



**«CONCILIAR LA VIDA LABORAL Y PERSONAL, UN NUEVO
DESAFÍO PARA LA MUJER PROFESIONAL CON HIJOS»**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Jennyfer Miriam Mazuelos Gallegos

Sra. Karla Eva Mestanza Ríos

Asesor: Profesor Florencio Portocarrero Salcedo

2014

A mis queridos padres, por ser pilares fundamentales en mi vida y educación. Gracias por amarme y apoyarme siempre (Jennyfer Mazuelos).

A mi querido esposo, mi hija, las abuelitas de mi hija, mi padre y hermanos quiero darles las gracias por apoyarme en este nuevo reto profesional (Karla Mestanza).

Resumen ejecutivo

Para la presente investigación se realizó un trabajo de campo en una de las instituciones financieras más importantes del país y se seleccionó a un grupo de mujeres (de 30 a 45 años edad, con hijos y personal a cargo) para comprender y analizar el significado de la conciliación de la vida laboral y personal para la mujer profesional con hijos. Asimismo, la investigación brinda consejos sobre las mejores prácticas de conciliación de la vida laboral y personal para aquellas mujeres que experimentan situaciones similares. Finalmente, da recomendaciones a las empresas para promover la conciliación de la vida laboral y personal de sus colaboradoras.

Durante esta investigación se realizaron 21 entrevistas individuales, semiestructuradas y abiertas, con una guía de preguntas generales y para ejemplificar. Esta guía fue validada por un experto en estudios de conciliación y relacionados a la mujer; asimismo, durante la entrevista ellas tuvieron la oportunidad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información sobre los temas deseados.

Para la presentación de los resultados se ha detallado el nivel de aceptación o desacuerdo y las opiniones puntuales de nuestras entrevistadas según los temas seleccionados, a la vez se validan las teorías o supuestos trabajados en el contexto y se incluye un párrafo textual de las entrevistas para darle validez a las afirmaciones.

Esta investigación nos ha brindado un concepto actual desde el enfoque femenino, donde la conciliación de la vida laboral y personal significa la capacidad que puede tener la mujer para planificarse y organizarse en los roles que le corresponde asumir. Además, permite conocer y validar temas de desarrollo profesional, expectativas laborales y personales, postergación de los roles de la mujer (asociados al matrimonio, la maternidad o al rezago profesional), el involucramiento y las demandas de la familia, la vida social, la interrelación con los hijos y el sentimiento de culpa que se genera en las mujeres al estar ausentes.

Asimismo, concluimos que los varones están aportando cada vez más tiempo en las actividades del hogar; sin embargo la mujer sigue teniendo un rol protagónico, por ello el soporte de la pareja en términos de conciliación es esencial. Donde construir redes de soporte con los demás miembros de la familia y tener a una persona de confianza al cuidado de los hijos, sobre todo cuando estos son pequeños, es indispensable.

En términos de postergación, la literatura revisada y los resultados de esta investigación validan que las mujeres postergan algunos roles, en comparación con los varones. En el pasado priorizaban su desarrollo profesional y en la actualidad se permite alcanzar un cierto nivel

profesional y postergar la especialización en temas académicos o retos profesionales, pero no optan por la posibilidad de postergar el matrimonio y la maternidad. Por el contrario la mayoría de entrevistadas tuvieron su primer hijo entre los 20 y 24 años, ser madre más que un limitante es una motivación para alcanzar metas y ascender progresivamente en la organización, buscando el reconocimiento por parte de sus hijos y la necesidad económica de ofrecerles un nivel de vida cada vez mayor, del mismo modo la mayoría de ellas reconoció que no existen diferencias en la posibilidad de ascenso entre colaboradores varones y mujeres.

No podemos dejar de mencionar que la empresa participa fundamentalmente con políticas y pautas asociadas a la tan ansiada conciliación de la vida laboral y personal, que hoy es un factor determinante para aceptar o rechazar una propuesta de trabajo. Además, las empresas deben inculcar en su cultura que el jefe directo es el embajador de las políticas de conciliación. Por ello, en esta investigación los líderes en recursos humanos podrán contar con algunos consejos prácticos para cubrir esta necesidad.

Índice

Índice de anexos	vii
Introducción	1
Capítulo I. El problema de investigación	3
1. Pregunta de investigación	3
2. Objetivos	3
3. Justificación	3
4. Indicadores que validan la postergación de la vida personal de la mujer en el Perú	4
5. Alcances	5
6. Limitaciones del estudio	5
Capítulo II. Contexto y marco teórico.....	7
1. Definición de la conciliación entre la vida laboral y personal	7
2. Conciliar la vida personal y laboral, un inicio ventajoso	8
3. Una nueva oportunidad de desarrollo integral de la mujer	9
4. Las culturas influyen en la emancipación de la mujer	10
5. Liderazgo femenino: ¿una revolución silenciosa?	11
6. Los roles que debe asumir la mujer.....	12
7. La convergencia del Estado, la empresa, la conciliación y yo	13
8. Familia, no solo núcleo de la sociedad.....	15
9. Vida social después de la maternidad, un sueño o una realidad.....	16
Capítulo III. Metodología.....	18
1. Diseño de la investigación	18
2. La muestra.....	19
3. Instrumento	20
4. Procedimiento de recolección de datos	20
5. Análisis de los datos.....	21

Capítulo IV. Resultados de las entrevistas.....	22
1. ¿Qué significa para las mujeres profesionales con hijos conciliar?	22
2. Desafíos, búsqueda constante del equilibrio	23
3. Lo que mi familia espera de mí.....	25
4. ¿Existe realmente posibilidad de conciliar?.....	26
5. Y ahora, ¿quién podrá defendernos?.....	27
5.1 La abuela o un familiar directo	27
5.2 Servicio de niñeras	28
6. El esposo	28
7. Los hijos.....	29
8. Vida social, ¿solo un privilegio de mujeres sin hijos?	29
9. Un espacio solo para mí.....	30
10. ¿Ser mujer es una limitante?	30
Conclusiones y recomendaciones.....	32
1. Conclusiones	32
2. Recomendaciones	34
2.1 Recomendaciones para las mujeres.....	34
2.2 Recomendaciones para las empresas	35
Bibliografía	37
Anexos	41
Nota biográfica	43

Índice de anexos

Anexo 1. Guía de preguntas	41
----------------------------------	----

Introducción

La presente investigación trata acerca de la conciliación entre la vida laboral y personal de las mujeres profesionales con hijos. Entenderemos la conciliación como la necesidad de armonizar tanto la vida laboral y personal, con el deseo de cumplir con cada uno de los roles que les toca asumir.

¿Qué quieren las mujeres? Este es un cuestionamiento que muchos han intentado responder sin éxito. Sin embargo, si de trabajo se trata, la mayoría de mujeres profesionales de hoy saben exactamente qué desean: un trabajo que les permita una carrera exitosa, una relación sólida e hijos, aunque todavía a muchas de ellas les falte descubrir el cómo.

Por ello, el objetivo principal de esta investigación es comprender y analizar el significado de conciliar la vida laboral y personal para la mujer profesional con hijos, de manera que cuenten con consejos prácticos para lograr que todos los roles que deben asumir se integren, además de nutrirse de experiencias de otras mujeres en situaciones similares.

Asimismo, las implicancias para el mundo empresarial, en cuanto a retención y atracción de talentos, son profundas: 52% de las mujeres que participó en un estudio de Accenture¹ ha rechazado ofertas de trabajo por el impacto en su vida personal y en el informe de LinkedIn², el balance vida-trabajo fue la principal definición de éxito. Por las razones descritas, la presente investigación busca brindar a las empresas recomendaciones prácticas sobre este tema, para establecer medidas efectivas de conciliación que les permita motivar, comprometer y retener a sus colaboradoras.

Para el desarrollo de este estudio se realizaron 21 entrevistas a profundidad a una muestra homogénea de gerentes de agencias de una entidad financiera en Lima Metropolitana. La muestra estuvo compuesta por mujeres profesionales de 30 a 45 años de edad, con estudios superiores (mínimo estudios universitarios concluidos), con un mínimo de dos años de experiencia laboral en el cargo actual y con hijos de diferentes rangos de edades. El estado civil no fue un limitante para ser parte del estudio.

¹ <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/>

² <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>

El trabajo de campo se inició con un piloto del 30% de la muestra para validar la guía de preguntas. Se realizaron ajustes a la estructura de las preguntas con el fin de direccionar y enfocar mejor el objetivo del estudio y posteriormente se realizó la entrevista al 70% restante. Allí se observó una buena disposición por parte de las entrevistadas; cabe resaltar que se analizaron sus opiniones, perspectivas y experiencias respecto al tema.

Los resultados de esta investigación permitieron recalibrar el significado de conciliación para la mujer profesional con hijos, poder saber qué espera ella y qué esperan de ella, afirmar o complementar teorías trabajadas en el contexto, además de brindar recomendaciones útiles tanto para la mujer como para las empresas.

En líneas generales, las limitaciones del estudio están directamente relacionadas con la disponibilidad del tiempo para llevar a cabo las entrevistas, más que por la disposición de las entrevistadas para hacerlo. Por otro lado, la transcripción de los resultados requirió varias revisiones para poder concluir en un análisis adecuado y también brindó la posibilidad de sesgar la investigación por el tipo de estudio, el género de las investigadoras y por el rol que ocupa una de las investigadoras en la organización de la muestra.

En orden a lo señalado, esta investigación se divide en cuatro capítulos. En el Capítulo I se plantea el problema de la investigación y sus objetivos así como su alcance y limitaciones. En el Capítulo II se describe el contexto para definir adecuadamente la conciliación y su relación con la mujer, además aborda temas relacionados a su evolución, cultura, liderazgo, roles y género. En el Capítulo III se desarrolla la metodología para identificar el diseño de la investigación, la descripción de la muestra y el instrumento, así como el procesamiento y el análisis de los datos. En el Capítulo IV se detallan los resultados obtenidos en el proceso de las entrevistas y su análisis.

Capítulo I. El problema de investigación

La problemática está definida por el hecho de que la mujer profesional con hijos y su entorno laboral cuentan con poca información de lo que significa conciliar la vida laboral y personal.

1. Pregunta de investigación

¿Qué significado tiene para la mujer profesional con hijos conciliar la vida laboral y personal?

2. Objetivos

- Comprender y analizar el significado de conciliar la vida laboral y personal para la mujer profesional con hijos.
- Brindar consejos sobre las mejores prácticas de conciliación de la vida laboral y personal para aquellas mujeres que experimentan situaciones similares.
- Dar recomendaciones a las empresas para promover la conciliación de la vida laboral y personal de sus colaboradoras.

3. Justificación

¿Por qué es importante enfocarnos en la conciliación de la vida laboral y personal de la mujer profesional con hijos?

