

¿MATERNAJE SUSTENTABLE?

Chosco Díaz, Cecilia*

Cardozo, Laura**

Jauré, Florencia***

Resumen. En las últimas décadas en Argentina mujeres -madres y profesionales- que participan de la dirección de PyMEs familiares patriarcales, deciden iniciar procesos de transformación y cambios profundos desde la perspectiva de género, apropiándose de lenguajes de la sustentabilidad y de la ética del cuidado, a la vez que, de perspectivas emocionales, simbólicas y de cuidado materno. En tal sentido, este artículo tiene por objetivo analizar la categoría empírica de maternaje sustentable a partir del análisis del espacio biográfico relacional de Catalina, profesional y empresaria. Esta técnica nos permitió articular procesos microsociales y macrosociales, donde se evidenció que ella paulatinamente, supo cambiar el paradigma de una empresa del sector siderúrgico inscripto en el modelo clásico arraigado en el pensamiento Taylorista, -donde solo importaba la producción-, por otro, donde la sustentabilidad, la ética y el poder del cuidado, y la perspectiva emocional, simbólica y cultural son primordiales. Esto implicó sostener actos políticos y consolidar actos de crianza de empresas conscientes de la nueva racionalidad, en contextos de cambios socioambientales y culturales, donde sean posibles nuevas formas simbólicas, lenguajes corporales, convenciones sociales y códigos culturales que tiendan a la emancipación.

Palabras Clave: Maternaje; Sustentabilidad; Emancipación.

* Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Argentina.

Contacto: cdiaz@campus.ungs.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1294-0465>

** Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Argentina.

Contacto: lauccardo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0125-3635>

*** Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Argentina.

Contacto: fjaure@campus.ungs.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1701-9846>

¿SUSTAINABLE MOTHERHOOD?

Abstract. In recent decades in Argentina, women—both mothers and professionals—who participate in the management of patriarchal family SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) have decided to initiate processes of transformation and deep changes from a gender perspective, embracing the languages of sustainability and the ethics of care, along with emotional, symbolic, and maternal care perspectives. In this regard, this article aims to analyse the empirical category of sustainable mothering through the examination of Catalina's relational biographical space, a professional and businesswoman. This technique allowed us to connect microsocial and macrosocial processes, revealing that she gradually transformed the paradigm of a steel industry company, which was entrenched in the classical Taylorist model—where only production mattered—into one where sustainability, ethics, the power of care, and emotional, symbolic, and cultural perspectives are fundamental. This involved sustaining political acts and consolidating acts of nurturing businesses aware of the new rationality, in contexts of socio-environmental and cultural changes, where new symbolic forms, bodily languages, social conventions, and cultural codes conducive to emancipation are possible.

Keywords: Mothering; Sustainability; Emancipation

Original recibido el 31/8/2024

Aceptado para su publicación el 12/5/2025

1. Introducción

A las mujeres les cuesta hacerse un lugar en los ámbitos masculinos, sin embargo, con la tendencia actual de la evolución empresaria hacia la incorporación de tecnologías informatizadas y los servicios, la feminización de los puestos de trabajo es casi ineludible por las propias condiciones que pueden aportar las mujeres a esos contextos de trabajo, como la posibilidad de escucha, la capacidad de investigación, la intuición, el logro de consensos, etc. (Panaia *et al.*, 2020, p. 163).

¿Maternaje sustentable? En las últimas décadas, mujeres profesionales que dirigen PyMEs (pequeñas y medianas empresas) familiares se apropian de lenguajes de la sustentabilidad y de la ética del cuidado (Gudynas, 2010; Leff, 2018; Miles y Shiva, 2015), a la vez que, de perspectivas emocionales, simbólicas y de cuidado maternos (Medina Vicent, 2019, Hochschild, 2008; Heller, 2015; Kunin 2019), para llevar a cabo prácticas y procesos de transformación e inclusión con perspectiva de género. Algunas de esas transformaciones nos llevaron a problematizar los roles que se les asignó a las mujeres en el espacio doméstico -según la división sexual del trabajo, como lo sostiene Panaia *et al.* (2020)-, en espejo a lo que sucede en las PyMEs familiares, donde el padre fundador les asigna determinadas tareas a las hijas mujeres y a los hijos varones. En tal sentido, las mujeres aparecen ligadas a la oficina, los papeles y las relaciones institucionales, y los varones a la fábrica y la producción, “los fierros”. Surgen así estereotipos masculinizados -y ausencias de equivalentes femeninos- como “el director”, “el ingeniero”, “el padre fundador”, en oposición a la ritualización de la feminidad de la “mujer objeto”, “mujer sumisa y tímida”, “mujer dócil”, “mujer niña”, etc. (Goffman, 1976; Tánori Pina, 2010). Debatir críticamente sobre los roles de las mujeres en las empresas, se ha vuelto trascendental en la Argentina, a tal punto que tiene un correlato en el desarrollo de asociaciones civiles de mujeres empresarias, industriales y profesionales¹. De igual modo, según estadísticas sobre la participación en la dirección empresarial, las mujeres representan el 9%, mientras que los varones 58% y el 33% queda representado por ambos (CAME, 2023).

A pesar de los bajos porcentajes, pareciera que los lenguajes paternos, empezaron a perder espacio frente a las mujeres que vienen llegando, diría Heller (2015), porque ellas tensionan las viejas estructuras y las expresiones haciendo énfasis en nuevos códigos de género, culturales, convenciones sociales y apariencias (Hochschild, 2008), desde donde pretenden combatir el modelo dominante. Este es el caso de Catalina quien se animó a desafiar el sistema patriarcal empresarial, siguiendo sus propias experiencias y vivencias como hija, como profesional, líder y empresaria. Realizar la narrativa de su espacio biográfico relacional, nos acercó a conocer el modelo estereotipado y sexista que perdura en las actividades empresariales, por ejemplo, lo que hacen los varones en la producción y lo que se considera para las mujeres, en tareas más empáticas, orientadas a la generación de confianza con la gente, a la colaboración, a la inclusión, a la responsabilidad y el compromiso,

¹ A nivel nacional se identifican entre algunas organizaciones a: la Fundación F.L.O.R, la Organización Argentina de Mujeres Empresarias, la Asociación Iberoamericana de Mujeres Empresarias, Mujeres empresarias (de CAME), Mujeres y Caucho, Cámara Argentina de Mujeres Exportadoras, Industria y Comercio Exterior, Mujeres Empresarias en el Mundo, Red de Mujeres de la Industria Argentina y la Cámara Argentina de Mujeres Empresarias y Profesionales.

a la protección y el cuidado. Que, además, continúa replicando una construcción social de los roles y *status* de varones y mujeres, dónde se asigna y naturaliza a las funciones de cuidado y afecto como femeninos o de responsabilidad femenina, reforzando estereotipos de género (Butler, 2004, 2024). Sin dudas, las categorías reduccionistas del pensamiento moderno occidental reproducen la ideología de la división de trabajo por género, caracterizando a las mujeres, estrictamente, en tareas de sustento y bienestar (Shiva, 1995)

Existen supuestos sobre que los puestos de las mujeres deben corresponderse con situaciones o áreas problemáticas, de urgencia, “calientes” donde es necesario un “fusible para quemar”. Lugares donde el “care” es fundamental, Panaia *et al.* (2020) dice:

En el mercado de trabajo, se naturalizan las competencias femeninas en la esfera reproductiva, y en la relación con el otro, y el compromiso con sus prácticas de responsabilidad, atención, anticipación, y preocupación, en suma, “care” le asegura a la mujer una presencia social, de disponibilidad hacia el otro, de práctica de cuidado, de flexibilidad, pero esta presencia es subalterna, de figura dominada. Está presente, pero reafirma su invisibilidad dejando que sean los hombres los que realizan las tareas más prestigiosas de pensar y decidir (p. 173)

Frente a este panorama, Catalina, empresaria, lidereza social, profesional de ingeniería industrial, con un destacado rol en la sociedad civil, como directora de una fundación, eligió insertarse en la estructura empresarial familiar a su regreso de la estancia formativa en Alemania, para hacerse un espacio propio, al igual que para lograr el reconocimiento familiar y dar vuelta la relación de subordinación con su padre. Actualmente, Catalina es ingeniera industrial (Instituto Tecnológico de Buenos Aires), integra el comité de tecnología de la fundación F.L.O.R, y es presidenta del Hogar convivencial María Luisa -ubicado en la localidad de San Martín, Provincia de Buenos Aires-, que brinda contención a las infancias en situación de vulnerabilidad. Además, forma parte de la comisión directiva de la Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana (AHK Argentina).

Desde el estudio de las organizaciones y de las PyMEs, en particular, se realiza un abordaje interdisciplinario que articula los campos de estudios de la sociología de las organizaciones, la ingeniería industrial y la ecología, a fin de poner en diálogo casos empresariales específicos con interpretaciones teóricas que posibilitan tener otra mirada posible en contextos de cambios socioambientales y culturales, donde se disputan nuevas formas simbólicas, convenciones sociales y códigos que contrastan con antiguas racionalidades empresariales únicas e indiscutibles. En tal sentido, planteamos este desarrollo en el marco del proyecto de investigación “Design thinking y desarrollo de la conciencia ambiental en PyMEs familiares” (Chosco Díaz, Jauré y Cardozo, 2023), y de algunos avances publicados: Chosco Díaz, Cardozo y Jauré (2024) y Chosco Díaz y Jauré (2023). Pretendemos avanzar en la profundización del tema, más específicamente, este artículo tiene por objetivo analizar la categoría empírica de maternaje sustentable a partir del análisis del espacio biográfico relacional (Arfuch, 2002, 2010) de Catalina. Esta técnica nos permitió articular procesos microsociales y macrosociales, donde se evidenció que ella paulatinamente, supo cambiar el paradigma de la empresa familiar en el modelo

clásico arraigado en el pensamiento Taylorista, donde solo importaba la producción, por otro modelo donde la sustentabilidad, la ética del cuidado y el *ethos* de mujer son fundamentales para el gobierno transparente con equidad de derechos, responsabilidad social y ambiental. Pareciera que el paradigma materno filial es la salida que van de la mano con metáforas que imponen ruptura y cambios como: "pulsear con el más fuerte", "marcar la cancha" y "poner el cuerpo". Las mismas nos permiten evidenciar relatos de situaciones específicas, donde Catalina expresa apariencias, símbolos culturales, prácticas, o actos que usó a su favor para correr los límites de la opresión y la subordinación.

En relación a la estructura del artículo, en primer lugar, describimos el marco de autores y autoras que nos permitieron abordar el maternaje sustentable, a partir de diversa literatura alrededor de: a) la sustentabilidad y la ética del cuidado ambiental, b) lo emocional, simbólico y cultural, y c) el poder del cuidado. En segundo lugar, se explicita la estrategia metodológica. En tercer lugar, se avanza en la presentación de los resultados teniendo en cuenta las metáforas de "pulsear con el más fuerte", "marcar la cancha" y "poner el cuerpo", en el marco del análisis del espacio biográfico relacional. Finalmente, se evidencian las reflexiones finales.

2. Metodología

El artículo sigue el desarrollo de una investigación de tipo cualitativa (Vasilachis de Gialdino, 2006), en la que se pretende articular un abordaje interdisciplinario. La investigación cualitativa permite comprender fenómenos sociales desconocidos, es una producción interpretativa del investigador a partir del punto de vista de sus protagonistas, al mismo tiempo permite en las sucesivas aproximaciones al campo, mediante la recolección de datos, la interacción de reflexividades (investigador-nativos). Según Según Vasilachis de Gialdino (2006), para Mason (1996: 4)

la investigación cualitativa no puede ser reducida a un conjunto simple y prescriptivo de principios, y señala tres elementos comunes a la rica variedad de estrategias y técnicas. Así, entiende que la investigación cualitativa está: a) fundada en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido de que se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido, b) basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y e) sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto (Mason (1996) en Vasilachis (2006, p. 4).

En relación con las técnicas metodológicas, se recupera el "espacio biográfico relacional" (Arfuch, 2002; 2010) para articular la trayectoria social de una mujer empresaria con los procesos microsociales y macrosociales. Esto permitió incorporar anécdotas de la vida privada, o bien, publicaciones en las redes sociales tales como Instagram, LinkedIn, en diversos tiempos (pasado-presente-futuro). Además de abordar momentos organizacionales de una empresa familiar argentina con más de 90 años en el sector metalúrgico, la cual está ubicada en zona sur del Gran Buenos Aires. A grandes rasgos la noción de espacio biográfico relacional da cuenta de la multiplicidad y la hibridación de textualidades que caracterizan la cultura contemporánea donde lo vivencial, la propia experiencia constituye un valor

privilegiado. Arfuch incluye en ese universo la biografía, la autobiografía, la historia de vida, el diario íntimo, las memorias, como también nuevas formas como las entrevistas, las conversaciones, los retratos, anecdotarios, testimonios, relatos de autoayuda, *talks shows*, *reality shows*, todo esto ayuda no solo a saber sobre esa privacidad que al mismo tiempo se hace pública y social, de la propia vida, sino además permite abordar la reconfiguración de la subjetividad contemporánea. A través de las diversas narrativas biográficas, logramos sumergirnos en sus entornos familiares, en sus espacios formativos y en sus ámbitos laborales. A medida que fuimos entablando la relación de confianza y de cercanía, fue más sencillo el abordaje a datos y experiencias.

Reconstruir el espacio biográfico relacional de Catalina, nos permitió poner atención en sus experiencias de vida desde su niñez, adolescencia, juventud y adultez, en el contexto familiar, en la empresa, en el sector de la industria y con la sociedad civil y empresarial. A la vez que, nos hizo dar cuenta de sus estrategias desde la perspectiva de género que le sirvieron para correr los límites de la subordinación jerárquica y de ese modo inscribir el maternaje sustentable como un modo de vida. Esto nos sirvió además para darnos cuenta que el maternaje sustentable no aparece recientemente en su vida, sino que, ella lo viene pensando y descubriendo, de manera consciente e inconsciente, en sus diversas vivencias y experiencias. Por ese motivo escogimos relatos de situaciones específicas, donde ella tensiona las relaciones de opresión y en respuesta a ello decide iniciar procesos de cambio (personales y en la empresa) orientados al discurso materno familiar. En tal sentido, escribimos sobre tres metáforas experienciales denominadas: "pulsear con el más fuerte", "marcar la cancha" y "poner el cuerpo".

