar un enfoque diferencial que contemple este riesgo que recae sobre sus trabajadoras?

Por lo anterior, resulta fundamental cuantificar el tiempo dedicado a estas actividades para comprender mejor la infrautilización de la mano de obra, las tendencias de empleo, las desigualdades de género y su relación con la ED, especialmente en contextos de equidad, diversidad e inclusión.

## **Evaluación de desempeño**

La ED, es un proceso específico dentro de la gestión del desempeño, que se realiza de forma sistemática, con el objetivo de medir, cuantificar y valorar el rendimiento o la productividad de cada persona en el trabajo, junto con una descripción clara y comprensible de los resultados esperados (Muchinsky, 2006; Bohlander y Snell, 2007). Este proceso permite no solo tomar decisiones sobre promociones y medidas correctivas, sino también capacitar, desarrollar, asignar salarios y, si es necesario, despedir a los empleados.

Desde el marco de la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), La evaluación de desempeño se entiende como una herramienta clave para alinear el rendimiento individual con los objetivos estratégicos de la organización y, por tanto, asegurar un rendimiento que garantice la ventaja competitiva de la organización, alineándose con las teorías de McClelland (1973) sobre la búsqueda de competencias que impulsen el éxito empresarial. Según Becker, Huselid y Ulrich (2001), este enfoque se centra en la creación de valor y la mejora continua, buscando no solo medir el desempeño pasado, sino también identificar oportunidades de desarrollo futuro que contribuyan al éxito a largo plazo de la empresa. En la AERH, la evaluación de desempeño se vuelve estratégica cuando se utiliza para detectar competencias críticas que son necesarias para implementar la estrategia organizacional (Armstrong, 2014). Esto implica un proceso sofisticado y continuo de retroalimentación, donde los empleados reciben información constante sobre su desempeño en relación con los objetivos estratégicos de la organización (Cascio, 2015).

Al respecto, se ha encontrado que la evaluación de desempeño ED puede motivar a los trabajadores y las trabajadoras, pero también generar sentimientos de alienación, dominación y frustración, en la medida en que puede presentarse una falta de percepción de las necesidades particulares y una preocupación por la subjetividad de las personas evaluadas (Gil, 2020). Así



mismo, la falta de reconocimiento genuino en las evaluaciones de desempeño puede afectar negativamente el rendimiento de los trabajadores y las trabajadoras (Oquendo y Bermúdez, 2023). En ambos estudios se resalta la importancia de considerar aspectos éticos, promover la confianza y transparencia en el proceso de evaluación, y crear un ambiente laboral más saludable. También sugieren la necesidad de cambiar los instrumentos de análisis y considerar el reconocimiento como una necesidad humana fundamental y básica en la gestión de personal.

### **Políticas de Diversidad e Inclusión**

La OIT (2021), señala que el concepto de diversidad surgió en Estados Unidos en la década de 1980 en Estados Unidos y se extendió a otras economías occidentales en 1990, reemplazando gradualmente el enfoque de "igualdad de oportunidades". La diversidad va más allá del cumplimiento legal, buscando beneficios tanto para empresas como individuos. Incluye una amplia gama de características personales y profesionales, reconociendo que su interseccionalidad puede influir significativamente en la experiencia laboral.

Las políticas de diversidad e inclusión (D&I) en las empresas buscan la representación y participación equitativa de personas de diversos orígenes, incluyendo género, raza, etnia, orientación sexual, discapacidad y edad. Estas políticas no solo evitan la discriminación, sino que también aprovechan la diversidad como ventaja competitiva. La implementación implica crear entornos de trabajo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados (OIT, 2021). Los convenios 100 y 111 de la OIT, que promueven la igualdad de remuneración y la eliminación de la discriminación, dan fundamento jurídico a las políticas de D&I en las empresas. Por su parte, Cox y Blake (1991), destacan que las organizaciones con políticas de D&I pueden experimentar beneficios significativos, como mayor creatividad e innovación, mejores decisiones estratégicas y mayor satisfacción. Sin embargo, estos beneficios solo se materializan con prácticas inclusivas integradas en la cultura organizacional y en todas las prácticas de recursos humanos. Shore et al.

(2018), subrayan que la verdadera inclusión requiere cambios sistémicos y compromiso de la alta dirección, fomentando una cultura de respeto y equidad, ofreciendo formación sobre D&I y estableciendo mecanismos para abordar quejas de discriminación y acoso de manera efectiva. Además, Thomas y Ely (1996), argumentan que la gestión de la diversidad puede transformar las dinámicas de poder dentro de las organizaciones, fomentando una cultura inclusiva que valora las distintas perspectivas y experiencias.

En definitiva, crear un ambiente inclusivo requiere considerar todos los aspectos del entorno laboral, incluyendo la estrategia, el liderazgo, los sistemas y la cultura de la empresa, así como el contexto social y económico. Contexto dentro del cual, debería estar incluido el tiempo que deben dedicar sus trabajadores y trabajadoras al cuidado de otras personas en situación de dependencia, como es el caso de las mujeres con hijos e hijas en edades y/o condiciones que lo requieran. ¿Cómo se deberían ver reflejadas estas políticas de inclusión y diversidad en lo que respecta a la evaluación de desempeño?

### **Evaluación de desempeño en contextos de diversidad e inclusión**

Tradicionalmente, las ED se han centrado en medir la productividad y eficacia de los empleados, sin embargo, la llegada de las políticas de D&I, no parece haber incidido significativamente en la forma como se evalúa el desempeño de las mujeres en las organizaciones, pues estas evaluaciones a menudo ignoran las circunstancias personales y el trabajo de cuidados que recae desproporcionadamente sobre las mujeres (Rodríguez, 2003; Londoño y Gallo, 2021).

Ahora bien, aunque existen investigaciones que aportan información valiosa sobre la relación entre familia y trabajo, no se encuentran estudios específicos que exploren las narrativas de las madres trabajadoras en el proceso de evaluación de desempeño en empresas con políticas de

inclusión y diversidad, es decir, aunque Maldonado (2019), relaciona la maternidad con el desempeño laboral y Sánchez-Vidal et al. (2011), afirman que el conflicto trabajo-familia no influye en el desempeño de las mujeres, no se encontraron investigaciones que hayan investigado las percepciones que al respecto construyen las madres trabajadoras, ni las estrategias que emplean para cumplir con los indicadores de desempeño, a pesar de que, como afirman Ruiz et al. (2018), la doble presencia puede ser un riesgo psicosocial importante. Se evidencia entonces, la necesidad de continuar investigando desde enfoques interdisciplinarios que permitan comprender cómo afrontan y narran las madres trabajadoras esta disyuntiva entre los mandatos sociales del cuidado y sus necesidades laborales.

Finalmente, se buscó con esta investigación responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo enfrentan las madres trabajadoras las demandas laborales y familiares durante el proceso de evaluación de desempeño? ¿Qué estrategias utilizan para gestionar estas demandas en ambos roles? ¿Cómo describen su experiencia en el proceso de evaluación? ¿Qué emociones experimentan al ser evaluadas y cómo influyen en su relación con el trabajo y la familia? ¿Consideran que deberían ser evaluadas de forma distinta al estar en empresas con políticas de igualdad, diversidad e inclusión?

### **Metodología**

Con el fin de propiciar una aproximación a la subjetividad de las mujeres entrevistadas desde sus narrativas, el enfoque de esta investigación fue cualitativo, en la medida en que se indagó por las experiencias, percepciones y significados que las participantes construyen en torno a su experiencia frente a la evaluación de desempeño (Flick, 2004; Galeano, 2004, 2018; Galeano y Vélez, 2002; Taylor y Bogdan, 1987). En esta investigación, además de ser cualitativa, se fundamentó en los planteamientos del método biográfico narrativo, centrado en el análisis de relatos de vida y experiencias personales, dando voz a las participantes y comprendiendo sus

perspectivas y significados subjetivos (Arias-Cardona y Alvarado-Salgado, 2015; Bolívar, 2012; Domínguez y Herrera, 2013; Ricoeur, 2002 y 2006). Este se relaciona con la hermenéutica, ya que ambos se centran en la interpretación de los significados y la comprensión de las experiencias humanas a través de los relatos (Porta y Flores, 2017).