La validación de este estudio nos permitirá identificar, desde el punto de vista de la mujer, qué significa conciliar la vida laboral y personal cuando se asume el gran reto de ser madre trabajadora. Las condiciones de equilibrio trabajo/vida resaltan la necesidad, tanto para la mujer como para la organización, de compatibilizar un desenvolvimiento profesional exitoso con una armonía de vida personal (Quijano 1997). El concepto de conciliación ha evolucionado en función de los cambios generacionales, los valores sociales y principalmente debido al rol de la mujer (profesional, esposa, madre, administradora del hogar). Según Alles (2000), en la mayoría de casos las prioridades de las mujeres están asociadas a su edad cronológica.

Aún hoy en día la participación de la mujer en el mercado laboral es menor que la de los hombres. En el caso de América Latina, el 40,7 % de las mujeres participan en el mercado laboral, mientras que el 81,4% de los hombres trabajan (fuera del hogar). La situación es diferente en países desarrollados, como EE. UU. y Canadá, que muestran que el 60% de las mujeres participan del mercado laboral (*Global Employment trends for women*, citado por la Organización Internacional del Trabajo 2009). Sin embargo, y a pesar de las cifras, no podemos

negar que la integración de la mujer al mercado laboral ha sido un proceso constante y positivo, que ha mejorado también sus oportunidades de ocupación.

En el caso del Perú, también podemos notar que la mujer tiene una mayor y constante participación en el mercado laboral, en el 2000 fue del 57,6% y para el 2010 creció a 67,4%, mientras que los hombres incrementaron su participación laboral de 82,4% a 84,7%, respectivamente (Wirth 2012).

Por tanto, conocer al detalle el significado que tiene para la mujer profesional conciliar su vida laboral y personal nos permitirá tomar acciones enfocadas para un mejor desempeño en sus diferentes roles.

4. Indicadores que validan la postergación de la vida personal de la mujer en el Perú

Existen datos que permitirán ilustrar y dotar de referencias empíricas a esta investigación. En ellos se valida la postergación de la vida personal de la mujer en el Perú. Con respecto a la tasa de fecundidad, en 1982 se estimó que las mujeres peruanas tenían un promedio de siete hijos durante su vida fértil, mientras que para el 2012 se proyectó una fecundidad de dos hijos. Cabe anotar que a nivel de la región latinoamericana, Colombia (dos), Brasil (tres) y Perú (dos) tienen las tasas más bajas de fecundidad. Asimismo, en el 2012 la fecundidad ha descendido en todos los grupos de edad, con mayor intensidad en el grupo de 20 a 34 años de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2012).

Por otro lado, se puede observar que la edad promedio de las mujeres para contraer matrimonio por primera vez es 30 años, mientras que en los hombres es de 33 años de edad; sin embargo, hace 10 años las edades promedios eran de 23 y 26 años, respectivamente (INEI 2012).

En cuanto a la educación de la mujer en el Perú, el INEI (2014) dio a conocer que en el periodo del 2001 al 2013 la población femenina en el Perú pasó de 12 millones 944 mil a 15 millones 204 mil; produciéndose, a su vez, un incremento de la proporción de mujeres con grado de instrucción superior no universitaria, de 10,1% a 13,2% (entre el 2001 y 2013). En el caso de las mujeres con educación superior universitaria subió de 8,9% a 15,9% durante el mismo período. Al mismo tiempo, en los últimos once años las mujeres con educación superior y empleo también han aumentado, para el 2001 fue de 458.000 y para el 2013 ascendió a un millón (INEI 2014).

Por lo tanto se podría concluir que la reducción del tamaño promedio de las familias, la postergación de la primera unión de pareja y el aumento de las expectativas de desarrollo laboral y profesional son muestras de que la mujer en el Perú está postergando su vida personal (esto se observa especialmente en las mujeres de sectores medios y altos).

5. Alcances

El estudio desea evidenciar, de manera cualitativa, las opiniones que tienen las mujeres profesionales con hijos de lo que significa para ellas conciliar la vida laboral y personal. El estudio también busca la elaboración de un informe asociado a las respuestas más reincidentes y los atributos más valorados de la muestra.

Este ejercicio servirá de referencia para poner a disposición de las empresas peruanas (y en particular a la institución financiera que nos permitió realizar este estudio) las necesidades y expectativas de la mujer profesional con hijos, para que puedan desarrollar políticas que fomenten la conciliación de la vida laboral y personal de sus colaboradoras. Del mismo modo, se presentará a las mujeres entrevistadas experiencias de otras mujeres que conllevan este gran desafío de manera exitosa.

6. Limitaciones del estudio

- La disponibilidad de las entrevistadas dificultó el avance y cierre de la etapa del levantamiento de información. Particularmente, por las actividades y presiones del día a día donde laboraban las entrevistadas. Ante ello se tuvo que reorganizar la agenda y el cronograma de visitas.
- Al realizar la segmentación de la muestra, nos percatamos que las entrevistadas se encontraban laborando en agencias muy distantes una de otras (en toda Lima Metropolitana). Esto dificultó el traslado y nos tomó más tiempo del esperado.
- Consideramos que algunas de las preguntas de la guía podrían haber estado muy sesgadas, sobre todo las relacionadas a las medidas que la empresa en cuestión tiene y con respecto a la opinión que tenían las entrevistadas sobre sus jefes (una de las entrevistadoras pertenece al área de Gestión de Desarrollo Humano).
- La transcripción de las entrevistas nos tomó más tiempo de lo esperado porque debíamos establecer una forma adecuada para ejecutarlo y porque debían revisarse una y otra vez hasta encontrar los datos pertinentes para el estudio.
- Al ser las investigadoras del género femenino, pudo haberse generado mayor probabilidad de parcialidad con respecto a las opiniones de las entrevistadas.

- A investigación cualitativa por su naturaleza es una limitante, de alguna manera las interpretaciones pueden mostrarse sesgadas por los datos subjetivos y blandos; sin embargo, los esfuerzos por mantener una visión abierta y objetiva de los hechos estuvieron presentes durante toda la investigación.

Capítulo II. Contexto y marco teórico

1. Definición de la conciliación entre la vida laboral y personal

No se puede afirmar la existencia de una definición estándar de conciliación, puesto que se entiende de diversas maneras y depende de las variables del estudio; sin embargo, las definiciones encontradas tienen conclusiones similares e información relevante que ayudarán a entender esta investigación.

Una de las primeras definiciones de conciliación la plantea Kahn (1964), quien define la conciliación como «conflicto» y sostiene que el trabajo y la familia pasan por un interconflicto de roles, en el que las presiones son incompatibles. Este conflicto trae consigo repercusiones, las del trabajo afectan a la familia y alteran también el funcionamiento individual. Por otro lado, Glass y Estes (1997) afirman que las repercusiones en la vida familiar a menudo traen como consecuencias una menor productividad, mayor absentismo y volumen de trabajo.

Greenhaus, Collins y Shaw (2003) mencionaron que existen tres componentes que ayudan a conciliar la vida laboral y personal. El primero es el tiempo, el segundo es la cantidad de tiempo que se ocupa para cada ámbito y el tercero es la satisfacción que se siente con este balance.

Con su estudio, Narayanan (2012) refuerza lo mencionado por los autores Greenhaus Collins y Shaw, aludiendo que los tiempos de trabajo, el exceso de la carga laboral, los tiempos de rutina, el trabajo en días festivos influyen fuertemente el balance de la vida. Por ello se ha encontrado que las mujeres se han enfrentado a una lucha constante entre las obligaciones familiares y las expectativas de su vida laboral, causando un desequilibrio entre ellas (Vijaya y Lakshmi 2012).

Estas dificultades o conflictos entre la vida laboral y personal son tradicionalmente más difíciles para las mujeres que los varones. Esto se debe a las normas sociales pues se espera que los hombres se centren en sus carreras y que las mujeres estén enfocadas al cuidado de la familia (Pocock 2005).

Mc Shane y Glinov (2010) señalan que la conciliación de la vida puede ser tomada como «el grado en que una persona reduce al mínimo el conflicto entre el trabajo y las demandas del no trabajo». Para efectos de esta investigación, asumiremos como definición propia de conciliación *la necesidad de armonizar tanto la vida laboral y personal, con el deseo de cumplir con cada uno de los roles que se debe asumir.*

2. Conciliar la vida laboral y personal, un inicio ventajoso

La inquietud por generar un equilibrio entre la vida y el trabajo en los colaboradores no es un tema reciente en la gestión del desarrollo humano, esta tuvo sus inicios en una serie de conferencias realizadas por el Ministerio del Trabajo de EE. UU. Y la Fundación Ford a finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970 (Alberdi 1999). En aquel momento se debatía acerca de la «alineación del trabajador», con la cual se asociaban algunas huelgas en las que predominaban los jóvenes. Esas sesiones de trabajo concluyeron en la necesidad de aumentar la participación de los trabajadores en algunas decisiones, incrementar la autonomía en el trabajo diario y rediseñar los puestos de trabajo y las estructuras organizacionales para hacerlas menos jerárquicas (Gibson y Donnelly 2001).

Fue a mediados de la década de 1970 cuando algunas empresas estadounidenses (General Motors, Ford, entre otras) pusieron en práctica algunas de las recomendaciones mencionadas con resultados exitosos (asociados a mayor productividad). En de la década de 1980, «la calidad de vida en el trabajo» evolucionaría hacia una visión más integral, preocuparía tanto el producto como quien lo realiza, debido a la competencia asiática que ofrecía productos de poco precio y gran calidad. En esos años muchas organizaciones estadounidenses incorporaron en su gestión programas de calidad que incluían aspectos relacionados con la calidad de vida del trabajador (Gibson, Ivanicevich y Donnelly 2001).

En nuestros días la conciliación entre la vida laboral y personal es una filosofía de gestión que ha migrado con la finalidad de contemplar aspectos como la suficiencia de las remuneraciones, las condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo, las oportunidades de desarrollo, el crecimiento profesional, la igualdad, la movilidad, el apoyo a equipos de trabajo, el balance entre la vida laboral y personal, entre otros (Aguado 2003).

A pesar de reconocer que existe un notable avance entre esta nueva concepción y la que prevalecía a finales de la década de 1960, la conciliación entre la vida laboral y personal es aún incipiente en la gran mayoría de organizaciones peruanas: son pocas las que han incorporado a sus prácticas la flexibilidad laboral, que es la piedra angular de la conciliación entre vida laboral y personal (Neault 2005). Por tanto, la gestión peruana moderna del desarrollo humano tiene ante sí un largo camino por recorrer.

3. Una nueva oportunidad de desarrollo integral para la mujer

Toda persona que trabaja asume el desafío diario de lograr la ansiada conciliación entre las demandas contrapuestas que presentan su actividad laboral y su vida personal. En muchos casos, esas exigencias se presentan confrontadas y es inevitable que surjan conflictos o dilemas que lleven a que las personas se sientan presionadas hasta llegar al límite de agotamiento en ese intento de «cumplir con todo y con todos». En ello radica la importancia de este estudio en el cual solo nos enfocaremos en la mujer profesional con hijos para analizar su emancipación, participación y evolución en el mercado laboral, así como sus diversos roles y la convergencia de la conciliación.