El trabajo de campo se realizó entre los años 2021 y 2022, momento en el que se realizaron diversas entrevistas semiestructuradas (Fassio y Pascual, 2015), este diseño flexible facilitó desentramar el relato y el devenir histórico contextual. Asimismo, se utilizó además un relato de la empresaria durante la "Jornada en conmemoración del Día de la Industria", en un panel sobre "Experiencia de mujeres en la industria", llevada a cabo el 31 de septiembre de 2022, en la Universidad Nacional de General Sarmiento, como otras dos exposiciones realizadas durante el año 2023 y 2024. El material recolectado en estas apariciones públicas fue fundamental para continuar el análisis en perspectiva histórica, situada y contemporánea. Las diversas interacciones sociales facilitaron la observación de la empresaria en contacto con otras mujeres empresarias, profesionales, la comunidad académica y el estudiantado universitario, posicionándose desde su lugar de mentora y relatora de experiencias personales y profesionales. Seguidamente se presenta un cuadro de relación (Figura 1) de autores y autoras estudiadas, las perspectivas teóricas, el enfoque metodológico y las metáforas que nos permitieron abordar la categoría de maternaje sustentable.

Figura 1. Maternaje sustentable.

Autores/Autoras	Enfoque metodológico	Perspectivas teóricas	Metáforas	Categoría
Medina Vicent (2019, 2016)	Espacio biográfico	Emocional, simbólica y cultural	<i>PULSEAR CON EL MÁS FUERTE</i>	MATERNAJE SUSTENTABLE
Hochschild (2008)				
Kunin y Lucero (2020)				
Kunin (2019)				
Panaia (2020)				
Goffman (1976)				
Heller (2015)				
Tánori Pina (2010)				
Reina (2017)				
Gudynas (2010, 2009)				
Leff (2018, 2022)				
Shiva y Miles (2015) Shiva (1995)	Fassio y Pascual (2018)	Poder del cuidado	<i>PONER EL CUERPO</i>	
Solis Espallargas (2022)				
Svampa (2013, 2015)				
Gilligan (1982)				
Ruddick (1989)				
Hartmann (1981)				
Cockburn (1985)				
Cruz, López y Luquet (2021)				
Chosco Díaz, Jauré, Debernardi (2021)				
Butler (2004, 2024)				

Fuente: Elaboración propia.

3. Marco teórico-conceptual

Muchos hombres trabajan en sustentabilidad también, pero en el equipo el 90% es mujer. Claramente algo debe haber que hace a las mujeres tener más propensión a pensar en el bien común, en el impacto, en la comunidad, en el ambiente. Yo creo que está relacionado también con la maternidad, con esta cultura que tenemos del cuidado de la familia. Esta filosofía del cuidado que por lo general nos enseñan a las mujeres, lo llevamos a las empresas también, y tenemos esta propensión a cuidar al otro y cuidar

nuestro ambiente de trabajo. Lo digo desde mi experiencia, no desde ninguna postura científica o conocimientos psicológicos o sociales. Pero en mi experiencia lo veo, las mujeres estamos más preocupadas por el otro, por el impacto de nuestras acciones (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Para el análisis teórico conceptual del maternaje sustentable, es necesario hacer dialogar literatura de la sustentabilidad y la ética del cuidado, aquellos que aborden cuestiones emocionales, simbólicas y culturales, además de los que analizan el poder del cuidado. Esta mirada compleja y abarcativa que revisa literatura desde las ciencias sociales y el campo de la feminidad, con enfoque crítico y situado, repasa algunas obras de autores y autoras seleccionados estratégicamente por las integrantes del proyecto de investigación que provienen de la ecología, la administración, la antropología social, y la ingeniería industrial.

3.1. De la sustentabilidad y la ética del cuidado

En la actualidad, el cambio climático, la degradación de ecosistemas y la creciente desigualdad social, evidencian una profunda crisis. Bajo este contexto, las PyMEs familiares se enfrentan a desafíos como la integración de perspectivas ambientalmente responsables, definiendo políticas internas y modos de producción sustentables. Sin embargo, para abordar la complejidad ambiental y evaluar la incorporación de estrategias corporativas vinculadas al Desarrollo Sostenible, es necesario indagar en los factores que intervienen en la crisis ambiental y en la construcción de nuevas racionalidades.

Según Leff (2018) la crisis ambiental responde a la racionalidad moderna imperante, que propició la explotación y apropiación de la naturaleza, construyendo un mundo insustentable. Asimismo, Svampa (2013) sostiene que este modelo de desarrollo no sólo explota y mercantiliza los bienes naturales comunes, sino que también profundiza las crisis en los ecosistemas y en las comunidades locales.

Ahora bien, para superar la crisis ambiental, se propone una nueva racionalidad que contemple la complejidad de los sistemas ecológicos y las dinámicas sociales (Leff, 2018). Lo cual implica reconocer y valorar los saberes y las formas de conocimiento y de cuidado, que integren sustentabilidad y equidad social. Y si la sustentabilidad se construye a través de la reapropiación y reterritorialización de los mundos de vida (Leff, 2022), entonces resulta necesario desincrustar los dispositivos y las relaciones de poder que limitaron y subyugaron esos conocimientos y saberes.

De hecho, para abordar la complejidad ambiental, se construyeron diversas nociones en torno al desarrollo sostenible y la sustentabilidad. Por su parte Gudynas (2009) destaca tres grandes corrientes: Sustentabilidad débil, Sustentabilidad fuerte y Sustentabilidad súper fuerte. En todos los casos, el modelo significa un avance respecto al modelo imperante, aun cuando admiten posturas desde el paradigma antropocéntrico. En el sistema productivo, diversas organizaciones han comenzado por la corriente de la sustentabilidad débil, poniendo en práctica una gestión técnica, disminuyendo el impacto ambiental negativo en sus sistemas productivos, pero aun considerando a la naturaleza como un capital natural. Sin embargo, la crisis y la emergencia de nuevas formas de concebir los modos de vida, fomentaron la transición hacia una perspectiva biocéntrica, que incorpore la pluralidad de conocimientos y saberes y a los ciudadanos como sujetos activos en la participación política. Y,

en este sentido, se debe destacar a la perspectiva feminista por su capacidad de trascender las estructuras del patriarcado que establecen un vínculo de poder asimétrico entre la sociedad y la naturaleza. En palabras de Shiva (2015):

Es una perspectiva más amplia y más profunda porque sitúa la producción y el consumo en el contexto de regeneración (...) el feminismo ecológico crea la posibilidad de concebir el mundo como un sujeto activo y no meramente como un recurso que puede ser manipulado y apropiado (2015, p. 96).

Asimismo, Solis Espallargas (2012) desde su enfoque de la educación ambiental con enfoque de género, sostiene que el rol de las mujeres en el cambio de paradigma no sólo es relevante por la intersección entre la naturaleza y la opresión patriarcal sino también porque continúan desempeñando el papel de cuidadoras que la sociedad les ha asignado.

