

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Impacto del Uso del Tiempo en el Desarrollo Profesional de la Mujer

Ejecutiva de Lima Metropolitana.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Campanario López, José Luis

Espinoza Herrera, Iván

Olivos Reynalte, Ricardo Galdino

Paredes Tuesta, Mauricio Fernando

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Surco, octubre 2016

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a la escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú por sus extraordinarios docentes y su apoyo en la realización del MBA.

Asimismo agradecer a la profesora y asesora de la presente tesis la doctora Beatrice Avolio por brindar la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como a su paciencia y guía en la realización de la tesis.

Agradecemos también a todos los compañeros de clases por su amistad y solidaridad.



Dedicatoria

A mi esposa Ivonne por tu constante apoyo.

José Luis

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, hermanas y esposa por su apoyo incondicional mantenido durante el tiempo de la maestría.

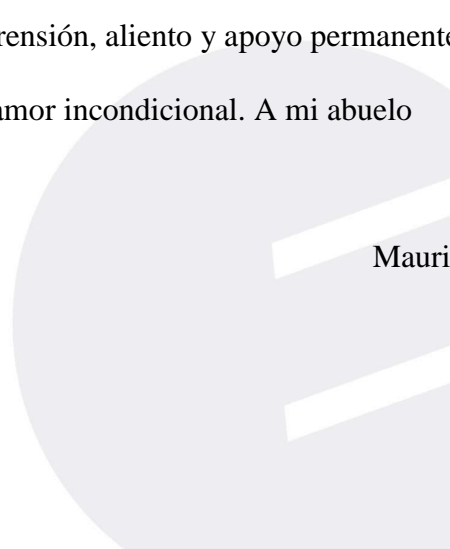
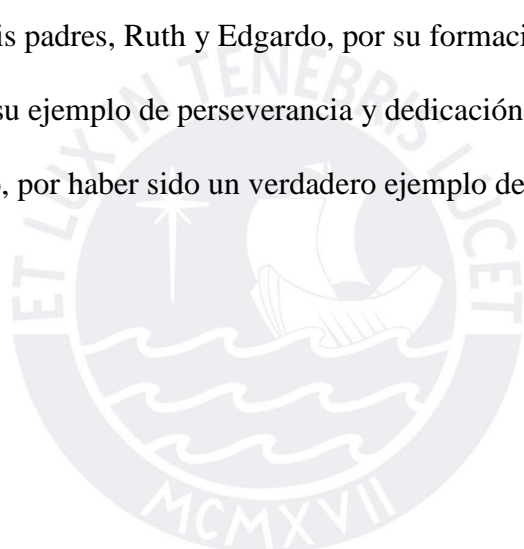
Iván

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, a María Luisa mi esposa por su amor y comprensión y a la razón de mi vida mi hija por venir Lianna.

Ricardo

A mis padres, Ruth y Edgardo, por su formación, comprensión, aliento y apoyo permanente. Por su ejemplo de perseverancia y dedicación y por su amor incondicional. A mi abuelo Julio, por haber sido un verdadero ejemplo de vida.

Mauricio



Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo para describir el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana. Para lograr esto se condujeron 20 entrevistas a profundidad a mujeres ejecutivas, que ocupan cargos gerenciales y ejecutivos y que poseen estudios universitarios completos. Además, las informantes son empleadas en empresas de mediana y gran envergadura, con una antigüedad mayor a los 2 años y tienen subordinados a su cargo. Los casos se seleccionaron utilizando las técnicas de bola de nieve y máxima variación, mientras que los datos recopilados se analizaron utilizando el software Atlas Ti.

De acuerdo con Gómez (2010), el tiempo se puede dedicar a los siguientes tipos de actividades: (a) Actividades productivas remuneradas, (b) actividades productivas no remuneradas, y (c) actividades no productivas. Los resultados de esta investigación muestran que las mujeres profesionales destinan un promedio de 47 horas semanales a las actividades productivas remuneradas, que son las laborales y 20 horas para las productivas no laborales, que son las relacionadas con las responsabilidades familiares. La cantidad de horas dedicadas a las actividades no remuneradas disminuye cuando se cuenta con empleada doméstica, lo que permite destinar mayor tiempo a actividades no productivas, como de ocio y deporte.

Se concluye que la manera como las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana distribuyen su tiempo tiene un impacto positivo en su desarrollo profesional, ya que están dispuestas a trabajar horas adicionales a la jornada laboral, lo cual les ha permitido acceder a oportunidades y a cargos de jefatura o gerencia. En cambio, el impacto sobre su vida personal ha sido negativo, ya que muchas reportan que sufren de estrés e incluso de problemas de salud, generando en algunos casos un impacto negativo en sus familias.