Tenemos dos ámbitos fundamentales en la experiencia vital de la mujer. El primero abarca el conjunto de relaciones afectivas, las relaciones de pareja y, como derivado de ello, la formación de una familia y la experiencia de la maternidad. Este es el campo que tradicionalmente se ha considerado propio de la feminidad. El segundo espacio es el que se refiere al desarrollo profesional, al que cada vez las mujeres jóvenes tienen mayores expectativas y capacidad de acción exterior, el terreno del empleo y del reconocimiento social (Alberdi 2003).

Existen mujeres íconos que aparentemente han cumplido el desafío de conciliar los ámbitos mencionados. Por ejemplo, tenemos a Angela Merkel, primera ministra de Alemania, quien ocupa el primer lugar en la lista de influencia femenina de la revista *Forbes* en el 2013. Angela se casó con el físico Ulrich Merkel, de quien se divorció cinco años después, y a sus 44 años contrajo segundas nupcias con Joachim Sauer, con el cual tampoco tuvo hijos. Este es un patrón que se repite en la mayoría de los primeros veinte puestos de este ranking; es decir existe una relación donde el éxito profesional está condicionado a la postergación de la vida personal o simplemente no hay opciones para conciliar.

En los principales países de Europa, el porcentaje de mujeres que participan en el mercado laboral fluctúa entre el 40% y 47% (Unión Europea 2012). De este rango, quienes dejan el mercado laboral lo hacen principalmente porque sienten la necesidad de pasar más tiempo con su familia, desean estudiar y capacitarse, encuentran su trabajo poco satisfactorio, se mudan de casa o cambian de actividad profesional.

En este sentido, la conciliación abre grandes posibilidades a la incorporación y mantenimiento de la mujer en el mercado laboral, el acceso a puestos de mayor responsabilidad y, a su vez, facilita la maternidad sin tener que abandonar el puesto de trabajo, favorece la reposición generacional y garantiza el nivel de bienestar.

4. Las culturas influyen en la emancipación de la mujer

Conciliar la vida laboral con la vida personal es un gran desafío para la mujer de hoy. Si bien la globalización y el desarrollo económico-social la mayoría de las mujeres sean mejor vistas no solo bajo su rol de madre y esposa sino también bajo el ámbito laboral, no hay que olvidarnos que la mujer a lo largo de la historia se ha mantenido ausente en muchos ámbitos profesionales.

Recordemos que la mujer, en el siglo pasado, era considerada como un ser sin terminar al que había que cuidar, proteger y guiar; por lo tanto debía permanecer bajo la sombra del varón para servirlo, lo cual ocasionó su alejamiento de la vida pública y otros ámbitos de desarrollo. Asimismo, desde niñas la preparación era exclusiva y sólo en función a su rol de esposa y madre (Anjali Chauhan 2001).

Con el descubrimiento de América, el encuentro de diferentes culturas, la pérdida del poder de la Iglesia y la aparición de los valores basados en el hombre (humanismo), dieron lugar a varias transformaciones que afectaron negativamente la vida de la mujer, restringiendo aún más su autonomía y su desarrollo. La mujer no podía asistir a la universidad, no le correspondía la herencia familiar y no tenía apertura para desarrollarse en las distintas profesiones, por el contrario fue sometida aún más a su rol familiar. Sin embargo, en el siglo XVII, en Inglaterra, Mary Wollstonecraft realiza las primeras protestas sobre la igualdad de género y el derecho de la mujer a participar en la vida pública (Nancy Adler y Dafna Izraeli 1994).

Fue en el siglo XIX que surgen transformaciones aparentemente más favorables para la mujer, como la industrialización que permitió a la mujer el ingreso a las fábricas. En 1878 se reconoció en Finlandia el derecho a la mitad de la propiedad obtenida a través del matrimonio y la herencia familiar para la mujer rural. Pero la explotación, el maltrato con largas jornadas de trabajo, los salarios ínfimos y las responsabilidades del hogar que todavía seguían inherentes a ellas, generaron otro obstáculo en su desarrollo (Batton 1995).

Después de cada una de las dos guerras mundiales, en el siglo XX la mujer se incorporó masivamente al mundo laboral porque los varones debían ir a combatir y las mujeres dedicarse no solo al hogar sino a trabajar (sin salario) para poder sostener la casa y la economía del país (Arriagada 1997). Asimismo, aparece la moda, la participación más activa de la mujer en el trabajo y la participación femenina en los sindicatos de obreros. En 1917 se legalizó en Rusia el salario justo para la mujer, igual al del varón. Sin embargo, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la mujer se resistía a dejar de trabajar y volver a las labores de la casa.

En 1948 las Naciones Unidas declararon de manera internacional que la mujer pueda participar del sufragio (Arriagada 1997). Con ello viene una mayor participación de la mujer en puesto de

trabajos en comparación con los varones y cuentan con profesiones diversas a las cuales antes no tenían acceso (Buttarelli 2001).

5. Liderazgo femenino: ¿una revolución silenciosa?

Uno de los fenómenos más importantes de la segunda mitad del siglo XX es la masiva incorporación, mayor participación y liderazgo de la mujer en lo social, político, educacional, empresarial. Es evidente cómo a través de su gestión, está demostrando su potencial y capacidades. La mujer ha logrado que su presencia no solo sea necesaria, sino que hoy en día es común escuchar que tenemos a una mujer tomando decisiones estratégicas en diversos ámbitos de desarrollo (OIT 1997, 2007; Valenzuela y Reinecke 2000).

En su libro *Megatendencias de la mujer*, Patricia Aburdene y John Naisbitt (2000) se refieren al rol de la mujer justamente como una de las megatendencias a nivel mundial. Afirman: «La mujer será un referente fundamental en los cambios que tendrá el mundo y que hoy está transformando con éxito cada sector donde llega. Está en todas partes, cambiando el papel dominante masculino y rehaciendo la sociedad (...)».

Sin embargo, aparece un nuevo reto profesional dentro de un marco de competitividad con sus pares del sexo opuesto, donde se denota la diferencia en su rol como líder. El reciente estudio de la Pontificia Universidad Católica de Chile *Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección* (Godoy y Mladinic 2009) asocia a las mujeres con cualidades comunitarias (cariñosas, compasivas, generosas, comprensivas, etc.) y a los hombres con cualidades activas (enérgicos, dominantes, ambiciosos, etc.), y en su defecto asocian este último como un liderazgo ideal. Cabe resaltar que las mujeres asumen un doble vínculo, ya que reciben críticas por el rol asumido, sean comunitarias o activas. Es por ello que se da la lucha de las mujeres por mantener un punto medio para ocupar cargos de mayor jerarquía y por consiguiente lograr el éxito deseado.

Hoy hay una tendencia en las organizaciones por transformar sus estructuras altamente jerárquicas en estructuras horizontales, flexibles y multiculturales, y adoptar estilos de liderazgos transformacionales (Eagly y Karau 1991; Eagly, Karau y Makhijani 1995; Eagly, Makhijani y Klonsky 1992). Investigadores en psicología social califican este estilo de liderazgo como más femenino, caracterizado por ser conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, nutrir relaciones y dar poder a las personas. Concluyen que a la hora de dirigir, las mujeres poseen una gran ventaja en el área de comunicación y son mucho más «democráticas» que los

varones, mientras que estos últimos sobresalen en los campos técnicos y estratégicos (Jack Zenger y Joe Folkman 2007).

En 1997 Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt, del *Wall Street Journal*, evidenciaron que dentro de su organización las pocas mujeres que ascendían de rango, finalmente se estrellaban contra una barrera invisible que inconscientemente ellas mismas propiciaban. Los puestos altos parecían estar a su alcance, pero simplemente no podían romper el “techo de cristal”: una meta a la vista pero que de alguna u otra manera era inalcanzable.

Por otro lado, tenemos el estudio de Eagly y Carli (1981), quienes plantearon la figura del laberinto para graficar las dificultades que enfrentan las mujeres. Esta figura transmite la idea que, más que una obstrucción transparente, invisible y sutil como lo sugería la figura del techo de cristal, son múltiples los obstáculos que enfrentan las mujeres y en diferentes momentos de su trayectoria laboral. Las dificultades no siempre son invisibles para ellas: prejuicios sobre los intereses que guían sus trayectorias laborales, trabas sobre su presencia en cargos de dirección, resistencias particulares al liderazgo femenino y aspectos que desafían el balance entre el trabajo y las responsabilidades familiares (Eagly y Carli 2007).

De acuerdo con Kogan, Fuchs y Lay (2013) suele ser más fácil y alcanzable el liderazgo de las mujeres en las organizaciones cuando estas son lideradas por otras mujeres, quienes comparten la misma necesidad y valoran las características del estilo de liderar. Sin embargo, cuando las empresas son lideradas por los varones son menos probables, inclusive son excluidas de ciertos beneficios para cargos con las mismas responsabilidades (como la asignación de un sueldo menor al de los hombres).

Lo que podemos desprender de los distintos estudios revisados es que muchas de las dificultades que deben enfrentar las mujeres que quieren acceder a cargos de dirección se relacionan con rasgos y conductas estereotípicamente masculinas. Estas evidencian el estilo de liderazgo y los prejuicios sociales asociados a los distintos roles que por décadas han sido asignados a las mujeres.

6. Los roles que debe asumir la mujer

La mujer, al abrirse campo en el mundo laboral y en la lucha por ser cada vez más competitiva en lo profesional, ha tenido que afrontar nuevos desafíos. En el pasado debía dedicarse a sus roles de madre y esposa, hoy debe sumar no solo su rol profesional sino también enfrentarse a una sociedad donde los roles están marcados por el género.

Si bien es cierto que el varón reconoce y acepta la presencia de la mujer en el ámbito laboral y que los roles domésticos deben ser compartidos, todavía la mujer ocupa un rol protagónico e indispensable en el hogar como esposa, madre, hija, etc., haciendo que alguno de los mencionados roles no se afiancen por completo. Un estudio reciente en EE. U. demuestra que las madres actuales invierten más tiempo en el cuidado de los niños que los padres de las generaciones previas, a pesar que los padres aportan con muchas más horas que antes. El estudio en mención también reveló que la mujer invierte 19 horas de su tiempo a la semana en la casa y los varones solo 11 horas, lo que ocasiona que las mujeres posterguen su vida profesional y en ocasiones su vida social se reduce drásticamente (Bernoff J. y Trimble C. 2010).

En la actualidad para muchas mujeres es difícil conseguir un buen puesto de trabajo, pero aún más difícil es mantenerlo mientras cuidan de su relación y de sus hijos. Cuando esta lucha se vuelve insostenible, la mujer debe elegir y priorizar los roles que asumirá de ahora en adelante.

Una vez que la mujer deja el campo laboral aparecen en ella tres grandes dilemas que no le permiten estar satisfecha con la decisión tomada: la necesidad económica, la necesidad personal y autónoma en ambos roles (trabajo y casa) y la necesidad de aprovechar el tiempo que ha invertido en su formación, de lo contrario puede considerarse que está frente a un «despilfarro de la vida» desde el punto de vista social, personal y laboral (Constancia Tobío 2005). Cabe mencionar que esta necesidad de trabajar se muestra de manera diferenciada entre los estratos sociales en Latinoamérica: el 76,6% de las mujeres de la clase baja trabajan por necesidad, mientras que esto solo sucede en el 34,4% en niveles altos (*Global employment trends for women*, citado por la OIT, 2009).