De hecho, diversas prácticas femeninas se circunscriben a la sustentabilidad desde la ética del cuidado analizadas por Gilligan (1982) y Ruddick (1989), debido al valor intrínseco del mantenimiento de la vida. Entendiendo al pensamiento maternal como una forma de pensamiento ético que emerge de la práctica del cuidado y la crianza y que ofrece una perspectiva centrada en la preocupación por la preservación, el crecimiento y el bienestar de los otros (Ruddick, 1989). Es notable que las mujeres y sus saberes vinculados a la experiencia de vivir y a las condiciones materiales de subsistencia, desarrollaron habilidades que las orientaron en la búsqueda de una sociedad ecológica y socialmente sostenible.

Entonces, la sustentabilidad está asociada al cuidado materno, a las tareas de cuidado en el ámbito doméstico, que el patriarcado les enseña a las mujeres desde niñas, en el sentido que lo dice Hartmann (1981) y que mencionaremos más abajo.

Resulta interesante explorar el concepto de sustentabilidad, ligado a la familia, al cuidado de otros, a cuidar el ambiente, y el nuevo lugar que le otorga Catalina; y, por otro lado, exponer el rechazo del varón por el cuidado y la inclusión social de las mujeres. Esto evidencia, procesos de transición que están en marcha y permanecen en un *continuum* para desafiar las viejas estructuras patriarcales. Si bien Catalina reconoce que aún la paridad de género representa una amplia brecha, sigue sosteniendo que el cambio generacional aún no ha finalizado.

Para cerrar este apartado, parafraseemos a Svampa (2015) quien acuña el sentido de ethos procomunal como una forma de cuestionar al modelo que establece estructuras sociales jerárquicas, el dominio de la mujer y la explotación de la naturaleza. La experiencia diversa de las mujeres en la defensa de la salud, la supervivencia, el territorio y los bienes naturales comunes, sostiene la necesidad de un modelo dónde se integren los valores universales del cuidado, una mirada empática sobre la naturaleza y un análisis crítico de las relaciones de poder. En particular el ecofeminismo contribuye en el rescate de la cultura del cuidado como inspiración central para pensar una sociedad ecológica y socialmente sostenible, a través de valores como la reciprocidad, la cooperación y la complementariedad.

3.2. El enfoque emocional, simbólico y cultural

En PyMEs intergeneracionales, lideresas, hijas profesionales apelan a estrategias del capitalismo emocional, donde circula la economía afectiva y la instrumentación

de la política emocional del mercado y de las empresas, (instaurada por varones), para convertirlos en discursos y reglas del sentir a su favor. Esto significa que forjan nuevas concepciones desde el campo de la feminidad con una finalidad de desarraigar sesgos de género del paternalismo. Hochschild (2008) analiza cómo históricamente se desarrollaron modos de segregación de las mujeres, convenciones sociales y apariencias, y para ello cita a Goffman:

En *Gender Advertisements*, Erving Goffman nos muestra la “apariencia” de las mujeres en la publicidad estadounidense moderna. (...), mujeres en poses de payaso o haciendo mohines, y hombres que no son retratados en esas poses. Nos muestra que las modelos, al igual que los niños, toman la mano de un hombre por detrás, y manifiestan más emoción que los modelos varones. Goffman muestra cómo las mujeres son retratadas escuchando atentamente lo que dicen los hombres, o mirando a hombres que señalan un objeto distante con autoridad. (...) el hombre es a la mujer lo que los padres son a los hijos. Las imágenes insinúan una desigualdad implícita entre mujeres y hombres. Según el autor, esta “apariencia” simple y supuestamente desprovista de ideología constituye una astuta reafirmación del patriarcado (Hochschild, 2008, p. 71).

Esas imágenes que presenta Goffman en la “ritualización de la subordinación”, nos llevan a pensar en las construcciones del patriarcado alrededor de imágenes, apariencias, y roles que se les ha asignado a las mujeres en las PyMEs familiares, a las hijas mujeres que fueron retratadas teniendo en cuenta los códigos de la debilidad, de la niña, de la caricatura, de alguien que no tiene autoridad. Frente a esto, suponemos que Catalina, ante determinados discursos dominantes, supo distanciarse y forjar legitimidad en un discurso propio acreditado en sus saberes y manejo de situaciones complejas. Esto se reflejó en nuevas apariencias, códigos culturales y diálogos construidos específicamente, desde donde impuso sus arreglos desde el campo de la feminidad. Nos referimos a transacciones y acuerdos que usó como llave para abrir nuevas oportunidades, más aún en ámbitos donde la legitimidad es asignada a los varones.

Asimismo, para generar determinados atajos utilizó las “reglas del sentir” como mecanismos emocionales que inciden en el comportamiento y las actitudes. Esto tiene relación con el trabajo emocional del individuo sobre sí, que se refiere al acto de evocar o moldear, así como suprimir emociones. Parafraseando a Hochschild (2008), el trabajo emocional es situacional y los individuos lo hacen obedeciendo reglas y sanciones que están en juego en los ámbitos organizacionales. Asimismo, predominan determinadas convenciones de sentimiento, que se utilizan en el intercambio social y privado entre individuos. En este caso, Catalina, diseñó su “Yo”, articulando, las apariencias diseñadas conscientemente, por un lado, y los eventos intrapsíquicos inconscientes, por el otro lado. Esto significa que logró lidiar con la ritualización de la subordinación y reinventar estratégicamente su *ethos* de mujer.

Esto nos lleva a pensar en la “Tercera Mujer”, la propuesta que hace Lipovetsky en su obra del año 1998, donde argumenta que la mujer “rechaza el modelo de vida masculino, el dejarse tragar por el trabajo, no tener en cuenta los sentimientos y vínculos afectivos y ha iniciado un proceso de cambio imparable” (Heller, 2015, p. 22). Ese cambio se refiere a la generación de estrategias para la supresión de las jerarquías laborales y de las diferencias en la competencia tecnológica entre varones

y mujeres. Al respecto, Cockburn (1985) argumenta que:

La competencia tecnológica es un factor en la segregación por sexos, las mujeres se agrupan en trabajos que requieren poco o nada, los hombres se distribuyen en una gama más amplia de ocupaciones que incluyen aquellas que requieren capacitación técnica. No hay nada 'natural' en esta afinidad de los hombres con la tecnología. Se ha desarrollado, como la diferencia de género en sí misma, durante un largo período histórico junto con el crecimiento de los sistemas jerárquicos de poder (1985, p. 9).

En efecto, la generación de estrategias alrededor de la profesionalización, la formación y las redes sociales expertas, evidencian la posibilidad de erradicar las jerarquías de poder y de prestigio entre varones en el trabajo profesional, al igual que la segregación de género en el empleo. La metáfora ideal para este caso es el “muro de palabras” (Reina, 2017), donde las mujeres empoderadas ejercen el liderazgo en situaciones complejas, más aún, si están unidas en una causa o acción profesional. De este modo, encuentran la forma para combatir el poder masculino como dice Hartmann (1981), que se institucionaliza dentro de diferentes sitios de relaciones sociales en la sociedad y en solidaridad entre varones dominan a las mujeres, esto es porque:

la base material del patriarcado, entonces, no descansa únicamente en la crianza de los hijos en la familia, sino en todas las estructuras sociales que permiten a los hombres controlar la vida de las mujeres (Hartmann 1981, p. 12).