En este sentido, en esta investigación se utilizó la estrategia de estudio de caso múltiple (Eisenhardt, 1991; Stake, 1998), seleccionando a tres mujeres con hijos menores de 10 años que trabajan en diferentes empresas privadas con sistemas de gestión de desempeño y políticas de diversidad e inclusión (ver tabla 1). Esta estrategia permitió el análisis, comprensión y acercamiento a las experiencias singulares de las mujeres trabajadoras, además de posibilitar la comparación entre las vivencias de cada una para identificar patrones, tendencias y características comunes (Eisenhardt, 1991; Galeano, 2004), así como ofrecer la oportunidad de analizar la complejidad de un fenómeno desde diferentes perspectivas y de manera holística (Stake, 1998).

**Tabla 1**

*Descripción de la muestra intencional objeto de estudio*

<i>Entrevistada</i>	<i>Edad</i>	<i>Nivel de estudios</i>	<i>Número hijos/as</i>	<i>Edad hijos/as</i>	<i>Nivel de cargo</i>	<i>Duración en la empresa</i>	<i>Número de entrevistas</i>
<b>P1</b>	45	Maestría	2	7 y 2 años	Directivo	8 meses	2
<b>P2</b>	31	Pregrado	1	3 años	Analista	8 años	2
<b>P3</b>	30	Bachillerato	1	9 años	Operativo/ Auxiliar	6 meses	1

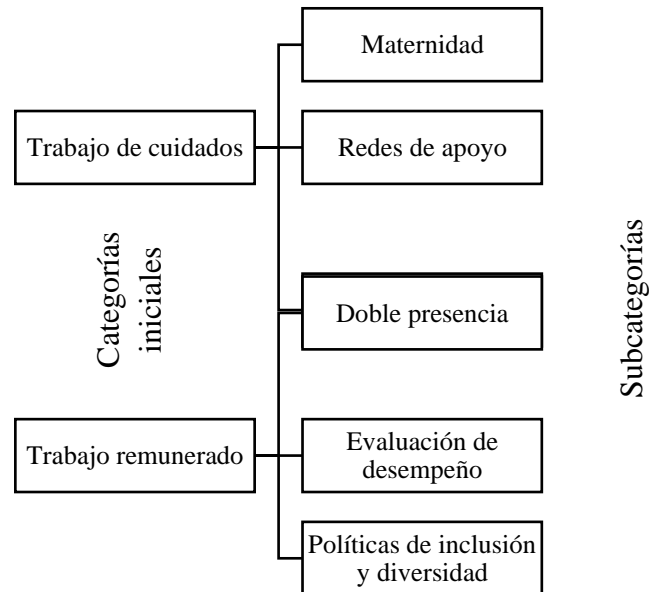
Para la generación de información, se llevaron a cabo dos entrevistas semiestructuradas a profundidad (Taylor y Bogdan, 1987), a las participantes 1 y 2, para conocer sus vivencias sobre

la maternidad en general y en especial sobre la conciliación entre los trabajos de cuidado y las demandas laborales, haciendo un énfasis específico en la evaluación de desempeño y el significado atribuido a las políticas de inclusión y diversidad en sus empresas, sin embargo, la participante 3, por disponibilidad de tiempo, solo pudo participar en una entrevista en la que se abordó la maternidad y la conciliación laboral y familiar. Para este fin, se definieron protocolos para cada encuentro, garantizando el cuidado de las participantes y la libertad para que pudieran construir un relato o narración fluida a propósito de las temáticas planteadas. En este sentido, se les invitó a llevar un diario personal en el que pudieran registrar emociones y reflexiones en torno a la conciliación entre el trabajo remunerado y las demandas en sus hogares. Así como a acompañar su relato durante las entrevistas con fotografías que les han resultado significativas de la experiencia de ser madres. Todos ellos como recursos narrativos que activan recuerdos y dan testimonio de aspectos importantes de sus vidas (Becker, 1994; Bourdieu, 2003; Flick, 2004; Hall, 1997; Severino, 2014; Taylor y Bogdan, 1987).

Se seleccionaron de forma deductiva las categorías previamente establecidas en los objetivos de la investigación y abordadas en el marco teórico: trabajo de cuidados, evaluación de desempeño y políticas de inclusión y diversidad. Y, por otro lado, de forma inductiva, se construyeron categorías emergentes, tales como la maternidad, las redes de apoyo y la doble presencia. A partir de lo anterior, se elaboró una matriz de análisis (ver figura 2), que permitió el procesamiento de la información tomando como referencia el procedimiento de los análisis de contenido temático (Arbeláez y Onrubia, 2014).

## **Figura 2**

*Esquema de matriz de análisis*



A partir de la matriz de análisis (Figura 2), se seleccionaron en una primera instancia los apartados que se consideraron más significativos en cada una de las entrevistas, en torno a los cuales se elaboraron preguntas y primeros análisis, que sirvieron de punto de partida para la elaboración de la estructura narrativa del capítulo de los resultados.

## Resultados

### **Sacrificar el tiempo para cumplir con lo otro: trabajos del cuidado y doble presencia**

En las tres participantes se identificó que implementan diversas estrategias para manejar las demandas laborales y familiares, tales como la búsqueda de redes de apoyo, la reorganización de horarios laborales y domésticos o el aprovechamiento de las modalidades o flexibilidades que sus trabajos les ofrecen. Así mismo, resultó evidente en sus respuestas, tal y como lo plantean Arteaga et al. (2021), la importancia de los significados y valores que le atribuyen tanto a la maternidad como al trabajo remunerado, haciendo que le encuentren sentido al desafío que implica equilibrar ambas esferas. A propósito de lo anterior, P1 sostuvo que:

Eso tiene como dos componentes, uno práctico y el otro emocional [...] yo tenía super claro que quería ser mamá [...] y para mí el trabajo también ha sido siempre una pasión [...] a mí me gusta mucho trabajar y creo que logro combinar esos dos mundos desde el gusto.

La gestión del tiempo y la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares es una preocupación central, que requiere de una planificación meticulosa y, a menudo, de sacrificios personales. En este sentido, las entrevistadas coinciden en la dificultad para compartir con sus hijos e hijas debido a las responsabilidades laborales; lo que desde la perspectiva de Greenhaus y Beutell (1985), corresponde con uno de los tres tipos de conflicto trabajo-familia: el basado en el tiempo. Conflicto que se da cuando el tiempo dedicado a un rol, dificulta la participación en otro rol. Al respecto, P1 mencionó:

Antier, salí muy tarde de la oficina y [...] llegué a la casa casi a las 8:00 pm, me estaban esperando para comer. Comimos a la carrera y [...] cuando vi que eran las 8:10 h, ya no hay tiempo de jugar [...] Entonces yo medio salgo tarde aquí [...] y ya me quedo sin tiempo con ellas.

Este conflicto se evidencia en P1 de manera particular a través de sentimientos de culpa y tristeza por no ver a su hija durante todo el día debido a largas jornadas laborales. Tal y como lo pueden experimentar muchas madres trabajadoras en situaciones similares, el tener que asegurar el bienestar económico supone sacrificios significativos en el tipo de presencia que pueden tener en la vida cotidiana con sus hijos e hijas. P3 sostuvo que:

Abandonamos, digamos al 50, 70% a los hijos, cuando tenemos que salir a trabajar para poder darles de comer y responder y brindarles una comodidad [...] yo como mamá sí me siento mal. Cuando entro a las 6:00 h de la mañana, me voy temprano para el trabajo y ya no la veo hasta las 23:00 h de la noche [...] El trabajo más duro es ese, de tener que ser

madres y tener que responder por dos cosas al mismo tiempo [...] Sacrificar el tiempo para cumplir con lo otro.

También en relación con el tiempo, P1 reflexionó sobre cómo el nivel jerárquico influye en las oportunidades y restricciones que enfrentan las mujeres trabajadoras:

Siento que yo tengo ese permiso por mi cargo [...] siento que eso pasa y uno como que se puede tomar esa atribución por el nivel en el que está [...] alguien a otro nivel no podría tan fácil vivir una situación así.