Si bien existen estudios que sustentan un conflicto de roles y leyes que intentan revertir la situación, como son las leyes de teletrabajo, maternidad y paternidad en América Latina y en el Perú, todavía existe un gran desafío que se debe ir alcanzando con el apoyo de las empresas, el estado y la sociedad.

7. La convergencia del Estado, la empresa, la conciliación y yo

En los países europeos las políticas de conciliación por parte del Estado son una realidad y hoy estos temas en la legislación de países latinoamericanos no son ajenos, debido a que en muchos países de la región se han establecido normas que permiten medidas que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal (como prácticas de remuneración y compensación, medidas para promover un buen ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo de carrera, entre otros). Es

decir, cada día se observa mayor interés por parte del Estado como ente regulador en estos ámbitos.

En el Perú se muestran esfuerzos claros para establecer mecanismos que otorguen parámetros a estas nuevas medidas. Actualmente contamos con la Ley N° 30036, que regula el teletrabajo y tiene por finalidad establecer el marco normativo de dicha modalidad especial de prestación de servicios que se caracteriza por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) en instituciones públicas y privadas.

En la actualidad las organizaciones viven este impacto y transforman esta preocupación en uno de los temas centrales de la agenda de gestión del desarrollo humano a la hora de retener profesionales, y esto es aún más frecuente en mujeres con hijos o en las nuevas generaciones. Hoy las jóvenes madres tienen una actitud diferente hacia el trabajo, luego de haber vivido al interior de sus propias familias las crisis de sus madres: «empleadas a tiempo completo» y «ausentes» (Patricia Debeljuh 2012).

Existe una creciente y nueva generación de mujeres jóvenes que defienden su derecho a compatibilizar su trabajo profesional con su dedicación a la familia. No quieren renunciar a tener hijos, ni desean tener la vida que han llevado sus madres. Ya no pretenden copiar actitudes ni comportamientos masculinos, sino ser ellas mismas. Estas nuevas tendencias ya se observan bastante marcadas en países europeos y no solo como una concepción de la mujer: esta viene acompañada de un cambio de mentalidad generacional de los varones jóvenes y su rol en la familia.

Asimismo, es importante considerar a uno de los actores fundamentales, la empresa, que deberá tomar un rol más activo en la búsqueda de la responsabilidad familiar empresarial. La motivación de la empresa será asegurarse que sus empleados puedan equilibrar sus necesidades familiares con sus roles profesionales. En la medida en que las compañías tomen conciencia de su responsabilidad en este tema y reconozcan las necesidades personales de sus empleados, desarrollarán estrategias asociadas a políticas flexibles que permitan armonizar el trabajo y la vida familiar. El trabajo part-time, a distancia, compartido, con guardería in situ, con horarios flexibles y el teletrabajo son alternativas que pueden adoptar las organizaciones que consideran a la familia de sus colaboradores como un nuevo stakeholder al que deben atender, así como también ahondar en los estilos de dirección sobre todo en los mandos medios para que realmente sepan tomar decisiones flexibles, alineadas tanto con el bienestar del colaborador como con el objetivo financiero de la organización. En muchos casos, estas iniciativas tienen

una clara intención de atraer y retener talento, ya que implementar estas políticas de conciliación genera mayor lealtad y grado de identificación con la empresa, puesto que los empleados sentirán la satisfacción por haber logrado el equilibrio soñado (Yáñez y Godoy 2008).

8. Familia, no solo núcleo de la sociedad

Con la participación de la mujer en la esfera económica y laboral, dentro de las sociedades capitalistas y democráticas, se han propiciado grandes transformaciones positivas. Sin embargo, la estructura familiar se ha visto afectada principalmente en la disminución del tiempo dedicado a las actividades domésticas y demandas de la familia (Lorenzo, Palomar y Suárez 1991).

Las mujeres han sido y son educadas bajo una misión familiar en sus roles de hija, madre y esposa; es decir, no solo como fuente reproductora sino también como la responsable mayoritaria del bienestar biopsicosocial de los miembros de su familia, lo que hace que surja en ellas sentimientos duales: primero está el sentimiento de culpa por no ofrecer la atención requerida a la familia y por lo que a través de los años la culturización ha impuesto en ella (esto como algo innato) y por otro lado, vive en el mundo exterior bajo situaciones de discriminación y desigualdad (Lorenzo, Palomar y Suárez 1991).

Un estudio realizado en Alicante, España, en el que se encuestó a 500 mujeres (de 24 a 35 años) con hijos, encontró que la mitad de las mujeres eran solteras, separadas o divorciadas. Ello muestra que para la mayoría de las mujeres las demandas del mundo profesional y competitivo donde la mujer también quiere tener un rol protagónico, imponen dificultades para conciliar la familia y el trabajo, y causa incumplimientos a las demandas de los hijos, la pareja y el resto de la familia (Lorenzo, Palomar y Suárez 1991).

Según la Encuesta de Población Activa (EPA España), entre 1994 y el 2004 ha aumentado la proporción de mujeres que han abandonado su ocupación profesional por responsabilidades familiares, pasando del 3,3% al 5,4%; sin embargo, en el varón se ha reducido notablemente: de 2,5% a 0,4%. Estos datos, aunque básicos, demuestran que las exigencias del mundo laboral no permiten cumplir con la demandas de la familia (Rivero 2005).

El nuevo tipo de familia es fruto de un sistema socioeconómico que ha impuesto mayor libertad en el mercado laboral para las mujeres y exige la adaptación e incorporación de nuevos estilos de vida que chocan muchas veces con los estilos familiares tradicionales, donde se dividía al varón en el trabajo y la mujer en la casa. Hoy toca unir las dos biografías pero a costa de sacrificar las relaciones amorosas y dedicarse enteramente a las exigencias de la familia. Estos

nuevos estilos de vida implican nuevas conductas normativas a incorporar en la familia, porque ahora las reglas deben consultarse, conversarse y negociarse (Bretones, Solé y Pié 2011).

La preocupación de muchas mujeres por cuidar adecuadamente a sus hijos en medio de los vaivenes personales y familiares vuelve a las tomas de decisiones más complejas que nunca, generando disconformidad y relego en los hijos, en la pareja y con el resto de la familia (Bretones, Solé y Pié 2011).

9. Vida social después de la maternidad, un sueño o una realidad

Cuando se tiene un hijo, cambia todo: la relación con la pareja, la relación los amigos y con uno mismo, la vida social pasa a un segundo plano; en algunos casos la mujer siente que no encaja cuando es la primera del grupo en ser mamá. Muchas mujeres consideran que el ser madre quiere decir que se acabó la vida social.

Por mucho que una mujer desee ser madre, es inevitable que su vida cambie, por las actividades que antes hacía y que ahora no puede hacer (o deja de hacer). Esta nueva etapa hace que re programe sus objetivos y prioridades considerando que existe una familia que demandará de tiempo y dedicación; sin embargo, esto no implica que la vida social deba quedar nula, por el contrario implica reinventarse para dar espacio a ese aspecto importante en la vida de la mujer (Ladish 2012).

Con el primero, segundo o tercer hijo, el tiempo que queda es escaso: los hijos tienen la prioridad, queda poco espacio para la madre. Muchas veces es el varón quien retoma sobre la marcha sus obligaciones y retos profesionales, mientras que la mujer todavía está al cuidado de los hijos (sobre todo en los primeros años del niño). Ella se queda con el fantasma no solo de haber dejado sus objetivos profesionales, sino también la vida social que ocupaba una parte importante en su vida. Sin embargo, no todas las mujeres saben que se trata de un período sano y natural de postergación y de mutuo encaje para ambos (el niño y la madre). De allí que surjan vacíos emocionales y depresión (Ladish 2012).

La sociedad ocupa un papel importante y muchas veces negativo en este período, hace que las mujeres sientan que el aislamiento es natural y únicamente son importantes los hijos, el mundo parece olvidarla. Sin embargo, las mujeres suelen tener sentimientos ambivalentes: por un lado son felices por tener un hijo y consideran que ser madre es un regalo de la vida, por otro lado recuerdan con nostalgia el tiempo pasado (Paz Aguilera 2012).

¿Cuándo es un momento acertado para retomar la vida social, para volver a salir en pareja? Algunos autores indican que depende de varios factores que la mujer, en pareja, debe ir

descubriendo. Mucho tiene que ver con la forma de educar a los hijos, la conexión que los hijos tienen con la madre y la capacidad de aceptar que esa necesidad es normal y sana, que no deben existir sentimientos de culpa (Paz Aguilera 2012).

Para que la vida social pueda retomarse, algunos artículos consideran que primero la mujer debe aceptar que la vida ha cambiado con los hijos, que existen nuevas demandas y un nuevo estilo de vida que deberá ir ajustando poco a poco.

Capítulo III. Metodología

1. Diseño de la investigación

El estudio en cuestión es una investigación cualitativa exploratoria que tiene como finalidad identificar de manera empírica lo que significa para la mujer profesional con hijos conciliar su vida laboral y personal. Además, la presente investigación busca brindar a las empresas del medio (especialmente a la entidad financiera en cuestión) información sobre las medidas de conciliación que podrían implementar o reevaluar la efectividad de las medidas existentes. Estas medidas podrían aportar a la retención y atracción de talentos, mejorar el clima laboral, elevar el desempeño laboral y disminuir costos (viajes, salud, reclutamiento, capacitación, entre otros). Por otro lado, tener a la mano tips o buenas prácticas de otras mujeres que les ayuden a lograr la anhelada conciliación de la vida laboral y personal, contribuirían con las mujeres que atraviesan por las mismas inquietudes, expectativas y necesidades.

La investigación está inmersa en teorías previamente seleccionadas y en definiciones estándares de conciliación, lo cual permitió tener una información bastante amplia para el propio análisis, conclusiones y recomendaciones de este estudio. El análisis inicia con una revisión de lo que en la actualidad se conoce sobre conciliación, conceptos previamente definidos por algunos estudiosos del tema, luego se indagó sobre la evolución de la mujer, las etapas por la que fue atravesando, su incorporación al mundo laboral, sus necesidades de igualdad de género, su interés por ser cada vez más competitiva en el mundo laboral, para finalmente conocer la raíz de la necesidad de conciliar la vida laboral y personal y su efectividad en los dos ámbitos.

El estudio fue realizado en una institución financiera peruana que cuenta con una amplia trayectoria de éxito en el mercado peruano. Actualmente es líder en su sector, cuenta con 400 agencias, más de 1.800 cajeros automáticos, más de 5.600 agentes y tiene corresponsales en todo el mundo.

Esta institución trabaja permanentemente por asegurar la calidad del servicio que ofrece a sus clientes externos e internos, se enfoca en estos últimos y es consciente que el éxito de una organización se basa en el compromiso y esfuerzo de colaboradores motivados. Por ello ha implementado políticas internas de conciliación que permitieron a sus más de 16.000 colaboradores la posibilidad de elegir algunas de estas políticas para conciliar su vida laboral y personal.