Por lo que, la emancipación de la “Tercera Mujer” es posible en el marco de un nuevo paradigma donde no solo es necesario la existencia de la paridad en los cargos de dirección y en las competencias tecnológicas, sino, además, como señala Heller (2015):

Se requiere además una redefinición del término trabajo mismo, para tratar la desigualdad estructural que proviene de evaluar de manera diferente las esferas privada y pública. El concepto de lugar de trabajo incluye no sólo lo institucional: la organización, el puesto, la función, la remuneración, también debe incluir el ámbito privado, doméstico, de cuidado donde todavía las tareas no se han democratizado ni existe una corresponsabilidad (2015, p. 30).

Para cerrar este segmento teórico, es posible evidenciar que las concepciones del campo de la feminidad, alrededor del enfoque emocional, simbólico y cultural, viene a posicionar a las mujeres como sujetos económicos. Al mismo tiempo que a visibilizar los roles que tienen “gerentas”, “directoras”, “supervisoras”, “lideresas”, y la equiparación de oportunidades al varón, que viene a contrarrestar al modelo dominante que concibe a la mujer “objeto”, “sumisa”, “tímida”, “dócil”, “niña”. Esto implica sostener actos políticos y consolidar actos de crianza de empresas conscientes en contextos de cambios sociales y culturales, donde sea posible el desarrollo de nuevas formas simbólicas, lenguajes corporales, y convenciones que tiendan a la emancipación.

Finalmente, la trayectoria temporal y situada que atraviesa Catalina, remite a un cambio de época no es un “telón de fondo” pues es constitutivo y constituyente de la vida social en sus múltiples esferas, significadas a la luz de las transformaciones culturales, los modos de transmisión, las subjetividades, el saber, el espacio y el tiempo (Cruz, López y Luquet, 2021).

3.3. El poder y la ética del cuidado

Las empresas familiares que fueron acompañando el clima de época en sus estructuras organizativas desarrollaron acciones inclusivas que giraron alrededor del rol de la mujer, el rol de los y las jóvenes, la educación y la generación de la conciencia de cuidado. En cierto modo, se tiende a la modelación de ciudadanías empresariales, -tal como lo venimos estudiando en Chosco Díaz, Jauré, Debernardi (2021)-, y en este caso, pareciera trascendente la regeneración hacia el poder y la ética del cuidado.

Para el desarrollo del tema, retomaremos algunas autoras como Kunin y Lucero (2020), Kunin (2019) y Medina Vicent (2019, 2016). De la primera autora, destacamos sus aportes en el marco del círculo de maternidad(es) y maternaje(s) situados, donde a partir de un conjunto de concepciones y enfoques novedosos, nos ayuda a interpretar la postura de Catalina como un agente regenerativo. Kunin y Lucero (2020), sostienen que la maternidad se sitúa en cada contexto, en cada momento histórico, en cada capa económica y social, y todo eso influye en las diferentes prácticas del maternaje. Por tal motivo, el estudio del maternaje, relacionado con los riesgos ambientales y sanitarios, o emparentados en contextos empresariales, adquiere la connotación particular de catalizadora de situaciones problemáticas. Al mismo tiempo que, performa la feminidad alrededor del poder del cuidado. Por ello circunscribir, el maternaje sustentable en el pensamiento de Kunin, nos acerca a determinadas concepciones del mundo y sus formas alrededor de “las que cuidan”, así la autora construye una división sexual de la participación y del trabajo social y moral, siendo las mujeres las que pueden hacer pública su crítica, animándose también, a “perder la reputación”, a “perder la vergüenza”, y, a “poner el cuerpo”.

Dicen Kunin y Lucero (2020):

Llamamos “poder del cuidado” para resaltar que, en ciertos casos, una organización material, social y sexual del cuidado puede brindar capacidad agentiva y no sólo opresiva a quienes lo llevan a cabo. En ese sentido, cuando hablamos de cuidado no sólo hacemos referencia al mundo privado o doméstico, si no a prácticas y trabajo de cuidado que llamamos de “amplio espectro”: prácticas y trabajo de cuidado de las hijas y los hijos; prácticas y trabajo de cuidado global (que impulsan una transformación social del espacio territorial de los barrios periurbanos periféricos y de los campos del distrito y de sus poblaciones); prácticas y trabajo de cuidado verde; y prácticas y trabajo de (auto)cuidado paradójico (2020, p. 69).

Nos detenemos en el amplio espectro del cuidado, ya que es un punto de encuentro con el discurso de Catalina señalado más arriba:

Esta filosofía del cuidado que por lo general nos enseñan a las mujeres, lo llevamos a las empresas también, y tenemos esta propensión a cuidar al otro y cuidar nuestro ambiente de trabajo. Lo digo desde mi experiencia, no desde ninguna postura científica o conocimientos psicológicos o sociales. Pero en mi experiencia lo veo, las mujeres estamos más preocupadas por el otro.

De Medina Vicent nos resulta relevante, por un lado, su análisis alrededor de “La ética del cuidado y Carol Gilligan: una crítica a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg para la definición de un nivel moral postconvencional contextualista” (2016), ya que

se emparenta con la postura de Kunin y de lo analizado en el apartado anterior. Destacamos el aporte sobre Gilligan dado que alumbró sobre la moralidad, el deber, el cuidado y la responsabilidad desde la perspectiva de género y en ese debate queda claro que:

No existe un modo único de entender la moralidad, sino que los caminos divergentes de desarrollo moral son en términos de diferencias de experiencia (realidad vivida) (...); Gilligan nos permite dudar acerca de la verdadera justicia que existe tras una resolución imparcial de los dilemas morales. Y abre las puertas para pensar una moral de la responsabilidad y el cuidado enmarcada en el seno de una red de relaciones donde las particularidades, entendidas como diferentes transiciones y experiencias de vida, son necesarias para llegar a juicios morales justos (Medina Vicent, 2016, p. 90 y 92).

Por lo que, Medina Vincent nos aproxima siguiendo a Gilligan a repensar una ética del cuidado desde las experiencias de las mujeres. Asimismo, por otro lado, Medina Vincent (2019) ayuda a pensar el análisis del liderazgo feminista que lleva adelante ese poder de cuidado. Desde sus estudios, profundiza la lógica de la masculinidad hegemónica como la de una femineidad hegemónica y avanza en cómo se reproducen las lógicas del poder patriarcal dentro de las organizaciones. Así pues, a la hora de plantearse la definición del liderazgo feminista, sostiene que existen tres cuestiones centrales: las estructuras de poder, la cuestión de la diferencia y la búsqueda del cambio social.

La autora sostiene que los valores que caracterizan al liderazgo feminista se nutren directamente de la lucha por la igualdad y, por tanto, nos permiten empezar a construir un *ethos* de mujer opuesto a los principios del homo economicus del varón. Dichos valores son la igualdad, la equidad, el respeto a los derechos humanos, la ausencia de coerción, la libre elección, paz, el respeto al planeta, respeto, diversidad, diferencia, democracia, transparencia, rendir cuentas, y el poder compartido.

Para cerrar este apartado teórico, destacamos la esencialidad del ejercicio del espíritu crítico propio del feminismo dentro de la empresa, de esa manera, será posible la generación de la conciencia de cuidado.