Lo anterior, resalta cómo las desigualdades de género pueden estar exacerbadas por las jerarquías dentro del lugar de trabajo, es decir, se reconoce una desigualdad entre las mismas mujeres, según la posición que ocupan y cómo esta les da ciertas flexibilidades y oportunidades en la empresa que no estarían disponibles para personas en roles de menor jerarquía, por ejemplo, en temas de horarios ¿Será entonces que no solo se debe revisar la desigualdad entre las mujeres y los hombres en las empresas, sino también entre las mismas mujeres? ¿Son visibles estas desigualdades? Alcañiz (2015), ya mencionaba que es sabido que “no todas las mujeres son iguales, es decir, que la condición sexual que las caracteriza como mujeres no permite concluir que su posición social sea la misma” (p.36).

No obstante, a pesar de la posición privilegiada y la flexibilidad que puede tener en su trabajo, P1 expresa que aún le resulta difícil el tema de los horarios, menciona que esta situación le ha costado emocionalmente y destaca la incompatibilidad entre la jornada laboral tradicional y las demandas de la maternidad, sugiriendo que los horarios flexibles podrían ser una solución para incluir mejor a las madres en el entorno laboral, constatando lo afirmado por Brough, O'Driscoll & Kalliath (2004), respecto a la jornada laboral y la interacción entre trabajo y familia. A propósito, P1 comenta:



Yo creo que el horario siempre va a ser una respuesta para encontrar formas [...] la jornada laboral no está hecha, no se ajusta a la maternidad [...] aquí a las 8:01 están preguntando si uno se va a conectar, si uno si va a llegar. Entonces eso se me ha vuelto un sufrimiento [...] me ha costado mucho.

Así las cosas, se constata lo afirmado por la OIT (2023a) y diversos investigadores (De Luis et al., 2002; Giralda, 2018; Mazloun y Isea, 2017) respecto a los horarios flexibles y teletrabajo como una medida de conciliación de la vida familiar, personal y laboral en las empresas, entendiendo que la conciliación no busca solo equilibrar la vida laboral y la privada, sino también proporcionar igualdad entre hombres y mujeres (Béjar, 2022). Sin embargo, se tiene también la postura de autores como De Sivatte y Guadamillas (2014), que afirman que no basta con que la organización ofrezca algunas medidas de conciliación para reducir el conflicto trabajo-familia, sino que debe existir una cultura favorable a la conciliación, para que el trabajador o trabajadora se sienta en la libertad de usarlas.

### **Las redes de apoyo que hacen posible la conciliación de ambos roles**

Las redes de apoyo, entendidas como aquellas personas tanto familiares como externas, con quienes cuenta el trabajador o trabajadora para compartir responsabilidades familiares o trabajos de cuidado (Beehr, 1985; King et al, 1995), juegan un papel crucial en la conciliación de las dos esferas. En las tres participantes, generalmente estas redes de apoyo realizan labores de cuidado y se componen por otras mujeres (empleadas domésticas, abuelas, tías, amigas, etc.), continuando con la tradicional división sexual del trabajo y el mantenimiento de los estereotipos según los cuales a las mujeres se les atribuyen mejores habilidades para el cuidado (Araque y Ospina, 2008; Cañizares-Ulloa, 2014; Carrasquer, 2009; Hirata, 2002).

La participante 1, cuenta con una licenciada en preescolar para el cuidado de sus hijas, reconociendo que tener ayuda hace una gran diferencia en la capacidad de cumplir con las expectativas que se establecen alrededor de ser mujer y trabajar (Cortés, Henao y Osorio, 2020). Esto refleja cómo el acceso a recursos adicionales puede aliviar la carga de las madres trabajadoras (Arteaga et al., 2021); sin embargo, el que el acceso a los cuidados y a una vida digna esté supeditado a la clase social a la que las mujeres pertenecen (Díaz et al., 2023), devela la complejidad de factores que subyacen a la inequidad. P1 comenta:

Siempre desde que ellas nacieron he tenido niñera, una persona dedicada a ellas, a las niñas, porque yo no quería empleada, porque yo decía, se va a poner a hacer oficio y las va a poner a ver televisión, entonces yo prefiero pagar más, pero tener niñera.

El que esta madre trabajadora pueda ampliar su red de apoyo contratando a una mujer como niñera, no supone necesariamente que tenga más tiempo para sí misma o que se equilibren de manera más equitativa los trabajos del cuidado en su familia. En su relato se confirma que hay una expectativa social de que la madre sea la principal responsable del bienestar del hogar y de los hijos, asumiendo una amplia gama de tareas domésticas diarias, mientras que su esposo tiene a cargo pocas tareas, señala P1 al respecto:

Su gran aporte es bañar a la bebé por la mañana [...] en cambio, yo me levanto, hago el desayuno, empaco los morrales, lavo el balcón, tiendo camas, si alcanzo lavo platos del desayuno.

Ella aprecia el aporte de su esposo, sin embargo, esto no compensa la carga significativamente mayor que lleva a cabo diariamente y ante esta situación, reflexiona sobre la inequidad en la distribución de las tareas del hogar:

Seguimos siendo una sociedad en la que esas labores todavía falta como mucha justicia [y] equidad como en el entendimiento del cuidado de la casa (P1).

En este sentido, se constata lo sustentado por Aspiazu (2014) y Carrasquer (2009), puesto que, a pesar de las transformaciones a nivel de políticas públicas y reconocimiento de derechos, en nuestras sociedades las mujeres siguen asumiendo la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidado lo que aumenta los riesgos psicosociales que recaen directamente sobre su calidad de vida. Por ejemplo, en un cansancio que se asume como parte de la tarea de conciliar la vida familiar y laboral (Andrade y Landero, 2015; Otálora, 2007).

Además, como lo afirma Campillo y Del Olmo (2018), la distribución desigual de las tareas domésticas y de cuidado en las familias es la principal razón de la baja participación de las mujeres en el mercado laboral remunerado y de las desigualdades entre hombres y mujeres en las empresas (brecha salarial, segregación laboral, techo de cristal y feminización de la precariedad), siendo necesario promover la corresponsabilidad de los hombres.

Siguiendo con la necesidad que tienen las madres trabajadoras de activar redes de apoyo, P2 trabaja de forma remota y su madre es quien se hace cargo de las labores de cuidado de su hija, lo que le permite conciliar ambos roles, reconociendo que, sin esta ayuda, la situación sería distinta, dice:

Yo tengo la fortuna de trabajar virtual, pero sé que hay muchas que no tienen esa ventaja [...] y sin mi mamá yo creo que sería muy caótico [...] Y ahí sí tendríamos que entrar a ver entre mi pareja y yo cómo nos vamos a organizar [...] pero gracias a mi mamá hoy en día yo he logrado hacer las dos cosas ser mamá y seguir trabajando [...] ella me ve tan ocupada en el trabajo, que ella me colabora bastante.

Lo anterior, se relaciona con lo ya mencionado y de nuevo constata lo afirmado por Cortés, Henao y Osorio (2020), respecto al teletrabajo como una medida efectiva en la conciliación laboral, aunado a las redes de apoyo con las que ya cuenta la participante; sin embargo, en este tipo de flexibilidad se encuentra presente el riesgo de que los límites de tiempo se desdibujen y las jornadas laborales se prolonguen, no siendo suficiente esta medida sin articulación con la vigilancia en la sobrecarga que ese trabajador o trabajadora pueda percibir según las responsabilidades asignadas versus el tiempo.

Finalmente, investigadores como Domínguez (2013) y Gallego y Vasco (2017), afirman que existe una alta probabilidad en que familias conformadas por mujeres exista mayor corresponsabilidad y distribución igualitaria. En este sentido, P3, señala que, con su pareja, también mujer, se distribuyen las responsabilidades de trabajo de cuidado en el hogar de forma equitativa:

Ella es la que me ayuda con las tareas de mi hija [...] a la hora que yo llego, llego re-cansada y no me da [...] entonces mi pareja es la que me ayuda mucho con el tema de las tareas y de esto de la casa.

### **¿Cómo que no es capaz? Percepciones sobre la Evaluación de Desempeño**

Así como las entrevistadas coinciden en la necesidad de contar con redes de apoyo para poder responder a las demandas en sus hogares y en sus trabajos, consideran de manera general que no por el hecho de ser madres, su desempeño deba ser evaluado de manera distinta en las empresas donde trabajan. Sin embargo, es pertinente analizar en detalle las particularidades de cada una de sus narraciones a propósito de la pregunta central de este trabajo.