Abstract

This research has a qualitative approach to describe the impact of the use of time in the professional development of executive woman in Lima. To achieve this goal, interviews with 20 executive women in leadership or management positions and who have completed university studies were conducted. In addition, informants are employed in medium and large companies, with more than 2 years old and they have subordinate in his office. The cases were selected using snowball techniques and maximum variation, and the data collected were analyzed using Atlas Ti software.

According to Gomez (2010), the time can be devoted to the following types of activities: (a) remunerated productive activities, (b) unpaid productive activities, and (c) non-productive activities. The results of this research show that professional women spend an average of 47 hours a week on unpaid productive activities, which are labor and 20 hours for non-productive labor, which are related to family responsibilities. The amount of hours spent on unpaid activities decreases when it has housemaid, allowing devote more time to leisure activities and sports.

It is concluded that the way women executives in Metropolitan Lima allocate their time has a positive impact on their professional development, as they are willing to work additional hours to the workday, which has allowed them to access opportunities and leadership positions or management. Instead, the impact on his personal life has been negative, as many reported suffering from stress and even health problems, leading in some cases a negative impact on their families.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Propósito de la Investigación.....	5
1.4 Importancia de la Investigación.....	6
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	7
1.6 Preguntas de Investigación	7
1.7 Definición de Términos	8
1.8 Supuestos	9
1.9 Limitaciones	9
1.10 Delimitaciones	9
1.11 Resumen	10
Capítulo II: Revisión de la Literatura	12
2.1 Mapa de la Literatura.....	12
2.2 Uso del Tiempo.....	12
2.2.1 Equilibrio en el uso del tiempo	17
2.2.2 Medición del uso del tiempo.....	21
2.2.2 Metodologías para medir el uso del tiempo	22
2.3 Desarrollo Profesional	25
2.3.1 Barreras para el desarrollo profesional de las mujeres	28
2.4 Mujer Ejecutiva	31
2.5 Resumen	33

2.6 Conclusiones.....	34
Capítulo III: Método.....	35
3.1 Diseño de la Investigación.....	35
3.2 Justificación del Diseño	36
3.3 Preguntas de la Investigación	37
3.4 Población	38
3.5 Consentimiento Informado	39
3.6 Selección de los Casos.....	39
3.6.1 Muestreo	39
3.6.2 Estrategias	40
3.7 Confidencialidad.....	41
3.8 Procedimientos de Recolección de Datos.....	41
3.8.1 Protocolo del Caso	42
3.8.2 Esquema de las Entrevistas	42
3.9 Instrumento de la Investigación.....	42
3.10 Análisis e Interpretación de Datos	43
3.10.1 Análisis individual de los casos	43
3.10.2 Análisis transversal de los casos	44
3.11 Validez y Confiabilidad.....	44
3.12 Resumen	45
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	47
4.1 Perfil de las Informantes	47
4.2 Caracterización de las Empresas	51
4.3 Resultados del Análisis de Casos	53

4.3.1 Impacto que tiene en la vida familiar la forma en la que actualmente hacen uso del tiempo las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana	53
4.3.2. Impacto que tiene en la vida laboral la forma en la que actualmente hacen uso del tiempo las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana	61
4.3.4 Gratificación que reciben de acuerdo al tipo de actividades productivas, remuneradas o no remuneradas	73
4.4 Análisis Transversal de los Casos.....	76
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	80
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones	82
5.3 Investigaciones Futuras.....	83
Referencias.....	85
Apéndice A: Consentimiento Informado	94
Apéndice B: Matriz de Consistencia	95
Apéndice C: Instrumento de la Investigación	96
Apéndice D: Modelo Conceptual Integrado	100

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Actividades Productivas Remuneradas y No Remuneradas, Actividades No Productivas</i>	15
Tabla 2. <i>Tiempo de Trabajo No Remunerado, Remunerado y Total</i>	20
Tabla 3. <i>América Latina y el Caribe: Instrumentos de las Últimas Experiencias de Medición del Uso del Tiempo</i>	25
Tabla 4. <i>Perfil General de las Entrevistadas</i>	48
Tabla 5. <i>Perfil Académico y Laboral de las Entrevistadas</i>	50
Tabla 6. <i>Características de las Empresas donde Trabajan las Mujeres Entrevistadas</i>	52
Tabla 7. <i>Uso del Tiempo entre Actividades Productivas No Remuneradas y Actividades No Productivas</i>	56
Tabla 8. <i>Impacto de la Distribución del Tiempo en la Vida Familiar</i>	58
Tabla 9. <i>Opiniones frente al Trabajo Remunerado</i>	64
Tabla 10. <i>Impacto de la Distribución del Tiempo en la Vida Laboral</i>	66
Tabla 11. <i>Obstáculos como Consecuencia del Uso del Tiempo</i>	69
Tabla 12. <i>Relación entre Aspectos Personales y el Desarrollo Profesional</i>	74
Tabla 13. <i>Análisis Transversal de los Casos</i>	78