En la siguiente sección se recupera el "espacio biográfico relacional" (Arfuch, 2002; 2010) de Catalina, a partir de diversos pasajes de entrevistas analizadas en tres metáforas experienciales.

4. Análisis de metáforas experienciales

4.1. "Pulsar con el más fuerte"

A partir de las frases de Catalina reconstruimos momentos del espacio biográfico relacional situados en la década de los noventa, donde ella nos relata vivencias de la niñez, la adolescencia, y su juventud en la empresa. Nos comparte relatos en los que describe la elección de su profesión como Ingeniera Industrial y algunos aspectos sobre los códigos y apariencias de la mujer en la fábrica.

Desde los 12 años, en las vacaciones trabajaba en la empresa. Eso me dio la posibilidad de entender qué era una industria y sus variables. Había muchos profesionales, puestos distintos. Durante los veranos que trabajábamos en la empresa de papá, a mí me decían que trabajara en empaque y mis hermanos trabajaban en las máquinas. A mis 15 años ya tenía clarísima la idea de que iba a estudiar Ingeniería Industrial (Catalina,

entrevista realizada en 2021).

Siempre fui muy recatada en la vestimenta, nunca usé tacos, a pesar que no se puede por seguridad. Pasados los años, empecé a preguntarme por qué lo hacía y empecé a notar los sesgos. Desde niñas nos enseñaron a ser así. En casa me decían: a la fábrica vas a ir en jean, zapatillas, vas a ir vestida de cierta forma (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Catalina hace mención al contexto de trabajo desde niña, los estereotipos y los sesgos de los cargos, los roles, y las nociones de la industria arraigadas en el modelo paterno. Especialmente, esto se refleja en las tareas de empaque que hacía en el verano en la empresa, mientras su hermano, estaba con las máquinas. Es así como tuvo su primera aproximación con el tema de la feminización de los puestos de trabajo en una empresa del sector de la siderurgia, un ámbito masculinizado por excelencia. Asimismo, recupera la connotación simbólica alrededor del sujeto económico y de la máquina, arraigado en el Taylorismo y en el Fayolismo. Además, es posible inferir a través de su frase “tenerla clara en estudiar ingeniería industrial”, su entusiasmo por estar cerca de las máquinas. Esto evidencia en parte el trabajo emocional sobre sí misma, y sobre su inconsciente para lograr eso. De igual modo, inferimos las convenciones sociales y la ritualización sobre la vestimenta y el comportamiento de la mujer en determinados espacios fabriles. Que años más tarde empieza a cuestionarse y se anima a enunciarlo, esto lo relacionamos con la simbolización y construcción de la mujer “sumisa y tímida”, “mujer dócil”, “mujer niña”. En otro pasaje siguió profundizando el tema emocional y simbólico, esta vez, haciendo mención a la usurpación masculina de la competencia tecnológica y en la generación de jerarquías laborales:

Siendo adolescente me dejaron trabajar en una máquina rectificadora y para mí fue la gloria, porque ese conocimiento técnico lo tiene mí viejo o mí hermano mayor. Los puedo entender, pero nunca va a ser igual que hacerlo con las propias manos, en las máquinas (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Ella sostiene que haber estado en la máquina rectificadora le permitió ponerse en los “zapatos de varones” como su papá o su hermano. El anhelo por ese puesto y por ganar conocimiento en esas técnicas, le generaron expectativas futuras sobre la profesión, y algunas estrategias para cambiar su *status*. Es por eso que, al finalizar sus estudios universitarios se va a trabajar a Alemania, en una empresa de personas conocidas de su padre.

No pude conseguir trabajo acá, conseguí trabajo en Alemania, porque nuestra familia tenía contactos, eso me dio la posibilidad de abrir la mente en un país europeo con otras costumbres y lo valoraba. Pero yo sabía que quería volver a mi país para poder aplicar lo estudiado y aprendido (Catalina, entrevista realizada en 2021).

A su regreso de Alemania, en el año 2004, se inserta en el área de calidad de la empresa de su padre. Ella destaca que la formación y las redes obtenidas de la cultura alemana, son de alguna manera la llave para empezar a cambiar las cosas en aquel lugar donde con apenas 12 años estaba en empaque. Con “lo estudiado y aprendido”, evidencia la posibilidad de erradicar las jerarquías de poder y de prestigio entre varones en el trabajo profesional, al igual que la segregación de género en el empleo. Desde el año 2004 en adelante, empezó a forjar su mundo

de relaciones, que más tarde le servirían para "pulsear con los más fuertes"; nos referimos a su padre y a su hermano, además de los varones de la industria. De este modo, la metáfora de la pulseada, nos lleva a la imagen de dos sujetos que buscan prevalecer en una competencia, donde el/la que gana es por la fuerza o la astucia. En términos generales, "ganar la pulseada", es "ganarle el pulso al otro", y en términos de Catalina el desafío implica ganar y poder proponer nuevas reglas y nuevos lenguajes. Más aún es un paso al empoderamiento femenino, esto quedó claro en una de sus frases, ella lo decía así:

¡Hasta acá estábamos bien!, me dijo papá un día. No podés ser gerenta general de una PyME metalúrgica en el Conurbano Bonaerense y menos siendo madre. Luego de eso, empecé a meterme en el tema, a hablar específicamente con otras empresarias, con otras profesionales, con otras ingenieras, a hacer cursos, a acercarme a redes de mujeres (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Parafraseando a Hartmann, la base material del patriarcado no descansa sólo en la crianza de los hijos e hijas sino además en todas las estructuras sociales que permiten a los hombres controlar la vida de las mujeres. Pareciera que ese límite, fue suficiente para que Catalina empezara a autogenerarse la red de relaciones entre mujeres que le serviría de capital social y fortaleza. Este "muro de palabras", en el ámbito empresarial le sirvió para visibilizar sus acciones, su rol social y su trayectoria profesional, a medida que iba avanzando en su carrera empresarial.

4.2. "Marcar la cancha"

La metáfora de "marcar la cancha" en el espacio biográfico relacional de Catalina se torna relevante al pensar su rol como experta en procesos de cambio y gestión de la innovación organizacional, y como conocedora de la gestión de PyMEs verdes. Esto remite a la instancia de su trayectoria profesional. "Ganar la pulseada" fue el primer paso, entonces marcar la cancha es el segundo. Es algo así como el *Henko*, palabra del idioma japonés que describe un cambio irreversible y sin retorno. Es la aceptación de una ruptura en una relación de dominación. Es la liberación del yugo y, por ende, la correspondencia a un conjunto de acciones reformadoras que solo tienen un objetivo, avanzar bajo la única convicción de alternar a otro modelo familiar a través de un cambio intergeneracional maternal.

Al "marcar la cancha" y definir las reglas de juego en la empresa, Catalina empezó a liderar procesos de cambio profundo ligados a las cuestiones sustentables, de la mejora continua, y de la conciencia ambiental empresarial. Su credibilidad como mujer y profesional que había estudiado en el exterior había sido fundamental para equiparar las posibilidades de la empresa en el exterior. A la vez que, le otorgó prestigio frente a otros que desconocían cómo hacerlo. En una de las entrevistas mencionaba lo siguiente:

Papá no estaba muy convencido de avanzar en lo ambiental, ese no era tema para él.