P2 afirma que, ser madre no es una “condición especial” por la cual deban ser evaluadas de manera distinta, sin embargo, sostiene que en las empresas deben apoyar a las madres y coordinar con ellas para facilitar la gestión de ambas responsabilidades:

No que la traten con una condición diferente o especial pero sí como negociar hablar o [...] coordinar qué está haciendo esa persona porque [...] si ya es madre o está en el proceso de serlo tiene como un poquito más de responsabilidad en su vida [...] entonces cómo le pudiéramos ayudar a esa persona para que sienta el apoyo de la empresa.

En la misma línea, P2 considera que la evaluación de desempeño debe ser igual para todos, sin embargo, destaca la importancia de reconocer que las personas pueden contribuir de maneras distintas, dependiendo de sus circunstancias personales y profesionales. Ella sostiene que:

A todo el mundo lo tienen que medir por igual desde su contribución al logro. Yo creo que la medición debería ser la misma [...] lo que la organización espera no debería cambiar, es la forma en la que uno se aproxima [...] a ese logro.

Lo expuesto por P2, se relaciona con la naturalización de los fines rentistas de la empresa que implican que la principal motivación de la empresa sea maximizar sus beneficios. En este contexto, la afirmación de que “la evaluación de desempeño debe ser igual para todos” puede parecer contradictoria porque ignora las diferencias individuales en la capacidad de contribuir a ese objetivo. Sin embargo, lo que P2 subraya es que la evaluación debe centrarse en la contribución al logro, reconociendo que no todas las personas están en las mismas circunstancias. Aunque las expectativas de la organización no cambien, es crucial adaptar la forma en la que se mide el desempeño según las situaciones individuales. Así, se asegura que todos los empleados tengan la oportunidad de demostrar su valor y contribuir al objetivo principal de la empresa de manera equitativa, lo cual es vital para mantener una fuerza laboral motivada y efectiva. Muchinsky (2006) sugiere algo similar: el desempeño no es solo un evento aislado, sino un conjunto de acciones diarias que deben ser reconocidas y valoradas continuamente.

Así mismo, se identifica que, aunque P2 mencionó que en su organización se evalúa el desempeño basado en resultados y entregables, también se relaciona con el cumplimiento de horarios, jornadas laborales y permisos, asunto importante teniendo en cuenta que el tiempo es el principal conflicto trabajo-familia que manifiestan las participantes. A propósito de esto, P1 afirma:

Usted tiene que ser capaz de ser mamá y ser líder de un equipo y responder por 37 personas y responder por 2 niñas y hacer preguntas inteligentes en las reuniones y quedar como una princesa en el comité ¿cómo que no es capaz? Sí. Y tiene que llegar a hacer comida y tiene que lavar los platos y tiene que trapear la cocina y lavar el chichi del perro del balcón y recoger juguetes.

Ser capaces de realizar un tipo de trabajo invisible que a menudo no es reconocido (Campillo, 2000; Vega, 2007), que incluye no solo las tareas físicas, sino también la planificación y la supervisión de los elementos esenciales del día a día, como asegurarse de que los uniformes de las niñas estén secos y limpios. Queda de nuevo expuesta la carga adicional (mental, emocional y física) que enfrentan las madres trabajadoras y cómo se espera que sean capaces de manejar múltiples roles sin quejarse, manifestando que pareciera que socialmente no está bien visto que una mujer diga que no puede manejar todas sus responsabilidades, lo que crea una presión adicional para demostrar que pueden con todo, sin importar las circunstancias personales.

Esto se relaciona con lo que afirma Reina et al. (2014), en su investigación, en la que evidenciaron que la distribución desigual de roles de género, donde las mujeres asumen la responsabilidad principal del cuidado no remunerado, aumenta la carga de trabajo y los riesgos psicosociales, generando estrés, ansiedad y problemas de salud, además, afectar el desempeño, como lo afirman Ramírez y Valenzuela (2023). Sin embargo, esta carga adicional que asumen las madres trabajadoras no es considerada para evaluar su desempeño en las organizaciones. Ni los

riesgos psicosociales a corto y largo plazo que afectan la vida de las mujeres que la tienen que sobrellevar para insertarse al mundo laboral sin poder delegar los trabajos del cuidado. Por ejemplo, a propósito de la jubilación, P1 plantea:

Yo no entendía por qué las mujeres nos jubilábamos antes, hoy no me queda la menor duda que nos tenemos que jubilar antes. La carga es muy distinta.

Lo anterior, coincide con el argumento con el que se ha justificado que las mujeres se pensionen antes que los hombres, sin embargo, se considera importante vincular este tema con lo afirmado por Farné y Ríos (2017), respecto a que los trabajos de cuidado aunque generan grandes beneficios para la sociedad, no generan prestaciones sociales y el hecho de que las mujeres se pensionen antes, al parecer, les resta posibilidades de obtener una buena pensión por las circunstancias que rodean a las mujeres en el mercado laboral: periodos de inactividad más largos, menores tasas de ocupación y más empleos a tiempo parcial. Sosteniendo que se hacen necesarias políticas que favorezcan una redistribución más equitativa entre trabajo y cargas familiares, además de tener en Colombia un sistema pensional que haga un reconocimiento explícito al trabajo indispensable que realizan las mujeres en la sociedad, en especial las madres, no buscando que se pensionen antes, sino que se pensionen más mujeres y con mejores condiciones.

### **Esa diversidad no se nota, nadie la nota: significados en torno a las Políticas de Diversidad e Inclusión**

Los significados sobre las políticas de diversidad e inclusión variaron en función de cómo se implementan y perciben en la práctica en las empresas. Aunque las participantes reconocen que sus organizaciones ofrecen un entorno de inclusión y diversidad y relacionan las políticas especialmente con diversidades étnicas, sexuales y discapacidades, una no considera que ser madre sea una diferencia, una diversidad o una condición que la haga distinta y que las empresas deban

tener en cuenta; y la otra en cambio, considera que esa diversidad no es notada y, por tanto, no se incluye en las conversaciones sobre diversidad o inclusión. Al respecto, P1 menciona:

Es muy teso porque eso no se ve como una diferencia. La diversidad alrededor de ser mamá, o lo que te haga diverso por ser mamá, eso no entra, no es de esos temas que se pone en esas conversaciones.

Lo que nombra P1, lleva a plantearse la pregunta sobre lo que se considera diverso en una organización y cómo se incluyen o no a las personas. ¿Se naturalizan ciertas diversidades y por tanto no se notan? En este sentido, aunque P1 y P2 reconocen que en sus empresas se está trabajando en desmitificar el tema de que la inclusión y la diversidad no solo tiene que ver con orientación sexual o identidad racial, intentando que nadie se sienta rechazado por tener una situación distinta, lo que se ajusta a lo pretendido desde la OIT (2021), sin embargo, reconocen que ser mamá no se considera una diferencia relevante.

De la mano del no reconocimiento de su condición de madres, P1 expresa su preocupación por la falta de empatía y comprensión hacia las madres en un entorno donde la mayoría no tiene hijos y la falta de consideración de sus colegas y superiores hacia sus responsabilidades familiares. Menciona:

Estoy en un entorno en el que soy la única mamá de niños tan chiquitos y eso hace una diferencia inmensa, inmensa, inmensa [...] somos como 14, es un grupo súper grande, yo soy la única que tiene niños tan chiquitos, la mayoría no tienen hijos. Y ahí yo soy la rara, [...] y esa diversidad no se nota, nadie la nota.

En este sentido, la falta de reconocimiento de las diferencias en experiencias de vida puede llevar a la invisibilización de la situación de las madres trabajadoras, teniendo como consecuencia que en las organizaciones no se tenga en cuenta como un aspecto relevante para la gestión de las personas, olvidando incluirlas en asuntos como las políticas de diversidad e inclusión. Además, no



se podría considerar estas organizaciones como cuidadoras, desde lo planteado por Barnes (2019), pues sus prácticas laborales no parecen tener en cuenta las circunstancias a las que se enfrentan estas mujeres en las actividades de cuidado en sus hogares. ¿Cómo creen las entrevistadas que se puede trabajar para mejorar esto? En términos generales, coinciden que las empresas deberían tener políticas que faciliten la conciliación trabajo-familia. Emerge nuevamente el tiempo como un eje central que no solo debería ser un “problema” a resolver por ellas, sino como una particularidad que debería ser reconocida e incluida por las empresas. P2 considera que:

Deberían de tener como reglas políticas como para priorizar esa parte [...] por ejemplo los horarios como un día de la semana para que puedan compartir obviamente no que les den un día completo porque para ninguna empresa es negocio, pero sí que tengan más flexibilidad en términos de tiempo, modalidad de trabajo, permisos para atender citas médicas.