Entre las medidas implementadas tenemos:

- **Ingreso flexible:** los colaboradores tienen la posibilidad de ingresar antes o después de la hora de ingreso definida.
- **Día dorado:** los colaboradores pueden disponer de dos medios días al año como permiso no compensable.
- **Programa de Horario Flexible para Madres:** pueden realizar hasta media jornada laboral desde su domicilio.
- **Licencia por estudios:** el colaborador tiene la posibilidad de mantener su cargo en reserva para estudiar.
- **Teletrabajo:** es posible realizar parte de la jornada laboral desde el domicilio del colaborador que tendrá disponibilidad total en horario regular de oficina (de 9 a.m. a 6 p.m.).
- **Horario de verano:** todos los viernes entre los meses de enero y marzo la salida es a las 4 p.m.
- **Plaza BCP:** centro in-house con gimnasio, lavandería, joyería, sala de juegos, peluquería, sala de masajes y centro de tecnología.

Cabe mencionar que estas medidas aplican según la naturaleza de la función y previa coordinación con la jefatura.

2. La muestra

Para esta investigación se seleccionaron a gerentes de agencia de Lima Metropolitana de una institución financiera con las siguientes características: mujeres profesionales con mínimo dos años de experiencia laboral en el cargo actual, de 30 a 45 años de edad, con estudios superiores (mínimo estudios universitarios concluidos) y con hijos de diferentes rangos de edades. El estado civil de la muestra no fue relevante para nuestra investigación; sin embargo el 71% de la muestra son casadas, el 19% son convivientes y el 10% solteras.

Se consideró conveniente seleccionar a colaboradoras de la red de agencias porque el horario de atención y la descentralización de las oficinas no les permiten acceder fácilmente a las políticas de conciliación antes mencionadas.

La muestra seleccionada fue del tipo homogénea, las unidades contaban con un mismo perfil o características similares con el propósito de centrarnos en resaltar situaciones, procesos o episodios de un grupo social específico, las mujeres profesionales con hijos.

3. Instrumento

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas individuales semiestructuradas abiertas, con una guía de preguntas generales y para ejemplificar, validada por un experto en estudios de conciliación y relacionados a la mujer. En la guía de preguntas los entrevistadores tuvieron la libertad de poder introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados, de este modo tuvieron mayor flexibilidad de manejo.

Las entrevistas individuales nos recordaron que cada persona es una realidad única, cada quien percibe el entorno social de manera particular basado en sus creencias y tradiciones, por ello los testimonios de cada una de la mujeres entrevistadas fue igual de importante y se trataron bajo el mismo marco de respeto.

Otro método utilizado durante la entrevista fue la observación cualitativa que permitió mantener una participación pasiva en algunos momentos, en otros momentos la participación tomó un papel activo de escucha; sin embargo, en todo momento nuestra postura fue imparcial, objetiva y de reflexión permanente.

Ver anexo 1. Guía de Preguntas

4. Procedimiento de recolección de datos

Cada una de las sesiones de entrevistas fue grabada y autorizada por la entidad financiera en estudio y por las mujeres de la muestra seleccionada.

La duración de la entrevistas fue de 30 a 45 minutos, bajo una guía de preguntas previamente elaborada y orientada a los datos que se querían obtener y valorar. Adicionalmente a las grabaciones, se utilizó una bitácora para tomar nota de aquellos sucesos relevantes. Fue de útil reflexión y sirvió para el análisis posterior.

Las entrevistas estuvieron a cargo de las dos personas responsables de esta investigación, quienes estuvieron presentes en cada una de las entrevistas con la finalidad de tomar notas de todos los detalles de la comunicación verbal y no verbal. Luego se cruzó la información emitida, se llegó a un mejor análisis y se emitieron conclusiones.

Durante la investigación de campo, se inició con un piloto del 30% de la muestra para validar la guía de preguntas donde se realizaron ajustes a la estructura de las preguntas con el fin de direccionar y enfocarnos mejor al objetivo del estudio. Posteriormente, se realizó la entrevista al

70% restante donde se observó bastante disposición por parte de las entrevistadas. Cabe resaltar que sus opiniones, perspectivas y experiencias respecto al tema fueron analizadas.

5. Análisis de los datos

Para el análisis de los datos obtenidos del proceso de entrevistas se codificaron los audios y se transcribieron la totalidad de las entrevistas.

Se realizó el análisis de la información de forma independiente entre ambas investigadoras, identificando los posibles temas y subtemas a desarrollar, posteriormente se evaluaron los resultados previos y la convergencia con el contexto y finalmente se determinó qué temas se trabajarían en el presente estudio.

Para la presentación de los resultados se detalla el nivel de aceptación o desacuerdo y las opiniones puntuales de nuestras entrevistadas según los temas seleccionados, a la vez se validan las teorías o supuestos trabajados en el contexto y se incluye un párrafo textual de las entrevistas para darle validez a las afirmaciones (el texto está codificado por edad y número de hijos). Tras cada tema y subtema se determinaron las recomendaciones y conclusiones de este estudio

Capítulo IV. Resultados de las entrevistas

1. ¿Qué significa para las mujeres profesionales con hijos conciliar?

De acuerdo a la literatura revisada, podemos apreciar que contamos con varias definiciones sobre conciliar la vida laboral y personal. En la actualidad no existe un concepto estándar del tema; sin embargo, existen definiciones similares que tratan de explicar el punto de partida para investigar y conocer más sobre el tema.

La mayoría de mujeres entrevistadas asocian el término conciliación al equilibrio entre la vida laboral y personal. Si bien cuentan con diferentes interpretaciones sobre el tema, finalmente lo definen como una meta difícil de alcanzar por los diferentes roles que les tocan asumir, por el medio cultural en que se desenvuelven y la lucha diaria que asumen al tratar de superar las barreras que encuentran en el camino.

«Lograr el equilibrio entre mi casa y mi trabajo es muy difícil... Sobre todo porque vivimos en una sociedad machista, donde los quehaceres de la casa son exclusivos de la mujeres y así el hombre acceda apoyarte, la mujer sigue con el rol protagónico» (37 años, dos hijos).

«Lograr el equilibrio es difícil, sobre todo porque uno debe administrar todo... Eres jefa en tu trabajo y en tu casa, los demás funcionan como apoyo pero la responsable de todo (casa, hijos, hasta del esposo, que finalmente terminan siendo un hijo más) es la mujer [risas y vergüenza]» (44 años, tres hijos).

Del mismo modo, cuando se pidió a las mujeres entrevistadas definir con una sola palabra lo que significa para ellas equilibrar su vida laboral y personal, la mayoría lo definió no solo como difícil, sino también como algo que implicaba postergar, organizarse y valorarse.

«Debemos acomodar nuestro tiempo para hacer todo, separar los roles, cada cosa en su espacio y lugar, de lo contrario las cosas no funcionan, sobre todo porque hay situaciones que no se pueden predecir y nos puede tomar más tiempo, como el tema de la salud, permisos de la nana...» (33 años, un hijo).

«Cuando eres mamá debes postergar algunas cosas. Si estás embarazada es importante dedicarte a cuidar de tu salud y la del bebé, si tienes hijos pequeños debes postergar tal vez el iniciar una maestría que podría ocupar el tiempo que deberías dedicar a tus hijos» (44 años, tres hijos).

«Los hombres creen que en la casa no se trabaja, por ello cuando una mujer toma la opción de dedicarse al cuidado de los hijos y de la casa, dicha opción no es del todo valorada o admirada» (33 años, un hijo).

En resumen, podríamos inferir de los resultados que la conciliación no solo es una meta difícil de alcanzar por las mujeres, sino también que cada una de ellas les otorga una connotación particular según el entorno laboral y familiar en el que se desenvuelve. Para ellas la conciliación es darse tiempo para todas responsabilidades que como mujer debe, tiene y quiere asumir.

Por otro lado, para las entrevistadas la postergación está asociada a temas de estudio o desarrollo profesional, más allá del rol de esposa y madre.

2. Desafíos, búsqueda constante del equilibrio

La historia y autores como Alberti, Arriagada, Ariza nos señalan que la mujer al abrirse campo al mundo laboral, y por alcanzar la competitividad profesional, ha tenido que superar varios desafíos. Esto se da especialmente por los distintos roles que debe asumir a lo largo de su vida (madre, hija, esposa y profesional) y en la lucha por «cumplir con todo y con todos». Cuando estos desafíos no logran cumplirse, tienen que postergar algunos de estos roles para priorizar otros.

La mayoría de las mujeres se muestran bastante afectadas porque uno de sus grandes desafíos es que no cuentan con el tiempo suficiente para su familia y especialmente para sus hijos:

«Tengo luchas internas porque debería pasar más tiempo con mis hijos, sobre todo cuando el trabajo demanda quedarte más tiempo de lo esperado o cuando tengo que ir a alguna actuación del colegio, fiesta infantil, paseo y finalmente termino defraudando a mis hijos» (37 años, tres hijos).

«Cuando eres madre, los horarios se complican, sobre todo cuando tienes un hijo delicado, que demanda mayores cuidados, más tiempo, mayores preocupaciones acerca de quiénes y cómo cuidarán del él cuando una no está» (37 años, un hijo).

El 90% de las mujeres entrevistadas mencionaron que trabajan por satisfacción personal y por la autonomía que esto conlleva; asimismo, para sentirse reconocidas y valoradas por sus habilidades.

«El hecho que mi hija viva en un ambiente de estudio hizo que le gustara estudiar y sea competitiva en la universidad... Muchas veces hemos tenido que estudiar juntas, apoyarnos con

algunos temas que no entendemos y además hemos considerado que era un momento para compartir» (37 años, un hijo).

«Obviamente me dio pena dejar a mi hija cuando concluyó mi pre y pos, pero ya era momento de continuar con lo que dejé, realizarme como profesional... No soy la primera ni la última mujer a cuyos hijos lo cuida una nana, me tuve que mentalizar [risas], de la pena no voy a vivir...» (43 años, cuatro hijos).

Si bien lograr este reconocimiento implica sacrificios en su vida familiar y personal, saben que serán referentes para sus hijos en el ámbito académico y profesional.

«El trabajo te hace perder buenos momentos con tus hijos... Cuando cerré los ojos ya habían crecido... El precio que se tiene que pagar es muy alto, pero también cuando ves a tus hijos obtener logros académicos, eso te llena de satisfacción... Realmente piensas que valió la pena el sacrificio» (44 años, tres hijos).

«A veces tenía que llevar a mi hija a mis reuniones de estudio porque no tenía con quién dejarla... En mis ratos libres siempre estaba leyendo algún libro, mientras ella hacía la tarea... Lograba ayudarle con la tarea con más facilidad porque en la universidad había logrado cierto nivel de conocimientos que servían de aporte para resolver las tareas de mi hija» (40 años, un hijo).

Por otro lado, es conveniente mencionar que el 70% de las mujeres coincidieron en que las mujeres trabajan y no pueden dejar de trabajar aunque quisieran por los distintos compromisos económicos que tienen, lo que conlleva a que el trabajo sea una prioridad para muchas de ellas.