Es una persona muy técnica (Catalina, entrevista realizada en 2021).

De la frase se desprende, la ruptura ideológica entre Catalina y su padre, mientras él piensa en la producción -al estilo Taylor-, ella tiene puesta su energía en la sustentabilidad, en la emocionalidad y en la empatía con el ambiente. Como dicen Miles y Shiva (2015) es tener una perspectiva más amplia y más profunda porque sitúa la producción y el consumo en el contexto de regeneración. Al mismo tiempo que

ella construye su paradigma empresarial desde la reapropiación y reterritorialización de los mundos de vida (Leff, 2022), está pensando en trascender las estructuras del patriarcado que establecen un vínculo de poder asimétrico entre la sociedad y la naturaleza.

Entre los aspectos a modelar al interior de la empresa se encontraba no solo la calidad en los procesos sino además la gestión ambiental, la salud y la seguridad en el trabajo, así como el control de riesgos. Ella sostenía esto:

Empezamos a ser una empresa modelo, gracias a tener esta triple certificación. Y en ese momento le preguntaban mucho a mí viejo che, pero para qué gastar plata en eso, en la 14000, la 18000 si todo eso cuesta plata. Digamos que papá opinaba igual, y acá claramente esto es un tema generacional, sigo teniendo esas discusiones con papá, me deja hacerlo, pero él no lo hace totalmente convencido. Yo lo hago por convicción, yo sí creo que el mundo en el que vivimos no está bueno [haciendo referencia a la problemática ambiental, social]. Ahí es donde empecé a tratar de apelar a la convicción de la familia por hacer las cosas bien (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Catalina, inició el proceso de reformas de integración de perspectivas ambientalmente responsables, definiendo políticas internas y modos de producción sustentables. Paulatinamente, fue jerarquizando las prioridades de la empresa familiar teniendo en cuenta los lineamientos asumidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, así como en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU). Esto llevó a la empresa a ser referente en el sector, a ser reconocida a nivel mundial, regional y nacional. Este prestigio estuvo asociado a la imagen social de Catalina en destacados eventos durante estos últimos años, esto se reforzó en sus participaciones en la Fundación F.L.O.R. como en la Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemán. De esta forma lo mencionaba ella:

Ganamos un par de premios, y cuando empezamos a ganar premios fue muy notorio, como el premio a la excelencia de IDEA, desde ese momento papá se empezó a sentir halagado, le empezaban a tirar flores, eso le empezó a gustar. Al día de hoy hay un tironeo interno en él, pero esta puja interna es por su generación.

Se desprenden del párrafo múltiples aspectos que confirman la ruptura generacional y la concepción de técnica en oposición a la emocional. Esto se circunscribe en cuestiones simbólicas, donde se evidencia que Catalina quiere que su padre experimente los halagos, "las flores", y dejarse llevar por las sensaciones y los sentimientos. Esto pareciera ser un pretexto motivador y de conquista usando el "método femenino" a su favor. Recientemente, el pasado 31 de julio de 2024, durante la séptima edición de los Premios PyME, organizados por el diario Clarín y el banco Galicia, la empresa obtuvo el primer puesto en la categoría PyME Industrial y también resultó ganadora del premio PyME Oro².

4.3. "Poner el cuerpo"

La tercera metáfora que utilizamos fue "poner el cuerpo". Coincide con la etapa de la dirigencia empresarial de Catalina y de las múltiples acciones junto a otros

2 Para más información: <https://www.ahkargentina.com.ar/actualidad/news-details/sin-pargano-el-oro-de-los-premios-pyme-2024#:~:text=En%20los%20galardones%20organizados%20por,creaci%C3%B3n%20de%20empleos%20de%20calidad.>

actores de la sociedad civil y empresarial. En el marco del espacio biográfico de Catalina se abordaron cuestiones vinculadas al cuidado y protección de otros, hijos, hijas, poblaciones, el ambiente, como a su autocuidado, etc. Kunin y Lucero (2020), nos permiten dotar de una connotación particular al cuerpo, y en particular al cuerpo materno, y las conexiones con la naturaleza y la vida. En estas relaciones quedan implicados los aspectos morales, éticos, de justicia, además el bienestar y la equiparación de los derechos de todos los seres. Poner el cuerpo es dejar en evidencia las tensiones entre el liderazgo feminista y las posturas patriarcales, como así también, los procesos de transformación y transición, que residen en el ethos de la mujer. En efecto, al animarse a cuidar y proteger se tiende a la generación de estructuras organizativas inclusivas y lógicas que giran alrededor del acto materno. Es decir, maternar la empresa, y maternar la sustentabilidad desde el feminismo. Lo que implica sostener actos políticos y consolidar actos de crianza de empresas conscientes de la nueva época, en contextos de cambios sociales y culturales, donde sean posibles nuevas formas simbólicas, lenguajes corporales, convenciones sociales y códigos culturales que tiendan a la emancipación.

¿En qué aspectos del discurso de Catalina está presente esto? Cabe señalar que a partir del contacto con Catalina hemos evidenciado un fuerte vínculo con la cámara alemana y sus inicios en el país durante su estadía formativa, a tal punto que seleccionamos tres frases que aplican a la idea que nos señalaba arriba “de abrir la mente en un país europeo”. Ese “abrir la mente” efectivamente tenía su correlato en determinadas acciones ligadas a la política de integridad en la empresa, al rol educativo y al rol de la familia. En lo que sigue, elegimos tres frases, donde Catalina comenta sobre su desempeño destacado como lidereza en la empresa familiar, como impulsora de programas formativos educativos y como directora de un hogar de niños y niñas, de larga data que lleva adelante la comunidad alemana.

Hoy por ejemplo lo que estamos viendo es toda la discusión que hay en Europa, en todo el mundo en realidad, con la reducción de la emisión de CO2. Al ser una familia de origen alemán, y yo haber trabajado en Alemania, tenemos parientes en Alemania, mi marido es alemán, sigo mucho las discusiones políticas en Alemania. Las discusiones de fondo, más allá de la política, se relacionan a la discusión ambiental, es un tema de agenda política. Si yo quiero ser proveedor tengo que cumplir un montón de puntos, no solo tener políticas de medio ambiente, derechos humanos, tengo que tener un código de ética, protocolos de género, y protocolos anticorrupción. O sea, política de integridad. Nosotros estamos justo en este momento implementando nuestra política de integridad (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Fuimos impulsores de la tecnicatura en mecanizado de la Cámara Alemana, casi todos los becarios los retuvimos después, porque también son muy agradecidos en esa inversión, primero porque les estás enseñando un montón y al mismo tiempo cobran un sueldo, con lo cual los motiva a quedarse (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Soy directora de un hogar de niños. Un hogar convivencial y de guarda. Nuestros chicos están con nosotros mientras se define su situación de adoptabilidad o vuelven con la familia de origen. Es un rubro claramente totalmente distinto, yo creo que personalmente lo utilizo para poder desarrollar mi parte social que no logro desarrollar dentro de la empresa porque tengo resistencia, hoy no puedo. Vivo esta parte social

en esta institución, en esta ONG dónde colaboro. Entonces mi impacto social, como no lo puedo hacer a través de la empresa familiar, lo hago de otra forma apoyando una asociación civil, y en particular elegí la niñez porque considero que los chicos son la futura generación del país (Catalina, entrevista realizada en 2021).