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de la Literatura sobre el Impacto del Uso del Tiempo en el Desarrollo

Profesional de la Mujer Ejecutiva 13

Figura 2. Modelo de Desarrollo Profesional..... 26



Capítulo I: Introducción

En el Perú, el 43.8% de la población económicamente activa son mujeres, lo cual corresponde a 6'915,900 féminas, con un crecimiento del 2.1% cada año, frente al 1.8% anual que crece la fuerza laboral masculina (Informa, 2015). Pero a pesar de esta incorporación al trabajo fuera del hogar, las mujeres en el Perú trabajan nueve horas a la semana más que los hombres, donde la principal diferencia se dan en la manera en que distribuyen este trabajo. Es así que la mujer destina el 52% de su tiempo a trabajo productivo no remunerado frente al 24% del hombre, por lo que este dispone y dedica el 76% de su tiempo a tiempo productivo remunerado lo que explica por qué los hombres tienen una mayor oportunidad que las mujeres para obtener ingresos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010).

La cuantificación del uso del tiempo productivo no remunerado sirve para darle un valor económico a este tipo de trabajo y poder así estimar este aporte a las economías estatales, y de paso poner a la luz de la opinión pública que dentro del hogar existen actividades que no son recogidas por el Producto Bruto Interno de los países. El desarrollo conceptual y metodológico de las estadísticas del uso del tiempo se impulsó gracias a la Plataforma de acción de Beijing (Aguirre & Ferrari, 2013).

Ante la necesidad de clasificar de forma estandarizada el trabajo en el mundo, medir el uso del tiempo, valorizar la contribución de todas las mujeres a la economía. América Latina y el Caribe continúan siendo la región con más desigualdad en el mundo, donde la tasa de desempleo de las mujeres es 1.4 veces la de los hombres y reciben ingresos menores en todos los segmentos ocupacionales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015). Resulta inaplazable cambiar las bases sociales, políticas, culturales y económicas que sostienen la división del trabajo por género. De acuerdo con Aguirre y Ferrari (2013) la clave para lograrlo supone una nueva ecuación entre el Estado, la sociedad en su conjunto, el

mercado y las familias, en la que el trabajo doméstico no remunerado y las tareas de cuidado se entiendan y traten como asuntos públicos, de responsabilidad compartida entre todas estas esferas. La presente investigación es de carácter descriptivo, con un enfoque cualitativo para identificar el impacto del uso del tiempo de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana en su desarrollo profesional. En este primer capítulo se expone el problema de la investigación, el propósito, la importancia, la naturaleza y las preguntas del estudio realizado. También, se presentan las principales definiciones, las limitaciones, los supuestos y las delimitaciones del estudio.

1.1 Antecedentes

La presente investigación se centra en describir y analizar el impacto que tiene en el desarrollo profesional, la forma como las mujeres ejecutivas en el Perú destinan su tiempo para actividades de trabajo productivo remunerado, productivo no remunerado y actividades personales. De acuerdo con estudios realizados por Gurley-Calvez, Biehl, y Harper (2009) a partir del siglo XX la mujer se incorporó, con fuerza, al mercado laboral. Para el año 1979 representaba el 21% de la población económicamente activa y para finales del siglo se había incrementado hasta el 39% (La Nueva Mujer, 2008). Es por esto que el uso del tiempo, por parte de las mujeres, ha cambiado notablemente variando la forma en que lo dividen entre tareas domésticas y laborales, dedicando cada vez más horas a las labores productivas remuneradas (Gurley-Calvez, Biehl, y Harper 2009).

A nivel mundial, en un estudio realizado por Ely, Montgomery, y Groysberg (2013) demostraron que las mujeres que no se sentían satisfechas con su trayectoria profesional no lo achacaban a dejar en un segundo plano su trabajo para cuidar de los niños, sino a haber dado prioridad a la carrera de sus parejas, y en el año 2013 Sheryl Sandberg, directora de operaciones de Facebook y una de las mujeres más poderosas del mundo, publicó un polémico libro en el que consideraba que una de las claves del éxito en la carrera profesional

de la mujer es la elección de una buena pareja. Fue allí que indicó que para que una mujer ocupe un cargo de liderazgo es necesario que tenga el apoyo total de su pareja, sin excepciones. Existe una creencia generalizada de que solo las mujeres solteras pueden llegar a la cúspide, pero la verdad es que la mayoría de las féminas líderes en el mundo de los negocios tiene pareja (Torres, 2015).