A partir del análisis de los resultados de este estudio, resulta evidente la complejidad y desafíos inherentes al trabajo de cuidados y la doble presencia para las mujeres entrevistadas, subrayando la necesidad de contar con redes de apoyo fuertes que les permita una conciliación efectiva entre ambos roles. Adicionalmente, aunque las entrevistadas sostienen que su desempeño no debería ser evaluado de manera diferente por ser madres, critican la falta de apoyo de algunas empresas para coordinar sus responsabilidades laborales y familiares. No obstante, esta aparente igualdad en la evaluación de desempeño en realidad parece ignorar las desigualdades estructurales que enfrentan. Finalmente, las políticas de diversidad e inclusión, que deberían abordar estas cuestiones, a menudo no logran hacer visibles ni valorar adecuadamente estas realidades, manteniendo en la organización la invisibilización del trabajo de cuidados y las contribuciones diversas que las personas pueden hacer según sus circunstancias.

## Conclusiones

Los resultados de esta investigación muestran que estas madres trabajadoras en Medellín enfrentan una serie de desafíos y oportunidades en la gestión de su desempeño laboral, equilibrando las demandas de su vida profesional y familiar, y navegando las políticas de inclusión y diversidad en sus organizaciones.

Las percepciones sobre la evaluación de desempeño varían ampliamente, influenciadas por la flexibilidad y comprensión de sus jefes, sus experiencias y circunstancias individuales. A pesar de esto, no consideran necesario implementar formas distintas de evaluación, pero sí enfatizan en la necesidad de reconocer las distintas formas en que las personas pueden contribuir a los objetivos organizacionales dependiendo de sus circunstancias personales y profesionales. Además, se destaca una presión social implícita que obliga a las mujeres a demostrar que pueden manejar múltiples roles sin quejarse, lo cual genera una carga mental y emocional considerable, creando una alerta como riesgo psicosocial para las madres trabajadoras en la organización como ya lo han mencionado otros autores (Andrade y Landero, 2015; Otálora, 2007; Ruiz et al., 2018).

Respecto a las estrategias empleadas para gestionar las demandas laborales y familiares, destacan la importancia de las redes de apoyo, la reorganización de horarios y el aprovechamiento de flexibilidades laborales. Las redes de apoyo, principalmente compuestas por otras mujeres, juegan un rol crucial, aunque perpetúan el estereotipo de que las mujeres tienen el rol de cuidado en la sociedad, ya sea como madres o redes de apoyo, lo cual es generalmente invisibilizado y naturalizado. Por ejemplo, la que tiene una licenciada en preescolar para el cuidado de sus hijas, encuentra mayores facilidades para cumplir con sus responsabilidades laborales, otra, se beneficia del apoyo de su madre para cuidar a su hija, permitiéndole trabajar con mayores comodidades. Este hallazgo resuena con lo señalado por Arteaga et al. (2021) y Tobío (2021), sobre la importancia de

las redes familiares en la gestión del trabajo de cuidado, afirmando que la red familiar (abuelos y abuelas) son soporte para la nueva generación de madres trabajadoras, sin embargo, surge la pregunta: ¿Las futuras abuelas estarán dispuestas a seguir asumiendo estos roles de cuidado? Ante esta situación, las empresas y el Estado tendrán que pensar en opciones para asumir tareas de cuidado que hoy en día son generalmente responsabilidad de las mujeres. Esto es crucial para evitar una gran caída en las tasas de natalidad y envejecimiento de la población en Latinoamérica, con todos los inconvenientes que esto generaría para la sostenibilidad del sistema (Bosch, 2024).

Se confirma que la gestión del tiempo y la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares es un desafío constante para las madres trabajadoras, lo que es consecuente con lo encontrado por Greenhaus y Beutell (1985). Las tres participantes resaltan la falta de tiempo para compartir con sus hijas debido a sus responsabilidades laborales, limitaciones en el tiempo de interacción, agotamiento por trabajar largas jornadas y sentimientos de culpa y tristeza. Esto refleja la necesidad de políticas laborales que consideren las responsabilidades de la maternidad y la importancia de horarios flexibles para facilitar una mejor conciliación, pero sumado a culturas favorables para la conciliación para que estas medidas sean efectivas, como lo afirman De Sivatte y Guadamillas (2014).

Respecto a las políticas de inclusión y diversidad, estas son vistas como herramientas que aún requieren mejoras significativas para cumplir plenamente con las expectativas y necesidades de las madres trabajadoras, en tanto, la maternidad no se considera una diferencia relevante dentro de estas iniciativas y no hay suficiente empatía y comprensión hacia las madres en entornos laborales donde la mayoría no tiene hijos. Esta invisibilización de la situación de las madres trabajadoras puede llevar a una falta de apoyo y consideración hacia sus responsabilidades familiares.

Estos hallazgos subrayan la importancia de continuar investigando y mejorando las políticas y prácticas organizacionales para apoyar a las madres trabajadoras, promoviendo culturas más inclusivas y equitativas que reconozcan y valoren sus contribuciones tanto en el ámbito laboral como en el familiar. Las organizaciones podrían comprometerse a desarrollar y aplicar políticas que ofrezcan mayores oportunidades para la flexibilidad laboral, y asegurar una implementación efectiva de las políticas de inclusión y diversidad que tengan en cuenta diversidades como la maternidad. Se sugiere que las empresas sigan promoviendo culturas favorables para la conciliación entre ambos roles y consideren la implementación de políticas de evaluación de desempeño que reconozcan las diferentes contribuciones y circunstancias de sus empleados y empleadas, especialmente aquellas relacionadas con la maternidad o que asumen trabajos de cuidado en sus hogares. Teniendo en cuenta que estos se ejercen no solo con niños sino también con adultos mayores, enfermos o personas con discapacidad. Además, es crucial desarrollar políticas de conciliación laboral-familiar que incluyan horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, así como el fortalecimiento de redes de apoyo dentro y fuera del ámbito laboral.

Se espera haber aportado a la comprensión de cómo las percepciones y experiencias de las madres trabajadoras varían en función de sus contextos individuales y organizacionales y resaltar la necesidad de investigar más a fondo las dinámicas de género y las inequidades en la distribución del trabajo doméstico y laboral. Surgen preguntas como ¿es necesario plantear enfoques de evaluación más inclusivos, equitativos y sensibles al género, que tengan en cuenta las diversas formas en que las personas pueden contribuir al éxito en su trabajo? ¿Es necesario una implementación de políticas de inclusión y diversidad más efectiva y sensible a las necesidades específicas de las madres trabajadoras? ¿Cómo se definen los conceptos de diversidad e inclusión dentro de los contextos organizacionales? ¿Qué se puede considerar como diversidad e inclusión

en las diferentes organizaciones? ¿Cuál es el papel de las políticas organizacionales en la efectiva materialización de la diversidad e inclusión?

Finalmente, aunque los hallazgos de esta investigación proporcionan una visión valiosa, una de las principales limitaciones de este estudio fue el tamaño reducido de la muestra, que se limitó a tres madres trabajadoras en Medellín. Se considera pertinente realizar estudios con muestras más amplias y diversas, que permitan profundizar los resultados. Así mismo, para futuras investigaciones, sería interesante invitar a mujeres que trabajen en las empresas en Colombia que según la revista Forbes son líderes en diversidad, equidad e inclusión, como son: Grupo Argos, IBM, Google, Cenit, Banco de Bogotá, Movistar, Bancolombia, Grupo Éxito, Banco popular, Ecopetrol, Scotiabank Colpatria, Wom, analizando sus políticas de inclusión y diversidad, revisando si se han diseñado para incluir a las madres trabajadoras. Teniendo en cuenta que en esta investigación no se contó con participación de mujeres de estos lugares.