Para finalizar, destacamos que las acciones transversales desarrolladas por Catalina abordan la complejidad social, cultural, ambiental y educativa en la empresa y fuera de ella. Por lo que el maternaje sustentable involucra sucesivas y diversas instancias experienciales de la persona en su espacio biográfico. Desde esas experiencias situadas, individuales, colectivas, singulares y relacionales, además se agregan los valores morales, éticos y de justicia, desde la perspectiva de género.

5. Conclusiones

A través de la técnica del espacio biográfico de Catalina, fue posible evidenciar las posturas patriarcales en una empresa familiar de un sector históricamente muy masculinizado, el sector de la siderurgia. En oposición a ello surgió el proceso de maternaje sustentable que consistió en acciones, propósitos y convicciones sostenidas en el marco de un nuevo paradigma donde fue posible la emancipación de la “Tercera Mujer”.

Prevalcieron instancias de ruptura y el comienzo de procesos de transformación anclados en el cuidado materno y en las metáforas de “pulsear con el más fuerte”, “marcar la cancha” y “poner el cuerpo”. Todo apunta al inicio del Henko, un cambio irreversible y sin retorno al modelo hegemónico impuesto por varones. Para finalizar, en este sentido, Catalina subvierte los discursos tradicionales encarnando una forma de maternaje no subordinado y que, en términos de roles de género, desestabiliza la matriz del binarismo convencional.

Referencias Bibliográficas

- Arfuch, L. (2002). *El espacio biográfico: Dilemas de la subjetividad contemporánea*. Fondo de Cultura Económica.
- Arfuch, L. (2010). Sujetos y narrativas. *Acta Sociológica*, 53, 19–41.
- Butler, J. (2004). *Deshacer el género*. Routledge.
- Butler, J. (2024). *¿Quién teme al género?* Paidós.
- CAME [Confederación Argentina de la Mediana Empresa]. (2023). *En el último año, la participación de la mujer en las pymes creció 7,4 puntos*. <https://www.redcame.org.ar/prensa/12954/en-el-ultimo-ano-la-participacion-de-la-mujer-en-las-pymes-crecio-74-puntos>
- Cockburn, C. (1985). *Machinery of dominance: Women, men and technical know-how*. Pluto Press.
- Chosco Díaz, C.; Jauré, F. y Cardozo, L. (2023). *Design thinking y desarrollo de la conciencia ambiental en PyMEs familiares* (proyecto de investigación).

- Chosco Díaz, C., Jauré, F., y Debernardi, C. (2021). Design thinking en empresas pyme y formación de ciudadanías empresariales. *Ec-Revista de Administración y Economía*, 5, 49–60.
- Chosco Díaz, C., Cardozo, L. y Jauré, F. (2024). Maternar la sustentabilidad. En Tello, D. y L. Guzmán, L. (Comps.), *Disputas por los bienes comunes en el contexto latinoamericano: XI Jornadas de Economía Ecológica* (pp. 140-142). Río Cuarto, Argentina: UniRío Editorial.
- Chosco Díaz, C., y Jauré, F. (2023). Diseñando PyMEs familiares sustentables: Entre el liderazgo feminista y el patriarcado. En Vélez, J. G., Morero, H., Roitter, S. y Mocho, C. (Eds.), *Libro de resúmenes de la XXVIII Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur* (pp. 400–408).
- Cruz, V., López, M. N., y Luquet, C. (Coord.) (2021). *Transversalizar la perspectiva de género: Aportes desde una experiencia colectiva en el ingreso universitario*. EDULP.
- Fassio, A y Pascual, L. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 6.
- Goffman, E. (1976). Gender advertisements. *Studies in the Anthropology of Visual Communication*, 3(2), 65–64.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Gudynas, E. (2009). Desarrollo sostenible: Posturas contemporáneas y desafíos en la construcción del espacio urbano. *Vivienda Popular*, 18, 12–19.
- Gudynas, E. (2010). Imágenes, ideas y conceptos sobre la naturaleza en América Latina. *Cultura y naturaleza*, 267-292.
- Hartmann, H. (1981). The family as the locus of gender, class and political struggle: The example of housework. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 6(3).
- Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones: Ambiciones y aspiraciones*. Pluma Digital.
- Hochschild, A. (2008). *La mercantilización de la vida íntima: Apuntes de la casa y el trabajo*. Katz.
- Kunin, J. (2019). *El poder del cuidado: Mujeres y agencia en la pampa sojera argentina* (Tesis Doctoral, Universidad Nacional de San Martín).
- Kunin, J. y Lucero, P. A. (2020). Percepción social del riesgo y dinámicas de género en la producción agrícola basada en plaguicidas en la pampa húmeda

argentina. *Sexualidad, Salud y Sociedad (Rio de Janeiro)*, 35, 58–81.

- Leff, E. (2018). *El fuego de la vida: Heidegger ante la cuestión ambiental*. Siglo XXI Editores.
- Leff, E. (2022). Descolonización del conocimiento eurocéntrico, emancipación de los saberes indígenas y territorialización de la vida. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 27(98).
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Sage Publications.
- Medina-Vicent, M. (2016). La ética del cuidado y Carol Gilligan: Una crítica a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg para la definición de un nivel moral postconvencional contextualista. *Daimon: Revista Internacional de Filosofía*, 67, 83–98.
- Medina Vicent, M. (2019). Liderazgo feminista para el cambio empresarial. En Alonso, A. y Langle de Paz, T. (Eds.), *La hora del liderazgo feminista* (pp. 166–175). Red Global Cátedras UNESCO en Género.
- Miles, M., y Shiva, V. (2015). *Ecofeminismo: Teoría, crítica y perspectivas*. Econautas
- Panaia, M., Simone, V., Blanco, C., Paolini, P., Chiecher, A., Concha, L. y Garaventa, L. (2020). *Asalarización y profesionalización: El difícil equilibrio entre la autonomía y la estabilidad*. Miño y Dávila.
- Reina, S. (2017). *El precipicio de cristal*. <https://feminismoinc.org/2017/11/el-precipicio-de-cristal.html>.
- Ruddick, S. (1989). *Maternal thinking: Towards a politics of peace*. Beacon Press.
- Shiva, V. (1995). *Abrazar la vida: mujer, ecología y desarrollo*. Horas y horas.
- Solís Espallargas, C. (2012). *Educación ambiental para el desarrollo sostenible intercultural desde un enfoque de género* (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla).
- Svampa, M. (2013). Consenso de los commodities y lenguajes de valoración en América Latina. *Nueva Sociedad*, 244.
- Svampa, M. (2015). Feminismos del Sur y ecofeminismo. *Nueva Sociedad*, 256, 127–131.
- Tánori Pina, A. D. (2010). Reflexiones sobre el sujeto femenino en el discurso taylorista. *Revista Gestión y estrategia*, (38), 112-115.
- Vasilachis de Gialdino, V. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Winkin, Y. (1991). *Erving Goffman: Los momentos y sus hombres*. Capítulo 5, 135–167. Paidós.