En México, el 60% de las horas dedicadas al trabajo productivo, ya sea remunerado o no remunerado, es atribuible a las mujeres, mientras que solo 40% es dado por los hombres (“La mayor parte del trabajo”, 2015). Mientras en el Perú, si se toma sólo en cuenta el trabajo doméstico no remunerado, las mujeres de 12 años y más triplican el número de horas registradas por los varones del mismo rango de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010).

Las tareas del hogar no remuneradas continúan recayendo de manera abrumadora sobre las mujeres, ya que estas dedican el doble de tiempo que los hombres a las actividades domésticas y al cuidado de los miembros de la familia. Mientras que su participación laboral se ve restringida por ese motivo. También se ha encontrado que hay un contraste entre la mayor calificación educativa de las mujeres y su discriminación en términos de ingresos laborales y de acceso a los cargos de mayor responsabilidad (Faur, 2015), es así que el salario es también un aspecto diferenciador de estos dos colectivos y más del 30% de las directivas considera que su salario no es acorde con la labor que desempeñan. Aun así, las mujeres estarían dispuestas a renunciar a responsabilidad o remuneración a cambio de más tiempo para la vida familiar, cosa que no ocurre en el lado masculino (“La mayor parte”, 2015).

De acuerdo con Rogero (2006), las desigualdades sociales y las diferencias que se dan entre los individuos se evidencian en el uso que se hace del tiempo. Sin lugar a dudas, la forma en que se usa el tiempo está determinada y condicionada por una serie de factores, como son la edad, el nivel socioeconómico, la escolaridad y el acceso a bienes y servicios,

entre otros. Pero el género es el factor que más influye, ya que los roles asignados social, histórica y culturalmente a hombres y mujeres definen en gran medida el tipo de actividades que realizan dentro y fuera de sus hogares de pertenencia, así como el tiempo que involucran en dichas actividades (Sosa & Román, 2015).

Bethencourt (2012) señaló que existe una brecha entre hombres y mujeres en los sitios de trabajo, por lo que la lucha por la igualdad de género tiene que enfocarse en los aspectos desfavorables. Aun cuando la mujer se ha incorporado al mundo laboral, todavía no se ha dado una distribución equitativa de las tareas del hogar (Ajenjo & García, 2011). Al respecto, García (2012) indicó que se necesita una redistribución de las actividades del hogar, para favorecer la incorporación de la mujer en el mercado laboral, rompiendo con patrones tradicionalistas.

Según Charlo y Nuñez (2012), en relación con las expectativas que recaen sobre hombres y mujeres, se espera que el hombre adulto priorice su desarrollo profesional frente al familiar, mientras que la mujer en edad fértil debe dar más importancia a la familia que al trabajo remunerado y una gran parte de los hombres no tolera la idea de vivir con una persona en condiciones de igualdad.

Noland, Moran y Kotschwar (2016) establecieron la necesidad de fomentar el progreso femenino en toda la estructura corporativa. Destaca, además, que existe una correlación entre la cantidad de mujeres que ocupan puestos gerenciales y ciertas características de las empresas como la especialización en carreras asociadas con dirección y gestión empresarial, y de acuerdo con Sánchez-Silva (2016), los consejos de administración siguen adoleciendo de administradoras ejecutivas. La presencia de consejeras ejecutivas se limita al 3.3% del total, por lo que se observa la necesidad de un cambio cultural en las empresas para impulsar el avance de la mujer en todos los puestos directivos.

En el Perú, la mujer se sigue identificando por su rol reproductivo en la familia, a consecuencia de los estereotipos sociales y culturales que persisten y que todavía hacen que la sociedad considere a la mujer como subordinada al hombre, mostrando discriminación y desigualdad. Hay diferencias claras entre hombres y mujeres, por ejemplo, el porcentaje de hombres solteros directivos es de 22% y el de las mujeres es del 31%, así como que ninguna directiva tiene cinco o más hijos como si ocurre en el caso masculino (“Mujeres peruanas trabajan más”, 2015).

1.2 Definición del Problema

Es importante medir el impacto que la distribución del uso del tiempo tiene en el desarrollo profesional de la mujer. Se conoce que ellas deben dividir sus horas entre distintos tipos de actividades: (a) Actividades productivas remuneradas, (b) Actividades productivas no remuneradas, y (c) Actividades no productivas o personales.