También, valdría la pena explorar en futuras líneas de investigación, este fenómeno con parejas homosexuales con hijos, en tanto, los estudios suelen centrarse en parejas heterosexuales. Además, sería relevante investigar cómo las redes de apoyo evolucionan y se transforman en diferentes contextos culturales y socioeconómicos, así como el impacto de la tecnología, el tiempo de calidad con hijos e hijas y las modalidades de trabajo remoto en la conciliación laboral-familiar.

## Referencias

- Alcañiz, M. (2015). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *Revista Española De Sociología*, (23), 29-55.  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/65362>
- Amarís, M. (2004). Roles parentales y el trabajo fuera del hogar. *Psicología desde el Caribe*, (13), 15-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301303>
- Andrade, L., y Landero, R. (2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista De Psicología Universidad De Antioquia*, 7(1), 185–197.  
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/psicologia/article/view/25270/20880>
- Araque, G., y Ospina, A. (2008). *La violencia económica hacia las mujeres en El Salvador: aproximación a un problema social invisibilizado*. Progressio.  
[https://www.bantaba.ehu.eus/ext/La\\_violencia\\_economica\\_hacia\\_las\\_mujeres\\_en\\_El\\_Salvador.pdf](https://www.bantaba.ehu.eus/ext/La_violencia_economica_hacia_las_mujeres_en_El_Salvador.pdf)
- Arbeláez, M., y Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana Educación y Cultura. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14 - 31.
- Argoti, E., Romero, M., y Porras, G. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud*, 3(11), 41-46.
- Arias-Cardona, A., y Alvarado-Salgado, S. (2015). Investigación narrativa: apuesta metodológica para la construcción social de conocimientos científicos. *Revista CES Psicología*, 8(2), 171-181.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Arteaga, C., Abarca, M., Pozo, M. y Madrid, G. (2021). *Identidad, maternidad y trabajo: Un estudio entre clases sociales en Chile*. *Revista De Ciencias Sociales*, 34(48), 155-173.  
<https://doi.org/10.26489/rvs.v34i48.7>
- Aspiazu, E. (2014). Conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares: Una revisión teórica con enfoque de género. *Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 5(1), 177-194. <https://doi.org/10.15658/CESMAG14.05050111>
- Balbo, L. (1978). *La doppia presenza*. Inchiesta.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2019, noviembre 14). *¿Cuál es la realidad de las mujeres en el mercado laboral?* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=mn4HIywfqXw>

- Barnes, M. (2019). *Alianzas integrales para el cuidado*. En Domínguez, C., Busquets, M., Cuxart, N., Ramió, A., Ávalos, M., y Barnes, M (Dirs), *Nuevas políticas del cuidar: Alianzas y redes en la ética del cuidado* (pp. 49-67). Universidad de Barcelona, Col·legi Oficial D'infermeres I Infermers De Barcelona.
- Batthyány, K., Genta, N., y Scavino, S. (2017). Análisis de género de las estrategias de cuidado infantil en Uruguay, *Cadernos de Pesquisa*, 47(163), 292-319. [SciELO - Brasil - Análisis de género de las estrategias de cuidado infantil en Uruguay Análisis de género de las estrategias de cuidado infantil en Uruguay](#)
- Becker, B., Huselid, M., y Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Review Press.
- Becker, H. (1994). Visual Sociology, Documentary Photography, and Photojournalism: It's (Almost) All a Matter of Context". *Visual Sociology*, (10), 5-14.
- Beehr, T. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. En T.A. Beerh, y R.S. Baghat (Eds.), *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective* (pp. 375-398). New York: Wiley.
- Béjar, M. (2022). *Impacto de la conciliación más allá de la flexibilidad y apoyo a la familia: una revisión bibliográfica* [tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/77340>
- Benería, L. (1999). El debate inconcluso sobre el trabajo no remunerado. *Revista internacional del trabajo*, 118(3), 321-346. [https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/12330/%2Fsystem%2Fpdf%2F3416%2Fel\\_debate\\_inconcluso\\_sobre\\_el\\_trabajo\\_no\\_remunerado.pdf](https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/12330/%2Fsystem%2Fpdf%2F3416%2Fel_debate_inconcluso_sobre_el_trabajo_no_remunerado.pdf)
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos* (17ª ed.). Cengage Learning.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2007). Evaluación y mejoramiento del desempeño. En *Administración de Recursos Humanos*, (14ª ed., pp. 347-393). Cengage Learning.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La Motivación y el Desempeño Laboral: El Capital Humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 285–390
- Bolívar, A. (2012). Metodología de la investigación biográfico-narrativa: Recogida y análisis de datos. En Passeggi, M. y Abrahao, M. (org.): *Dimensões epistemológicas y metodológicas da investigação (auto)biográfica* (pp. 79-109). Tomo II. Porto Alegre: Editoria da PUCRS. [https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_BIOGRAFICO-NARRATIVA.pdf](https://pics.unison.mx/doctorado/wp-content/uploads/2020/05/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_BIOGRAFICO-NARRATIVA.pdf)

- Borzellino, V., Mirabal M., y Barrios, R. (2018). Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. *Revista Científica Compendium*, 18(34), 5-20. <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/70>
- Bosch, M. (2024). Trabajo doméstico no remunerado y la importancia de la conciliación. En *Radiografía de las mujeres en el trabajo 2024*. (p. 39). <https://info.buk.cl/radiografia-de-las-mujeres-en-el-trabajo-2024>
- Bourdieu, P. (2003). *La fotografía. Un arte medio*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Brough, P., O'Driscoll, M., y Kalliath, T. (2005). Work-family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Stress and Health*, 21(4), 295-305. [https://www.researchgate.net/publication/29456938\\_WorkFamily\\_Conflict\\_Psychological\\_Well-Being\\_Satisfaction\\_and\\_Social\\_Support\\_A\\_Longitudinal\\_Study\\_in\\_New\\_Zealand](https://www.researchgate.net/publication/29456938_WorkFamily_Conflict_Psychological_Well-Being_Satisfaction_and_Social_Support_A_Longitudinal_Study_in_New_Zealand)
- Campillo, F. (2000). El trabajo doméstico no remunerado en la economía. *Nómadas (Col)*, (12), 98-115. <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105115263011.pdf>
- Campillo, I. (2010). Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: los casos de Italia y España. *Política y Sociedad*, 47(1), 189-213. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/dd5884c9-279a-4efe-8a1a-442101d677e1/content>
- Campillo, I., y Del Olmo, C. (2018). ¿Qué hacer con los cuidados? Reorganizar los cuidados. ¿Y si dejamos de hacernos las suecas?. *Viento sur: Por una izquierda alternativa*, (156), 77-86. <https://ametzagaina.org/wp-content/uploads/2018/03/11-reorganizar-los-cuidados-y-si-dejamos-de-hacernos-las-suecas.pdf>
- Cañizares-Ulloa, M. (2014). *La imposición social de cuidar. Un estudio de las mujeres cuidadoras*. [Trabajo de grado Pregrado, Universidad de Jaén]. CREA: Colección de Recursos Educativos Abiertos. <https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/659/1/TFG-Ca%20c3%20b1izares%20Ulloa%20c%20Mar%20c3%20ada.pdf>
- Carazo, J. (2017). La felicidad, una bola de nieve que impulsa la productividad y el compromiso. *Revista Capital Humano*. *Revista Capital Humano*, 30(320), 54-55.
- Carrasquer, P. (2009). La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Tesis Doctorales en Xarxa. <https://www.tdx.cat/handle/10803/5147;jsessionid=D45714F27F80F387C92F376E4A533B89#page=1>
- Carrasquer, P. (2013). El redescubrimiento del trabajo de cuidados: algunas reflexiones desde la sociología. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 31(1), 91-113. [El redescubrimiento del](#)



[trabajo de cuidados: algunas reflexiones desde la sociología | Cuadernos de Relaciones Laborales \(ucm.es\)](#)

Cascio, W. (2015). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.