«Pero siempre caemos en dar prioridad al trabajo, sobre todo cuando hay temas que atender y además para algunos lujos que uno quiere darse y dar a su familia... Por ejemplo, si dejo de trabajar mi esposo no podría pagar solo la hipoteca de la casa, los estudios de mis hijos, los gastos en general de la casa ni los viajes que solemos darnos una vez al año... Se muere el pobre [risas]» (44 años, tres hijos).

«El mayor de mis hijos no quiere que deje de trabajar... Me sorprendió su respuesta cuando le dije que iba a renunciar para estar más tiempo con ellos, me dijo: “Estás loca, mamá, ¿quién me va a comprar las cosas que me prometiste”. Entonces sí saben que si una no trabaja, las gollerías disminuyen» (41 años, dos hijos).

En síntesis podríamos decir que las mujeres de la muestra, además de trabajar debido a que cuentan con compromisos económicos que les facilitan el estatus social y económico que

quieren para ellas y sus familias, y a pesar de tener el tiempo en contra para hacer todo lo que quieren en la vida, trabajan por satisfacción personal y desarrollo profesional,.

3. Lo que mi familia espera de mí

Cuando hablamos de conciliación entre la vida laboral y personal, hemos mencionado en varios momentos que para la mujer es un tema difícil por todos los roles que debe asumir; sin embargo, existen pocos estudios que se han detenido a revisar el otro frente, lo que cada rol demanda y lo que esperan las personas involucradas.

La gran mayoría de las mujeres entrevistadas mencionaron que sus hijos se sienten afectados por el tiempo y la dedicación que le dan al trabajo, se resta tiempo para la familia, para disfrutar de momentos de esparcimiento, espacios de conversación y dedicarle más espacio a las actividades académicas. Estas situaciones muchas veces les han generado sentimientos de culpa a las mujeres de la muestra, quienes tienden a sustituir el tiempo por cosas materiales.

«Mi hijo, me suele decir “mamá, por qué trabajas tanto”[pena]. Él está atento a la hora que llego a la casa, por lo general es bastante tarde, en ocasiones me espera para conversar siquiera un ratito sobre nuestro día, pero otras veces lo encuentro dormido» (35 años, un hijo).

«Nunca olvido la vez que me hija me golpeó diciendo “¡cuándo vas a dejar de estudiar! Nunca estás en la casa, nunca tienes tiempo para llevarme a pasear”. A raíz de eso, definimos los días que serían exclusivos para ella... Se quedó contenta» (38 años, dos hijos).

Muy pocas mujeres de la muestra reconocieron como relevante la necesidad de atención que requiere la pareja. Si bien son conscientes que existe un descuido en este ámbito, consideran que la pareja debe asumir que el espacio que necesitan no es prioridad, ya que los hijos demandan mayor atención y cuidados.

«Mi esposo me pide que salgamos solos como antes, pero a mí me da penita no llevar a mi hijita, me siento mal por excluirla... Siempre trato de convencerlo para salir los tres, como creo que deber ser, ¿no?» (37 años, un hijo).

«Mi esposo dice que paso mucho tiempo en la chamba, que a la justas tengo tiempo para mis hijos y que para él ya nada... Cuando por fin quedamos en salir a algún lado, por uno u otro motivo se posterga» (43 años, cuatro hijos).

Luego de sus roles de madre y esposa, la mujer todavía tiene pendientes los roles de hija, hermana, sobrina y afines, por lo que las demandas todavía estén presentes. Muchas de las

mujeres entrevistadas reconocen que les queda poco tiempo para cumplir con los compromisos familiares, saben que son relevantes pero que hay poco tiempo para ellos y que deben ser comprendidas.

«Los padres también te reclaman atención, que los vayas a visitar más seguido, te dicen que si todos los domingos se definieron como día de reunión familiar, una no debe faltar. Yo ya les dije que eso no lo puedo prometer, me da mucha pena, pero qué hago, hay responsabilidades más urgentes que cumplir» (37 años, tres hijos).

«Mis hermanos suelen invitarme a reuniones en sus casas, pero muchas veces no puedo asistir, porque termino cansada de toda la semana... Y de solo pensar que todavía me quedan tareas en la casa, menos ganas me dan de salir» (44 años, tres hijos).

Para finalizar, se podría inferir que las mujeres en su afán por ser exitosas en todos los roles que debe asumir, lamentablemente no puede cumplir con todos. Esto genera comprensión en algunos casos e incomodidad en otros. La priorización de qué roles cumplir a cabalidad se convierte en una necesidad.

4. ¿Existe realmente posibilidad de conciliar?

Actualmente cuando una persona busca un empleo, ansía encontrar una empresa que no solo le brinde un trabajo retador, un salario acorde a la media del mercado o un paquete de beneficios interesante, sino que a esta búsqueda se suma el deseo de equilibrar su vida laboral y personal, un factor importante y en algunas ocasiones decisivo. Por ello este último punto es ahora una necesidad en la agenda de los líderes de recursos humanos.

Al preguntarles a nuestras entrevistadas sobre este tema y las medidas de conciliación de su centro de trabajo, la mayoría consideró que la empresa financiera donde laboran se preocupa tanto por su desarrollo laboral como personal, que les brinda la oportunidad de asumir este gran desafío de conciliar su vida laboral y personal día a día. Argumentan que este atributo es importante en la valoración de la empresa y lo consideran un gran agente motivador, pero no manifestaron un conocimiento global de las medidas de conciliación que la empresa les ofrece.

«Yo agradezco mucho al banco por el apoyo que me brinda, los permisos y horarios flexibles, sobre todo cuando mis hijos están enfermos o para eventos escolares. Definitivamente eso genera un compromiso con la institución y te motiva a continuar haciendo las cosas bien» (40 años, dos hijos).

«Me gusta la adrenalina que me genera la empresa con las metas y objetivos que nos asignan, y lo mejor de todo es que puedo darme un tiempo para estar alerta de mi casa» (32 años, un hijo).

«Con todos los cambios que se han presentado en el banco, salir temprano ya es una realidad. Además los días dorados son clave para compartirlos con mi hijo» (41 años, un hijo).

Por otro lado, destacaron la buena gestión y manejo de personas de sus jefaturas, resaltando la sensibilidad y empatía en temas no relacionados a lo laboral, sin dejar de lado la exigencia que les imponen al cumplimiento de las funciones.

«No me gusta estar pidiendo permisos, pero los jefes que he tenido a lo largo de mi carrera en el banco siempre me han apoyado ante cualquier emergencia en mi casa o para embarcarme en un proyecto de estudios. No me puedo quejar» (37 años, dos hijos).

«El banco tiene excelentes líderes tanto en la gestión de personas como en el adecuado seguimiento de metas y objetivos, por ello somos la mejor opción para trabajar» (33 años, un hijo).

5. Y ahora, ¿quién podrá ayudarnos?

Para la mujer es complicado alcanzar el éxito en cada uno de sus roles, por ello para poder cumplir a todos y de manera eficiente, nuestras entrevistadas coincidieron en que es necesario recurrir a un apoyo. Entre los más comunes se encuentran:

5.1 La abuela o un familiar directo

La totalidad de las mujeres entrevistadas comentaron que no hay mejor persona que pueda criar a sus hijos que sus madres (40% indicó adicionalmente a un familiar directo). Si bien existe una preocupación constante por el bienestar de los hijos, cuando estos son encargados al cuidado de la abuela, esta preocupación podría disminuir grandemente, según mencionan.

«Gracias a Dios tuve a mi madre, que prácticamente crío a mi hijo. Pude trabajar tranquila, podía llegar a cualquier hora, aunque lo único malo es que salía cuando aún no se despertaba y regresaba cuando ya se había dormido» (35 años, un hijo).

«Puedo recibir muchos consejos, leer varios libros, contar con mucho apoyo, pero obviamente la referencia y compañía que más voy a seguir o preferir es la de mi mamá» (34 años, dos hijos).

5.2 Servicio de niñeras

El 65% de nuestras entrevistadas con niñera están conformes con el servicio que reciben. Si bien exigen menos obligaciones y pagas más altas que antes, la mayoría de mujeres entrevistadas están convencidas de que tomar sus servicios por el bienestar de sus hijos. Por otro lado, la inclusión de los infantes a los centros de estimulación temprana, descarga en las madres la preocupación de dejar a la nana a cargo del proceso de aprendizaje.

«La nana se vuelve la persona más importante de tu vida... Y ahora son mucho más exigentes que antes, por ello hasta debes engrérlas. Finalmente mi hija pasa la mayor parte de su día con ella» (33 años, un hijo).

«A diferencia de mi primer hijo, con el que me ayudaba mi mamá y me sentía más confiada, al segundo lo ve una nana, quien lo atiende después del nido. Llamo entre cuatro o cinco veces a la casa, y al final del día salgo disparada para verlo: definitivamente no es lo mismo» (37 años, dos hijos).

6. La pareja

El 85% de las mujeres consideran que el apoyo de la pareja es fundamental, que la repartición de las actividades del hogar no es un tema negociable y que una comunicación fluida, la participación en la toma de decisiones como pareja y acuerdos de convivencia son los mejores aliados y un punto importante de partida para conciliar la vida laboral y personal. Aunque afirman que es un reto complicado por la concepción de que las tareas de la casa están atribuidas exclusivamente a la mujer.

«Mi esposo es super comprometido con las tareas del hogar, nos organizamos y distribuimos las responsabilidades; es más: está más involucrado en las actividades del colegio de los bebés que yo... Si no lo haría realmente estaría aún más complicada» (44 años, tres hijos).

«Cuando por algún tema de trabajo o de la maestría no puedo llegar temprano a casa, mi esposo trata siempre de estar allí, para darle de cenar al bebé y acostarlo. No nos gusta que se vaya a dormir sin vernos por lo menos a uno» (35 años, un hijo).

«No ha sido una labor fácil y hemos tenido algunas discusiones por ello, considero que lo más importante es tener una comunicación fluida e involucrarlo en las actividades del hogar, aunque tiene que ver mucho con la crianza» (35 años, un hijo).

7. Los hijos

El 40% del total de las entrevistadas (con hijos de cinco años a más) comentaron que involucran a sus hijos en actividades menores de la casa como parte de su formación (cuidar las mascotas, arreglar sus habitaciones, poner la mesa, apoyar en las tareas escolares a los hermanos menores, entre otras), de manera que asuman responsabilidades, valoren el esfuerzo que realizan los padres y ellas también puedan ganar un poco más de tiempo.

«Involucro a mis hijos en las tareas del hogar y les asigno responsabilidades, es un espacio que compartimos como familia los fines de semana, desde el más pequeñito hasta el más grande de la casa... Mi hija mayor es un gran apoyo para mí...» (43 años, cuatro hijos).