El problema es que se conoce que los trabajos productivos no remunerados son mayormente efectuados por las mujeres y esto no es reconocido ni remunerado, por lo que existe una desventaja para ellas en lo que respecta al uso del tiempo productivo remunerado. Es decir que las mujeres están en desventaja frente a los hombres en el mundo laboral, ya que tienen menos tiempo disponible y con ello sus opciones disminuyen. Es así que con este estudio se quiere conocer el impacto que tiene el uso del tiempo sobre el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es describir el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana. Para ello, a través de un enfoque cualitativo se analizan los siguientes propósitos:

- a) Conocer el impacto que tiene en la vida familiar la forma en la que actualmente hacen uso del tiempo las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

- b) Conocer el impacto que tiene en la vida laboral la forma en la que actualmente hacen uso del tiempo las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.
- c) Describir los obstáculos que han enfrentado y enfrentan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana en su desarrollo profesional, como consecuencia de la distribución de su tiempo entre actividades productivas remuneradas, no remuneradas y actividades no productivas.
- d) Identificar qué tipo de actividades productivas, remuneradas o no remuneradas, dan mayor gratificación a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

1.4 Importancia de la Investigación

Es importante conocer el impacto de la distribución del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva. Es así que de acuerdo a los estudios realizados se evidencia que en la sociedad peruana las mujeres dedican un mayor porcentaje de su tiempo a realizar trabajos no remunerados, en comparación con los hombres, limitando su participación en el mercado laboral. Los hombres dedican el 76% de su tiempo total al trabajo productivo remunerado mientras que las mujeres en general destinan solo el 48% de su tiempo total (Freyre & López, 2011). Siendo importante conocer si entre las mujeres ejecutivas la distribución del tiempo tiene o no impacto sobre su desarrollo profesional.

De acuerdo con el INEI (2010), las mujeres entre los 30 y 39 años de edad, así como aquellas que tienen entre 40 y 49 años, concentran el mayor número de horas dedicadas a las actividades domésticas no remuneradas. Estos rangos de edad coinciden con las etapas vitales más productivas para el mercado laboral, por ello su dedicación a las tareas domésticas afecta al tiempo que pudieran utilizar para desarrollar una actividad remunerada y por ende a la evolución de su carrera profesional. De acuerdo con Aguirre y Ferrarini (2013) en América Latina, las encuestas de uso del tiempo revelan que la mayor carga de trabajo productivo no remunerado la tienen las mujeres que viven en pareja para las mujeres en general.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es descriptiva, utilizando un enfoque cualitativo para estudiar el impacto del uso del tiempo productivo (remunerado, no remunerado) y no productivo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana. La investigación cualitativa se realizará a través de la estrategia de estudio de casos con un diseño holístico. Las razones que sustentan dicha estrategia de investigación son: (a) Facilita la obtención de respuestas a las preguntas *como* y *por qué*; y (b) las motivaciones de investigación del uso del tiempo remunerado, no remunerado y no productivo, no tienen controles cuantitativos estrictos.

1.6 Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación se asocian directamente con los objetivos o propósitos que se presentaron previamente. Es así que se tiene una pregunta general: ¿Cuál es el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana? Lo que podrá contestarse en la medida en que se dé respuesta a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cómo impacta en la vida familiar la forma en la que actualmente hace uso del tiempo?
- b) ¿Cómo impacta en la vida laboral la forma en la que actualmente hace uso del tiempo?
- c) ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana en su desarrollo profesional, como consecuencia de la distribución de su tiempo entre actividades productivas remuneradas, no remuneradas y actividades no productivas?
- d) ¿Cuáles son las actividades productivas, remuneradas o no remuneradas, que otorgan mayor gratificación a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana?

1.7 Definición de Términos

En este acápite se presenta la definición de distintos términos que son frecuentemente utilizados a lo largo de toda la investigación. Se inicia con la definición de trabajo, que de acuerdo con Pedrero (2009) es una actividad humana realizada con esfuerzo físico o mental, teniendo como resultado la transformación de un bien o la realización de un servicio, sea este realizado por un miembro de la familia, por un tercero o por el mercado (citado en Freyre, 2010).

El uso del tiempo de las personas Gómez (2010) dividió en tres tipos de actividades: (a) Productivas remuneradas, (b) productivas no remuneradas, y (c) no productivas o personales. El trabajo remunerado es cuando la persona recibe una paga por laborar en algún sector productivo, relacionado con el tiempo dedicado o los resultados de su trabajo. En cambio, dentro de las actividades productivas no remuneradas está la limpieza del hogar y el cuidado de los familiares, así como el voluntariado y la ayuda en otros hogares. Mientras que las actividades no productivas o personales son el estudio, la diversión, el deporte y la comunicación, entre otros.

En castellano, el término “desarrollo” significa acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral (Real Academia Española [RAE], 2016a). En tanto, el término profesional hace referencia a la persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación (RAE, 2016c). En base a estas definiciones se deriva que el desarrollo profesional se entiende como todo aquello que pueda coadyuvar al incremento de habilidades, conocimiento y destrezas para ejercer una profesión con mayor capacidad y aplicación.