Celi, P. (2022, noviembre 17). *El trabajo de cuidados: bases conceptuales desde los feminismos*. Participamos Transformamos. [El trabajo de cuidados: bases conceptuales desde los feminismos - participamostransformamos.org](#)

CEPAL y ONU MUJERES. (2020). *Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19: Hacia una salida de la crisis*. UN Women. [ES\\_cuidados covid.pdf \(unwomen.org\)](#)

Chiang, M., y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39–60. 10.1016/s0186-1042(13)71209-9

Cortés, G., Henao, N., y Osorio, V. (2020). *Trabajo remoto en tiempos de covid-19 y su impacto en el trabajador*. [Trabajo de grado Pregrado, Pontificia Universidad Javeriana.]. Repositorio institucional Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/52814/Gabriela%20Corte%CC%81s%2C%20Nicolas%20Henao%2C%20Valentina%20Osorio%2C%20Diciembre%202020%20%281%29.pdf>

Cox, T., y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56. <https://www.jstor.org/stable/4165021>

Coy, W. (2023). *Desempeño laboral y tendencias investigativas: Una revisión sistemática de la literatura* [Trabajo de grado Maestría, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7211>

De Luis, M., Martínez, A., Pérez, M., y Vela, M. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín económico de ICE*, (2741), 37-52. [https://www.researchgate.net/publication/28120929\\_La\\_flexibilidad\\_de\\_la\\_empresa\\_y\\_la\\_conciliacion\\_de\\_la\\_vida\\_laboral\\_y\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/28120929_La_flexibilidad_de_la_empresa_y_la_conciliacion_de_la_vida_laboral_y_familiar)

De Sivatte, I., y Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo- familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados?. *Universia Business Review*, (44), 54-71. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746003.pdf>

Delgado, C., Veas, A., Avalos, M., y Gahona, O. (2021). El rol de la inteligencia emocional y del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral, el desempeño percibido y la intención de

- abandono de los docentes. *Información Tecnológica*, 32(1), 169–177.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100169>
- Díaz, M., Campillo, I., Hernando, A., y del Olmo, C. (2023). Acerca del concepto de cuidados. *Minerva: Revista del Círculo de Bellas Artes*, (41), 90-94.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9298713>
- Domínguez, E., y Herrera, J. D. (2013). La investigación narrativa en psicología: definición y funciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 620-641.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21329176009>
- Domínguez, M. (2013). La división del trabajo doméstico en las parejas españolas. Un análisis de uso del tiempo. *Revista Internacional de Sociología*, 70(1), 153-179.  
<https://sciencespo.hal.science/hal-03595702/>
- Durán, M. (1986). *La jornada interminable*. Barcelona, Icaria.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.  
<http://www.jstor.org/stable/258921>
- Farné, S., y Ríos, P. (2017). La protección de las mujeres en su vejez. *Páginas de Seguridad Social*, 1(2), 63-88.  
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/pagss/article/download/5254/6715/>
- Faur, E. (2014). *El cuidado infantil en el siglo XXI. Mujeres malabaristas en una sociedad desigual*. Siglo XXI.
- Federici, S. (2012). *Revolución en punto cero: Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Traficantes de Sueños.
- Federici, S. (2018). *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*. Traficantes de Sueños. [https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/TDS\\_map49\\_federici\\_web\\_0.pdf](https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/TDS_map49_federici_web_0.pdf)
- Fernández, M. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4(8) 42-48.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621776006>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.  
<https://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
- Fraser, N. (2016). *Fortunes of feminism: From state-managed capitalism to neoliberal crisis*. Verso. [https://www.versobooks.com/en-gb/products/2305-fortunes-of-feminism?srsItd=AfmBOoqkLU-B1KUZj5qB08ECn\\_ukZSLoikPTQQUbYJHM4-cbfvmVIVTe](https://www.versobooks.com/en-gb/products/2305-fortunes-of-feminism?srsItd=AfmBOoqkLU-B1KUZj5qB08ECn_ukZSLoikPTQQUbYJHM4-cbfvmVIVTe)

- Friedan, B. (1983). *La segunda fase*. Barcelona, Plaza&Janés.
- Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro en la mirada*. Medellín, Colombia: La Carreta Editores.
- Galeano, E. (2018). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galeano, E., y Vélez, O. (2002). *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Gallego, G., y Vasco, J. (2017). Vida doméstica en parejas del mismo sexo en ciudad de México y el Eje Cafetero colombiano. *Notas de Población*, (105), 85-105.  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43128/S1700888\\_es.pdf#page=87](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43128/S1700888_es.pdf#page=87)
- Gil, L. (2020). *La evaluación de desempeño: una relación entre la teoría y el sentido de los trabajadores evaluados* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/25686/1/GilLaura\\_2021\\_EvaluacionDesempe%C3%B1oTrabajadores.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/25686/1/GilLaura_2021_EvaluacionDesempe%C3%B1oTrabajadores.pdf)
- Giralda, S. (2018). *Conciliación Laboral y Familiar: Una revisión en organizaciones del ámbito español* [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid]. Repositorio Documental Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/34107>
- Girón, A. (2021). *Economía de la vida: Feminismo, reproducción social y financiarización* (Colección Grupos de Trabajo). CLACSO; UNAM. ISBN 978-987-813-061-3. Buenos Aires, México. <https://www.clacso.org/economia-de-la-vida/>
- Goren, N. (2013). *Inequidades laborales. Las brechas de género en el trabajo y en los salarios*. Buenos Aires: CEMyT.  
[https://www.academia.edu/6789895/Inequidades\\_laborales\\_Las\\_brechas\\_de\\_g%C3%A9nero\\_en\\_el\\_trabajo\\_y\\_en\\_los\\_salarios](https://www.academia.edu/6789895/Inequidades_laborales_Las_brechas_de_g%C3%A9nero_en_el_trabajo_y_en_los_salarios)
- Greenhaus, J., y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management*, 10(1), 76-88. <https://www.jstor.org/stable/258214>
- Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: Un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 13-30.
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural Representation and Signifying Practices*. London: SAGE.
- Hernández-Méndez, V. (2022). *¿Quién cuida? Una mirada a la brecha del trabajo de cuidado por regiones en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia.

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/30770/1/HernandezValeria\\_2022\\_TrabajoCuidadoRegiones.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/30770/1/HernandezValeria_2022_TrabajoCuidadoRegiones.pdf)

Hirata, R. (2002). Nova divisão sexual do trabalho. Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. *Persona Y Derecho*, (49), 556-567. <https://doi.org/10.15581/011.32026>

Hochschild, A. (2021). *La doble jornada*. Capitán Swing Libros.

Irriagada, I. (1990). La participación desigual de la mujer en el mundo del trabajo. *Revista de la Cepal*, (40), 87-105. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6002d06f-4d90-45ac-b714-dfe9fd1da76e/content>

Jacob, A. (1995). La noción de trabajo. Relato de una aventura socio-antropo-histórica. En *Sociología del trabajo*, N°4.

Kandel, E. (2006). *División sexual del trabajo ayer y hoy: Una aproximación al tema*. Editorial Dunken. [http://lhblog.nuevaradio.org/b2-img/kandel\\_division.pdf](http://lhblog.nuevaradio.org/b2-img/kandel_division.pdf)

King, L., Mattimore, L., King, D., y Adams, G. (1995). Family Support Inventory for Workers: a new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235-258. [https://www.researchgate.net/publication/229490558\\_Family\\_Support\\_Inventory\\_for\\_Workers\\_A\\_new\\_measure\\_of\\_perceived\\_social\\_support\\_from\\_family\\_members](https://www.researchgate.net/publication/229490558_Family_Support_Inventory_for_Workers_A_new_measure_of_perceived_social_support_from_family_members)

Londoño, S., y Gallo, D. (2021). *Incidencia recíproca entre situaciones familiares críticas y el desempeño laboral en un grupo de funcionarios del área de gestión humana de una entidad pública de la ciudad de Medellín* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/6deee112-a0aa-4204-af8e-f43b5f2f94bd/content>

López, C. (2023, noviembre 14). *La maternidad: un trabajo no pago* | Parque Explora. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EY-1eLO4bkU>

Maldonado, T. (2019). *Impacto de la maternidad en el desempeño laboral de docentes de la Unidad Educativa Particular "La Asunción"* [Trabajo de grado de pregrado, Universidad del Azuay]. Repositorio institucional Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9015/1/14660.pdf>