8. Vida social, ¿solo un privilegio de mujeres sin hijos?

Se han mencionado y discutido las diversas dificultades que las mujeres afrontan para conciliar la maternidad con su vida laboral, así como con otros ámbitos de la vida (formación, matrimonio, ocio, familia), por lo cual frecuentemente son conducidas a vivir procesos de autoexclusión social. En su totalidad, las entrevistadas reafirmaron esta premisa comentándonos que la vida social es la última prioridad de los roles que asume como mujer. Lo consideran necesario pero no indispensable. Y el 90% anhela por lo menos tener una parte de la actividad social que tenía cuando era soltera.

«Asisto muy pocas veces a reuniones con amigos o incluso a reuniones de clima laboral, ya que siendo madre le doy más valor a estar con mi hijo y aprovechar mi poco tiempo libre con él» (37 años, un hijo).

«En el tiempo que me deja el trabajo tengo que estar atenta a mis hijas, ver si hicieron la tarea, si se lavó la ropa, si falta algo en casa, ver los pagos, etc. Incluso en vacaciones no tengo vida social, estas están destinadas a las chicas o a viajes familiares con los cuatro... Adiós reuniones, salidas a tomar un café o a un pub. Mis amigas me dicen que “me creo” por ser gerente porque siempre las cancelo [risas]» (38 años, dos hijos).

«Mi vida social se hizo cero después de casarme, tener una hija y con la maestría en curso... Por eso cuando por lo menos tengo la oportunidad de salir, lo disfruto al máximo...» (32 años, un hijo).

9. Un espacio solo para mí

Uno de los criterios que resaltaron nuestras entrevistadas fue la necesidad de tener un espacio para ellas que les permita despejarse de los temas de la casa, olvidarse de los conflictos laborales o pendientes, desentenderse por un momento de los problemas con los niños o el esposo y simplemente pensar en ellas. En su mayoría, a pesar de estar con los tiempos ajustados, siempre buscan poder hacerlo por lo menos una vez al mes.

«De que me falta tiempo, me falta tiempo y me seguirá faltando... Creo que todo es cuestión de organizarte y planificarte mejor, darte un espacio para todo... No saben cómo disfruto mi tiempo en la peluquería, es mi espacio...» (37 años, un hijo).

«Siempre trato de darme una escapadita al salón, visitar tiendas de ropas, carteras o zapatos, porque eso me relaja y si compro mucho mejor [risas], ese es mi espacio y ahora que mi hija es casi una señorita trato de involucrarla y pasamos tiempo juntas» (44 años, dos hijos).

10. Mujer, limitante u oportunidad

Han pasado casi 45 años desde el estallido de la revolución femenina y hoy la mujer está decidida a consolidar su presencia en el mundo empresarial bajo sus propios términos, buscando principalmente proyección profesional, sueldo y trato igualitario, y equilibrio.

Sin embargo, la totalidad de nuestras entrevistadas coincidieron en que no perciben que exista una diferencia en el trato que se les da a sus compañeros y a ellas, debido a que todo ascenso, aumento o beneficio está asociado al cumplimiento de indicadores, roles y responsabilidades. Es más, no mostraron inconvenientes para el logro de sus objetivos personales o laborales.

«Empecé como promotor de servicio ahora soy gerente de agencia y siempre he sentido un trato igualitario al de mis compañeros. Jamás ha sido una traba ser mujer, incluso para los procesos de selección, aunque algunas veces siento que las expectativas laborales sobre nosotras son más altas, lo cual es bueno» (43 años, cuatro hijos).

«En el banco ser hombre o mujer no es trascendente, solo importa el desempeño» (32 años, un hijo).

Según Jack Zenger y Joe Folkman (2007), las mujeres cuentan con un nivel de liderazgo superior al de los varones. En este estudio se encontró que las mujeres de la muestra coinciden en que el género femenino posee un alto nivel en la competencia de liderazgo, así como empatía, capacidad comunicativa, delegación y desarrollo de personas; por tanto, en su rol de

jefas, esto les permite alcanzar los objetivos con mayor facilidad, y esto lo asumen como una ventaja competitiva.

«Ser mujer lo veo como una ventaja, porque tenemos competencias de liderazgo y organización mucho más desarrolladas que los varones; por ejemplo, en mi equipo las mujeres siempre son quienes más destacan. No tenemos nada que envidiarles a los hombres. Para mi jefe el género es indistinto» (38 años, dos hijos).

«Los mejores resultados de las tres últimas campañas en mi región han sido ocupados por gerentes mujeres y creo que esto está asociado a la gran capacidad de liderazgo y manejo de gente que poseemos las mujeres» (37 años, un hijo).

En menor medida, dentro de la muestra consideran que aún vivimos en una sociedad machista, donde todavía a los varones les cuesta aceptar que una mujer lidere su equipo de trabajo.

«Ser mujer no es un limitante, pero creería porque lo he vivido que todavía existen algunos hombres a quienes les incomoda que su jefa sea mujer y sobre todo menor que ellos. Básicamente por un tema cultural» (37 años, dos hijos).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

De acuerdo a los hallazgos obtenidos y complementando el planteamiento de Khan (1964), en donde menciona que la conciliación es un «conflicto» entre el trabajo y la familia, sumamos a ello que la conciliación de la vida laboral y personal es un «deseo» por lograr los objetivos propuestos para cada rol. Sin embargo, en este estudio se pudo evidenciar que la base de la conciliación entre la vida laboral y personal es la capacidad que puede tener la mujer para planificarse y organizarse en los roles que le corresponde asumir; pero estos esfuerzos de la mujer puede ser alcanzados con mayor facilidad si además se cuenta con el soporte familiar, laboral y del Estado. El resultado final es la satisfacción por lo obtenido. Por otro lado, se ha observado en este estudio, que el no poder conciliar la vida laboral con lo personal, genera en las mujeres con hijos un sentimiento de culpa, por el cual suplen el tiempo de ausencia en la familia obsequiando a los hijos objetos materiales y comportándose permisivamente, haciendo que se pierda el enfoque de una adecuada educación.

A pesar de la evolución del rol de la mujer y sus logros en el mundo laboral, todavía se habla y vive de una sociedad machista, que considera que la mujer debe hacerse responsable de las actividades de la casa y que dichos roles son una limitante para su crecimiento profesional. Sin embargo estudios recientes en EE. UU., textos de Bernoff J. y Trimble C. (*Harvard Business Review* 2010), mencionan que si bien los varones están aportando cada vez más en las actividades de la casa; todavía la mujer sigue teniendo un rol protagónico, por ello el soporte de la pareja en términos de conciliación es esencial. Construir redes de soporte con los demás miembros de la familia y tener a alguna persona de confianza al cuidado de los hijos, sobre todo cuando estos son pequeños, es indispensable.

En términos de postergación, la literatura revisada y los resultados de este estudio validan que las mujeres postergan algunos roles, en comparación con los varones. En el pasado priorizaban su desarrollo profesional y en la actualidad se permite alcanzar un cierto nivel profesional y postergar la especialización en temas académicos o retos profesionales, pero no optan por la posibilidad de postergar el matrimonio y la maternidad. Las entrevistadas en su mayoría tuvieron su primer hijo entre los 20 y 24 años, ser madre más que un limitante es una motivación para alcanzar metas y ascender progresivamente en la organización, en la búsqueda de reconocimiento por parte de sus hijos y la necesidad económica de ofrecerles un nivel de vida cada vez mayor.

Estudios previos revelan que la empresa y la familia contribuyen en importante medida para alcanzar la ansiada conciliación (Buttarelli Annarosa, 2001). En esta investigación, además de llegar a dichas conclusiones, se ha podido evidenciar que un factor fundamental, para poder posibilitar un cambio positivo en la vida de las mujeres con hijos en torno a la conciliación, es el poder de decisión de la mujer, quien en varias ocasiones (consciente o inconscientemente) genera trabas para lograr su conciliación, con su enfoque desmedido por uno u otro de sus roles. Nosotras sostenemos que para llegar a un equilibrio se debe priorizar de manera efectiva los roles, y las expectativas asociadas a cada uno de estos roles, que asume la mujer. No se trata de priorizar roles sino más bien de dar el espacio que corresponde a cada uno de ellos, considerando que todos son prioridad. Según los resultados de esta investigación podemos afirmar que cuando la mujer asume su rol de madre, decidiendo tener hijo, su vida social disminuye notablemente, es prácticamente nula debido a que se considera que las actividades sociales son necesarias pero no indispensables. Por ello, la mujer relega este espacio para dedicarlo a su familia. Asimismo, vale recalcar que dentro de este tiempo dedicado a la familia, no solo dejan de lado la vida social, sino además tienden a restar importancia al ámbito matrimonial o de pareja, lo cual puede originar desamor, peleas continuas y hasta rupturas definitivas. Por ello, sería de gran utilidad para la vida organizacional explorar la literatura psicológica relacionada para poder entender el sentir de la pareja e integrarlo con las expectativas de la mujer.

En este caso particular, las mujeres de la muestra, cuenta con un alto nivel jerárquico y suelen integrar de manera inconsciente su vida personal con su rol laboral, en este estudio se pudo notar, que gran parte de las preguntas efectuadas las relacionan con respuestas y ejemplos de su día a día en el trabajo o en la familia. Se podría deducir que las mujeres entrevistadas en este estudio mostraron una fuerte inclinación por el trabajo debido a sus necesidades de logro, sacrificios y desafíos; además su estilo de liderazgo hace referencia a lo mencionado, asegurando que su rol de madre, en algunos casos, le ha permitido inclusive afinar estas habilidades. Según Jack Zenger y Joe Folkman (2007), las mujeres cuentan con una mayor capacidad para liderar equipos en relación a los hombres, debido a las competencias innatas que poseen como la escucha, la empatía, la comunicación y el arte de delegar. En este estudio se pudo validar que las mujeres entrevistadas cuentan con la misma percepción, aduciendo ejemplos concretos de desempeño.

La conciliación entre la vida laboral y personal en la actualidad es un factor fundamental para la atracción y retención de talento, tal como lo mencionaba Da Silva, Marinalva (2006); cuando las empresas fomentan ambientes de estabilidad, flexibilidad y empatía a través de medidas de

conciliación, generan en sus colaboradores compromiso y motivación. Además, las empresas deben incluir en su cultura que el jefe directo es el embajador de las políticas de conciliación en la empresa, y valorar que, según la muestra del estudio, la mujer no percibe que existen diferencias en la posibilidad de ascenso entre los hombres y ellas, a pesar de los estereotipos de roles.

2. Recomendaciones

2.1 Recomendaciones para las mujeres

Luego del análisis de las entrevistas y la búsqueda de literatura relacionada, se puede llegar a una lista de recomendaciones prácticas para que, con perseverancia, las mujeres con hijos se acerquen al ansiado ideal de conciliación, en el que superan sus expectativas asociadas a cada rol que deben asumir:

- Realizar una introspección de lo que se espera lograr en la vida, objetivos a corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, realizar un plan de ejecución alcanzable y establecer un plan de contingencia para las posibles dificultades que puedan aparecer en el camino.
- Separar los roles y darle un espacio a cada uno de ellos para poder ejecutarlos. Planificar las actividades que se tienen en casa y hacer que los demás miembros de familia participen para generar compromisos y definir una red de soporte.
- Definir días exclusivos para poder compartir espacios de esparcimiento u otros con tu familia, así como para otras actividades que requieren de un tiempo específico. Esto ayudará a organizar y planificar mejor las actividades. Por ejemplo, es recomendable hacer un checklist de las actividades que se desarrollarán los fines de semana.
- Facilitar espacios para uno misma, para recargar energía y así mantener el ritmo de desenvolvimiento.
- Improvisar está permitido. De vez en cuando generar espacios para disfrutar simplemente el momento, es lo ideal.
- Facilitar los espacios de comunicación dentro de la familia y con cada uno de los miembros que la conforman para conocer las necesidades personales, establecer objetivos familiares y

para que cada uno pueda asumir roles y responsabilidades. Esto ayudará a entender lo que los demás esperan y lo que esperas de los demás.