Según la RAE (2016b), ejecutivo hace alusión a una persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa. En el presente estudio se hace referencia a la mujer ejecutiva como una persona de género

femenino que tiene personal a cargo y que ocupa una jerarquía directiva o gerencial, y que adicionalmente cuenta con estudios universitarios completos.

1.8 Supuestos

El principal supuesto de esta investigación es que existe una diferencia en la forma en la que los hombres usan su tiempo versus las mujeres. Es decir, que distribuyen de distinta forma el tiempo que destinan a las actividades productivas remuneradas, a las productivas no remuneradas y a las personales. Para Aguirre y Ferrarini (2013) las mujeres destinan una mayor cantidad de tiempo al trabajo no remunerado que los hombres, quienes se enfocan en el trabajo remunerado.

A esto le sigue la suposición de que la forma en que las personas utilizan el tiempo influye en el desarrollo profesional, y en especial de las mujeres ejecutivas. Reconociendo que podrían existir otras variables diferentes, de mayor impacto.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

- a) No se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población dado que es un estudio cualitativo.
- b) Se recurre a la percepción que tiene la ejecutiva del uso del tiempo en su desarrollo profesional; la recolección de datos se hace sobre la base de entrevistas.
- c) En las entrevistas personales, el entrevistado puede verse tentado a dar una apariencia de éxito algo exagerada por ser usualmente personas competitivas.
- d) El estudio está enfocado al uso del tiempo como factor del desarrollo profesional.

1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes:

- a) El estudio se ha realizado en Lima Metropolitana y los datos resultantes serán válidos tan solo para esta ciudad.

- b) El estudio está orientado para la mujer ejecutiva según la descripción establecida de persona de género femenino que tiene personal subordinado y que ocupa un cargo directivo o gerencial y que adicionalmente cuenta con estudios universitarios completos.
- c) El estudio se está realizando solamente a mujeres que trabajan en empresas constituidas y que operan de manera formal, así como entidades públicas reconocidas por el estado peruano.
- d) La investigación se desarrolla en empresas de mediana y gran envergadura con una antigüedad mayor a los 2 años y se podría estar excluyendo a empresas de rápido crecimiento, con políticas agresivas de desarrollo.

1.11 Resumen

En el Perú cada día está creciendo la participación activa de la mujer en el sector empresarial. Sin embargo, el tiempo productivo no remunerado no está siendo cuantificado dentro de la economía nacional. A pesar de que la mujer desde el siglo XX se ha ido incorporando a tareas productivas remuneradas y que para el 2014 llegaba a representar el 43.8% de la fuerza laboral peruana, las mujeres en puestos directivos apenas ocupan el 3.6%.

Adicional a ello, en la sociedad limeña las mujeres dedican un mayor porcentaje de su tiempo en la realización de trabajos productivos no remunerados en comparación con los hombres, limitando su disponibilidad para participar en el mercado laboral (Freyre y López, 2011). Pero a pesar del evidente involucramiento de la mujer en la economía peruana, existen pocos estudios que permitan tener una visión más clara de la distribución del tiempo, específicamente para el grupo de ejecutivas.

Se ha desarrollado una investigación descriptiva y de enfoque cualitativo, usando el método de casos múltiples, con el propósito de conocer el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana. Para esto se tiene como

marco de referencia investigaciones realizadas en ámbitos internacionales. Los resultados permitirán contestar la pregunta ¿Cuál es el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana? Tanto en su vida familiar como laboral, describiendo también los obstáculos o barreras que la muestra presenta, así como la gratificación que encuentran entre sus actividades.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

La necesidad de conocer exactamente el impacto del uso del tiempo en las mujeres ejecutivas es una preocupación que cada vez se torna más importante. Es por ello que resulta necesario revisar estudios previos en torno a este tópico, revisando la literatura existente y ordenando la idea en torno a las variables principales: (a) uso del tiempo, (b) desarrollo profesional, y (c) mujer ejecutiva. En primer término, se presenta el mapa de la literatura.

2.1 Mapa de la Literatura

En la Figura 1 se presenta el Mapa de la Literatura, que explica la forma cómo se ha organizado la información recopilada, en torno a temas o ejes centrales. Asimismo, dentro de cada tema se señalan los aspectos principales, mencionando a los autores que han llegado a esos argumentos y el año de sus investigaciones. De acuerdo con Avolio (2016) “el mapa busca reflejar la relación de conceptos relacionados con la investigación, así como los autores y sus respectivas referencias” (p.47).