Marco, F., Giacometti, C., Huertas, T., y Pautassi, L. (2019). *Medidas compensatorias de los cuidados no remunerados en los sistemas de Seguridad Social en Iberoamérica*. Manual. Organización Iberoamericana de Seguridad Social, Madrid. <https://www.oiss.org/wp-content/uploads/2019/03/OISS-2019-Medidas-compensatorias-de-los-ciudadanos-no-remunerados-res.-baja.pdf>

- Martínez, J. (2008). *¿Arañando bienestar? Trabajo remunerado, protección social y familias en América Central*. CLACSO-CROP. [¿Arañando bienestar? Trabajo remunerado, protección social y familias en América Central \(clacso.org.ar\)](http://www.clacso.org.ar)
- Mazloun, R., y Isea, J. (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *Iustitia Socialis, revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas*, 2 (3). 85 – 110. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7049431.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for “intelligence”. *American Psychologist*, 1(28), 1–14.
- Moreno-Roldán, M., Agudelo-Bedoya, M., y Álzate-Pulgarín, V. (2018). Voces a escuchar en el cuidado: ¿qué dicen los niños y las niñas?. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 16(1), 227-237. <https://dx.doi.org/10.11600/1692715x.16113>
- Moreno-Salamanca, N. (2018). La economía del cuidado: división social y sexual del trabajo no remunerado en Bogotá. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 10(1), 51-77.
- Muchinsky, P. (2006). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Thomson Learning.
- ONU Mujeres, DANE y CPEM. (2020). *Mujeres y Hombres brechas de género en Colombia*. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. [https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres\\_y\\_hombres\\_brechas\\_de\\_genero.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf)
- Oquendo, S., y Bermúdez, H. (2023). *Paradojas del reconocimiento en la evaluación del desempeño: Una investigación sobre el valor asignado al ser humano en la gestión del trabajo*. Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/33844>
- Orbe, M., y Ordoñez, C. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 10-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6575264>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4785>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. Oficina Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_844928.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023a). *Los horarios de trabajo flexibles pueden beneficiar el equilibrio entre la vida personal y profesional, las empresas y la*

*productividad*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/resource/news/los-horarios-de-trabajo-flexibles-pueden-beneficiar-el-equilibrio-entre-la>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023b). *Por qué es importante medir el trabajo doméstico no remunerado y trabajo de cuidado, y cómo podemos ayudar*. ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/es/topics/unpaid-work/measuring-unpaid-domestic-and-care-work/>

Otálora, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 139-160. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503407.pdf>

Peña, M., y Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454153.pdf>

Pérez, A. (2014). *Subversión feminista de la economía: Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Traficantes de Sueños.

Pérez, A., y Agenjo, A. (2018). Economía Feminista: Viva, abierta y subversiva. En E. sin Fronteras (Ed.), *Economía Feminista: Visibilizar lo invisible* (pp. 6–10). Economistas sin fronteras. [https://ecosfron.org/wp-content/uploads/Dossier-29\\_finales.pdf](https://ecosfron.org/wp-content/uploads/Dossier-29_finales.pdf)

Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Ponce-Ponce, L., y Gómez-García, S. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del comercial CHONEPAC, provincia de Manabí. *Dominio De Las Ciencias*, 7(2), 1129–1154. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1851>

Porta, L., y Flores, G. (2017). Investigación narrativa en educación: la expansión del valor biográfico. *Revista del IICE*, (41), 35-46. <https://doi.org/10.34096/riice.n41.5156>

Puyana, Y., Hernández, A., y Gutiérrez, M. (2020). *La organización social del cuidado de niños, niñas y adolescentes en cinco ciudades colombianas*. Editorial Universidad Javeriana.

Ramírez, M., y Valenzuela, B. (2023). Revisión sistemática de la participación de la mujer en el mercado de trabajo y su vínculo con el concepto de cuidado. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, (24), 93-122. <https://www.redalyc.org/journal/5819/581976827005/581976827005.pdf>

Reina, L., Rodríguez, R., Romero, B., Rodríguez, Á., y Romo, M. (2014). Doble presencia: un riesgo psicosocial que evidencia la desigualdad entre hombres y mujeres en la conciliación de la vida familiar y laboral. *Reidocrea*, 3(22), 172-179.



<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/32323/ReiDoCrea-Vol.3-Art.22-Estevan-Rodri%cc%81guez-Romero-Rodri%cc%81guez-Romo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rico, M., y Segovia, O. (2017). ¿Cómo vivimos la ciudad? Hacia un nuevo paradigma urbano para la igualdad de género. En Rico, M. y Segovia, O. (Eds.), *¿Quién cuida en la ciudad? Aportes para políticas urbanas de igualdad* (pp. 41-69).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [¿Quién cuida en la ciudad?: aportes para políticas urbanas de igualdad in SearchWorks catalog \(stanford.edu\)](#)

Ricoeur, P. (2002). *Del texto a la acción: Ensayos de Hermenéutica II*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ricoeur, P. (2006). La vida: Un relato en busca de narrador. *Ágora*, 25(2), 9–22.

<https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/1316/Ricoeur.pdf?sequen>

Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>

Rodríguez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. *Revista Nueva Sociedad*, 256, 30-44. [4102\\_1.pdf \(nuso.org\)](#)

Rodríguez, J. (2003). La evaluación del desempeño: Aproximación desde una perspectiva de género. *Ciencia y Sociedad*, 28(2), 187-205. <https://doi.org/10.22206/cys.2003.v28i2.pp187-205>

Rodríguez-Yaben, A. (2022). Una visión evolutiva del trabajo femenino hasta su lugar actual en el capitalismo de plataformas. *Derecho del Estado*, (53), 253-277.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rdes/n53/0122-9893-rdes-53-253.pdf>

Ruiz, P., Pullas, P., Parra, C., y Zamora, R. (2018). La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (44), 33-51. <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.44.33-51>

Sánchez- Vidal, M., Cegarra-Leiva, D., y Cegarra- Navarro, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?. *Universia Business Review*, (29), 100-115. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43317992006.pdf>

Sanín, J. y Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95-108. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64730432009.pdf>

Scavino, S., y Batthyány, K. (2019). Caminos hacia la corresponsabilidad: los varones en el cuidado infantil en Uruguay. *Cadernos Pagu*, (56), e195621.

<https://doi.org/10.1590/18094449201900560021>

- Scott, J. (2009). *La mujer trabajadora en el siglo XIX*. Buenos Aires.  
[https://www.academia.edu/36135207/La mujer trabajadora en el siglo XIX](https://www.academia.edu/36135207/La_mujer_trabajadora_en_el_siglo_XIX)
- Severino, C. (2014). El diario como práctica Narrativa y visual. *Corpo Grañas Estudios críticos de y desde los cuerpos*, 1(1), 44–60. <https://doi.org/10.14483/cp.v1i1.8798>
- Shore, L., Cleveland, J., y Sánchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid. Morata, 1998.  
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Taylor, S., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Básica. <https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>
- Tereso, L., y Cota, B. (2017). La doble presencia de las mujeres conexiones entre trabajo no remunerado, construcción de afectos-cuidados y trabajo remunerado. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales*, (85). 1-12.  
[https://www.margen.org/suscri/margen85/tereso\\_85.pdf](https://www.margen.org/suscri/margen85/tereso_85.pdf)
- Thomas, D., y Ely, R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90. <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- Tobío, C. (1998). Roles de género y la relación familia-empleo. *Asparkia: investigació feminista*, (9), 21- 44. <https://raco.cat/index.php/Asparkia/article/view/108377>.
- Tobío, C. (2021, 25 de octubre). En Fundación Juan March, *Maternidad y la situación laboral en España | Libertad González y Constanza Tobío Soler* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=uveXNT5rVg>
- Torres, L., y Sayago, E. (2020). Conciliación del trabajo remunerado y no remunerado de mujeres de sectores populares. Desigualdades de género e informalidad laboral en Santiago del Estero, Argentina 2014- 2019. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(7), 1-30. <https://www.redalyc.org/pdf/6680/668070943010.pdf>
- Tronto, J. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.
- Vega, A. (2007). Por la visibilidad de las amas de casa: rompiendo la invisibilidad del trabajo doméstico. *Política y cultura*, (28), 181-200.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n28/n28a8.pdf>