- No se debería perder conectividad con la casa, trata de generar espacios para informarte sobre cómo está la familia.
- Invitar a amigos a espacios de diversión en horarios y zonas que no interfieran con las demás actividades que también son prioridad. Considerar que el balance incluye este ámbito como saludable.
- Compartir actividades con miembros de la familia o amigos, especialmente con quienes tengan preferencias comunes para optimizar tiempos sin dejar de lado a nadie.

2.1 Recomendaciones para las empresas

La empresa participa fundamentalmente con políticas y pautas asociadas a la tan ansiada conciliación de la vida laboral y personal, que hoy es un factor determinante para aceptar o rechazar una propuesta de trabajo, por ello aquí unas recomendaciones para los líderes de Recursos Humanos:

- Definir herramientas que permitan conocer con precisión lo que las colaboradoras esperan para conciliar su vida laboral y personal para luego establecer medidas de conciliación considerando áreas de trabajo, carga laboral, horarios de gestión y necesidades del negocio. Evaluar también el efecto y valor que tienen para ellas constantemente y, de ser necesario, rediseñar lo planteado.
- La automatización de los procesos y procedimientos de una empresa ayudan disminuir la carga laboral y facilitan la implementación de medidas de conciliación para las colaboradoras.
- Preparar buenos líderes, capaces de manejar y facilitar medidas de conciliación en situaciones específicas y en momentos oportunos, es fundamental para esta gestión.
- Diseñar un buen plan de comunicación que permita a las colaboradoras conocer sobre conciliación y las medidas con las que cuentan. Es importante que sientan que la empresa no es ajena a este tema y que es un ente facilitador para conciliar.

- Facilitar espacios de integración para las colaboradoras, donde la familia pueda conocer y entender el ambiente donde se desarrolla y la importancia de su rol laboral.

Bibliografía

- Alberdi, Inés (1999). *La nueva familia española*. Madrid: Editorial Taurus.
- Alles, Martha Alicia (2000). *Mujer, trabajo y autoempleo*. Barcelona: Panamericana Formas e Impresos.
- Argulló, Esteban y Segurado, Almudena (2002). “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social”. *Psicothema*. Oviedo, vol. 14, núm. 4.
- Ariza, José Antonio (2001). “El credo de la conciliación” *Andalucía Económica*. Sevilla, núm. 118.
- Ariza, José Antonio (2002). “El dilema del equilibrio: vida personal versus vida profesional”. *Revista de Fomento Social*. Córdoba, núm. 57.
- Arriagada, Irma (1997). *Políticas sociales, familia y trabajo en la América Latina de fin de siglo*. Serie Políticas Sociales Nº 21. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Bamrud, Joachim y Calderón, Gabriela (2012). “Latinoamérica: pocas mujeres entre los CEO”. En: *Latin Business Chronicle*. Fecha de consulta: 20/3/2014. <<http://www.latinbusinesschronicle.com/esp/article.aspx?id=5535>>.
- Borisova, Darya y Sterkhova, Olga (2012). “Women as a valuable asset”. En: *McKinsey & Company*. Fecha de consulta: 10/4/2014. <https://www.mckinsey.com/client_service/chemicals/people/~/_media/mckinsey%20offices/russia/pdfs/women_as_a_valuable%20asset_eng.ashx>.
- Bretones, Eva; Solé, Jordi y Pié, Asun (2011). *Trabajar la autonomía y la responsabilidad con las familias desde la educación social: de la feminización de la demanda al acompañamiento socioeducativo*. Barcelona: Universitat Obrera de Catalunya.
- Buttarelli, Annarosa (2001). “Mujer trabajadora y familia”. *Arenal. Revista de Historia de las Mujeres*. Granada, vol. 9.

- Centro de Investigaciones Sociológicas (1997). “Trabajar: un problema, una razón”, En: *Boletín* N° 11. Fecha de consulta: 10/10/2013. <<http://www.cis.es/cis/opencms/ES/NoticiasNovedades/InfoCIS/>>.
- Chinchilla, Nuria (2013). “Las tres efes: feminidad, flexibilidad y familia”. *Cataluña Económica*. Barcelona, edición del 26 de febrero.
- Chinchilla, Nuria (2013). “El papel de la mujer en la nueva economía” *Cataluña Económica*. Barcelona, edición del 1 de abril.
- Creade (2001). “Family and balance”. En: *Work and life balance*. Fecha de consulta: 09.08.2014. <<http://www.work-and-life-balance.com/rsp.htm>>.
- Cropanzo, R. y Wright, T.A. (1999). “A 5 years old study of change in the relationship between well-being and job performance”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Washington, núm. 51.
- Da Silva, Marinalva (2006). *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis para optar al grado de doctora en Recursos Humanos y Organizaciones. Barcelona: Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona.
- Debeljuh, Patricia (2012). “Conciliación trabajo y familia: ¿dilema personal o responsabilidad empresarial?” *IEEM. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo*. Montevideo, edición de febrero.
- Eagly, Alice H. y Carli, Linda (2007) “Las mujeres y el laberinto del liderazgo”. *Harvard Business Review*. Boston, vol. 85, núm 9, p.76-85.
- Gibson, J., J.M. Ivanicevich y J.H. Donnelly (2001). *Las organizaciones*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana de Chile.
- González. P., Peiró J.M., y Bravo M.J (1996). “Calidad de vida laboral” en *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 2: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.

- Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. Lima: Empresa Editora El Comercio.
- Jiménez Aguado, Ricardo (2003). “Calidad de vida en el trabajo”. Fecha de consulta: 08/07/2014. <www.avantel.net/~rjaguado/vidat.html>.
- Knowledge Center (2014). “Women CEOs of the Fortune 1000”. En: *Catalyst*. Fecha de consulta: 25/9/2014. <<http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>>.
- Kogan, L., Fuchns, R. y Lay, P. (2013). *No pero sí. Discriminación en empresas de Lima Metropolitana*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Lorenzo, Josefa; Palomar, Manuela y Suárez, Esperanza (1991). “Mujer y familia. Reflexiones críticas desde nuestra experiencia profesional”. En: Repositorio institucional de la Universidad de Alicante. Fecha de consulta: 10/10/2013. <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5903/1/ALT_01_08.pdf>.
- Martínez, Emma (2011). *Buscadores de felicidad*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Moyes, Ngaire (2013). “What do women want? At work, that is...” En: *LinkedIn Blog*. Fecha de consulta: 10/3/2014. <<http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/>>.
- Neault, Roberta (2005). “That elusive work-life balance”. En: *Natcon Papers*. Fecha de consulta: 11/9/2012. <www.natcon.org/natcon/papers/natcon_papers_2005_e5.pdf>.
- Piras, Claudia (2006). *Mujeres y trabajo en América Latina. Desafíos para las políticas laborales*. Barcelona: Panamericana Forma e Impresos.
- Quijano, Santiago D. (1997). *Hacia una gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Rivero, Ángel (2005). “Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas”. En: *Instituto de la Mujer*. Fecha de consulta: 2/3/2014. <<http://www.inmujer.gob.es/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/007-conciliacion.pdf>>.

- Tobío, Constanza (2005). *Madres que trabajan: dilemas y estrategias*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Valenzuela, M. E. & Reinecke, G. (2000). *¿Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países en el Mercosur y en Chile*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Visauta, Bienvenido (1983). *La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis*. Tesis para optar al grado de doctor en Psicología por la Universidad de Barcelona. Barcelona: Departamento de Psicología Experimental.
- Zenger, John y Folkman, J. (2007). *El líder inspirador*. Barcelona: Profit Editorial.
- Zisis, Ricardo (2010). “El poder femenino en los negocios”. *Harvard Business Review*. Boston, vol. 8, núm 4.

Anexos

Anexo 1. Guía de preguntas

La siguiente guía de preguntas tiene como objetivo conocer las dificultades que como colaboradora encuentra para poder conciliar su vida laboral y personal, a fin de poder sugerir a las organizaciones alternativas que reduzcan este desequilibrio, mejoren la calidad de vida de las personas y reúnan las mejores prácticas que sirvan de referencia para otras mujeres que enfrenten este desafío.

Datos generales

Fecha:

Edad:

Nivel de estudios:

Empresa actual:

Cargo actual:

Tiempo permanencia en el cargo:

Hijos:

Edades de sus hijos:

(*) Se garantiza la confidencialidad y el anonimato de toda la información que se facilite para este estudio.

1. ¿Ha oído hablar sobre la conciliación de la vida laboral y personal?
2. ¿Considera que ser madre ha impactado en su desarrollo profesional?
3. ¿Coméntenos cómo combina las actividades de su trabajo con las de su hogar?
4. ¿Quiénes intervienen en el cuidado de sus hijos?
5. ¿Considera que reparte de forma equilibrada su tiempo entre el trabajo y su vida personal?
6. Si su respuesta es positiva, ¿cómo lo hace?
7. Si su respuesta es negativa, ¿cuáles son las dificultades?
8. ¿Cómo percibe su familia la distribución de su tiempo entre su trabajo y ellos?
9. ¿Considera que su empresa cuenta con medidas para facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?
10. Si su respuesta es positiva, ¿cuáles son?
11. ¿Utiliza alguna de ellas?
12. Si su respuesta es positiva, ¿siente que le ayuda a encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?
13. Si su respuesta es negativa, explique por qué.
14. ¿Qué otras medidas de equilibrio considera que su empresa podría incorporar?
15. ¿Siente que ser mujer la ha limitado para crecer profesionalmente?
16. ¿Por qué trabaja?
17. ¿Le gustaría agregar algo adicional?

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Jennyfer Miriam Mazuelos Gallegos

Administradora de Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Asimismo, cursó el Diplomado en Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con siete años de experiencia en el área de Recursos Humanos. Se ha desarrollado como coordinadora de Gestión de Desarrollo Humano y actualmente es encargada de la Unidad de Apoyo a Jefaturas del Banco de Crédito del Perú, donde brinda asesoría en temas de recursos humanos a las jefaturas de esta institución financiera.

Karla Eva Mestanza Ríos

Profesional titulada en Psicología con más de diez años de experiencia en el ámbito organizacional en empresas del rubro industrial, comercial, bancario, de contact center y liderando equipos trabajo.

Actualmente, gestiona su propia empresa consultora en temas de reclutamiento, evaluación y selección de personal para todos los cargos y a nivel nacional.