2.2 Uso del Tiempo

Respecto de estas diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la forma en que utilizan el tiempo, Kuznesof (1992) sostuvo que mientras que para los hombres una carrera profesional o un empleo son y han sido siempre "primarias" en su identidad, y en las funciones de su vida (como seres individuales y como miembros de una familia), para las mujeres esto no es así.

Las mujeres, particularmente en América Latina, se identifican en primer lugar con sus funciones como "criadoras" y "proveedoras" en el contexto familiar, siendo el tema del empleo o de la profesión una cuestión secundaria, que es realizada como un complemento de sus actividades en el hogar o en caso de problemas económicos en la familia. El empleo es raramente visto como una identificación primaria de la mujer como parte de un grupo familiar (Sosa & Román, 2015).

Impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva

Uso del tiempo					Desarrollo profesional		Mujer ejecutiva
	Equilibrio en el uso del tiempo	Medición del uso del tiempo	Metodologías para medir el uso del tiempo	Encuestas para medir el uso del tiempo		Barreras para el desarrollo profesional	
La forma en que las mujeres distribuyen su tiempo es diferente a los hombres (Kuznesof, 1992)	Es decir, es trabajo tanto el que se realiza en el mercado laboral a cambio de una remuneración, como el que se realiza en el ámbito doméstico para garantizar el bienestar y la vida (CEPAL, 2010b; MINDES, 2011)	Es de importancia para conocer cómo se distribuye y su impacto en la sociedad y en la economía (Aguirre, García & Carrasco, 2005; Aguirre & Ferrari, 2013).	Clasificación Internacional de Actividades para Estadísticas sobre Uso del Tiempo (ICATUS, por sus siglas en inglés) (Aguirre & Ferrari, 2013)	En América Latina se observa que algunos países han adoptado sus propias formas de medir el uso del tiempo, como por ejemplo el caso de Bolivia. Mientras que muchos otros han adoptado los parámetros CAUTAL o ICATUS (Arriagada, 2005; Aguirre & Ferrari, 2013)	Es el progreso vertical de un individuo dentro de la estructura organizacional de una empresa (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2000; Lirio et al., 2007; Pineda, 2002)	Son los factores que impiden, dificultan, o que no facilitan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (Rodríguez, 1992; Sosa & Román, 2015)	Las mujeres se han incorporado a la vida laboral, pero no tienen las mismas condiciones salariales (Avolio, 2015)
Los hombres son proveedores y las mujeres asumen un rol criador y cuidador (Sosa & Román, 2015; Ajenjo & García, 2011)		En América Latina, la CEPAL ha propuesto formas de medir el trabajo no remunerado (Aguirre & Ferrari, 2013)	Clasificación de Actividades de Uso del Tiempo para América Latina y el Caribe (CAUTAL) (Aguirre & Ferrari, 2013)		Desarrollo es medido como el número de promociones o incremento de salario en un período específico de tiempo (Howard & Bray, 1988; Fernandez, 2002)	Las mujeres son discriminadas en el mercado laboral (Barreto, 2015; Hymowitz & Schellhardt, 1986)	Las mujeres toman las decisiones de manera participativa y tienen habilidades de liderazgo (McKinsey & Company, 2015)
Hay tres tipos de actividades: (a) productivas remuneradas, (b) productivas no remuneradas, y (c) personales (Gómez, 2010; Aguirre, García & Carrasco, 2005; Ley N° 27900; MINDES, 2011)	Las parejas de doble ingreso tienden a lograr cierto equilibrio (Ajenjo & García, 2011)	En Perú, la medición del uso del tiempo está regulada por la Ley N° 29700			El desarrollo se tiene que dar en los distintos ámbitos donde se desenvuelven las personas. Pero el éxito es diferente y se mide en función de los objetivos que tiene cada persona (Rodríguez, 2002; Niles & Goodnough, 1996)	Los principales obstáculos para el avance de las mujeres ejecutivas son los estereotipos, la discriminación, la existencia de culturas de dominio masculino, y su exclusión de las redes de trabajo (Ragins, Townsend & Mattis, 1998; Powell y Butterfield, 2014; Rogier y Padgett, 2004)	Hay estudios que vinculan la incorporación de las mujeres en puestos directivos con rentabilidad (Chinchilla, Poelmans & León, 2005; Barreto, 2015; Romero, 2016)
La forma como se distribuye el tiempo depende de factores que se clasifican en los relacionados con el trabajo y con el hogar (Kaur & Mahajan, 2014). También varía a lo largo de la vida de la mujer (Beltrán & Lavado, 2014)	La jornada de trabajo total de las mujeres dedicada a labores remuneradas y no remuneradas, es mayor que la de los varones (Gurley-Calvez, Biehl & Harper, 2009; CEPAL, 2010a; Milosavljevic & Tacla, 2007; Beltrán & Lavado, 2014; Avolio, 2015)				Las empresas que tienen mujeres que han desarrollado su carrera profesional son más rentables (Romero, 2016)		

Figura 1. Mapa de la Literatura sobre el Impacto del Uso del Tiempo en el Desarrollo Profesional de la Mujer Ejecutiva.

En la medida en que las mujeres incrementan su nivel educativo, disponen de menos tiempo para las tareas no remuneradas. Aunque también a más edad de la mujer, mayor tiempo dedica a trabajos no remunerados (Beltrán & Lavado, 2014). El trabajo productivo no remunerado mayormente lo realiza la mujer y no es reconocido por la sociedad y no es valorado tampoco por ellas mismas.

Las actividades relacionadas con el uso del tiempo han sido clasificadas tomando en consideración la Clasificación Internacional de Actividades para Estadísticas sobre Uso del Tiempo (ICATUS, por sus siglas en inglés), así como la Clasificación de Actividades de Uso del Tiempo para América Latina y el Caribe (CAUTAL). A partir de dichas formas es que distintos países han adoptado uno u otro instrumento de medición, y específicamente en el caso peruano se utiliza la clasificación ICATUS, la cual se muestra en la Tabla 1.

Ambas metodologías, ICATUS y CAUTAL, toman en consideración criterios de medición de actividades, diferenciándolos en trabajo remunerado, trabajos no remunerados y en no productivos o personales, las mismas que se explican a continuación:

Tiempo de trabajo remunerado. Es considerada como el tiempo que tiene una compensación. Por ello Arriagada (2005) sostuvo que para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la duración de la jornada de trabajo ha sido siempre un objetivo primordial que debe detallarse dentro de la normativa de cada país. Esto se refleja en el hecho de que es materia del primer convenio de la OIT y posteriormente ha sido objeto de convenios, estudios generales y deliberaciones a lo largo de los años. Al respecto, se recomienda el establecimiento de horas mínimas y máximas diarias de trabajo remunerado. En el caso del Perú está establecido que son ocho horas diarias, sumando entre 40 y 48 horas semanales, de acuerdo a las normas vigentes.

Tabla 1

Actividades Productivas Remuneradas y No Remuneradas, Actividades No Productivas

Actividades productivas remuneradas	Actividades productivas no remuneradas	Actividades no productivas o personales
- Producción de mercado	- Servicios de hogares no remunerados	- Estudio y aprendizaje
- Agropecuaria	- Quehaceres del hogar	- Convivencia social
- Industrial	- Cuidado de personas	- Aficiones, juegos y otros pasatiempos
- Comercio	- Cuidado de niños menores de 15 años	- Deportes y ejercicio físico
- Servicios del sector privado	- Cuidado de miembros del hogar de más de 60 años	- Utilización de medios masivos de comunicación
- Producción para uso propio	- Servicios no remunerados para otros hogares	- Cuidados personales
- Bienes agropecuarios de autoconsumo	- Quehaceres domésticos	- Comer
- Recolección de productos agrícolas silvestres	- Cuidado de personas	- Dormir
- Recolección de leña	- Servicios no remunerados para la comunidad	
- Acarreo de agua		
- Construcción		
- Servicios de alquiler de viviendas ocupadas por sus propietarios	- Gestiones gratuitas para obtener Servicios públicos	
- Servicio doméstico remunerado	- Producción con trabajo no remunerado en instituciones sin fines de lucro	
- Otra producción no de mercado		
- Servicios de las administraciones públicas	- Trabajo voluntario no remunerado en Cuidados de salud	
- Servicios de instituciones sin fines de lucro		

Nota. Tomado de “Directrices y referentes metodológicos para armonizar las encuestas sobre uso del tiempo. Propuesta para discusión”, por M. Gómez, 2010. Recuperado de <http://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/3/40283/mariagomez.pdf>

Tiempo de trabajo no remunerado. El trabajo no remunerado corresponde a la actividad que no tiene compensación económica. Al respecto Aguirre, García y Carrasco (2005) sostuvieron que el estudio del trabajo no remunerado requiere de metodologías e instrumentos de medición específicos y llegaron a distinguir cuatro modalidades de trabajo no

remunerado: (a) Trabajo de subsistencia, (b) trabajo doméstico, (c) trabajo de cuidados familiares, y (d) trabajo voluntario o al servicio de la comunidad.

Asimismo, Ajenjo y García (2011) indicaron que dentro del tiempo de trabajo no remunerado se considera la dedicación a las labores del hogar, como son la cocina, la limpieza, la atención a las mascotas, y las compras, entre muchos otros. También se incluye el cuidado de la familia, niños y adultos, así como todos los desplazamientos relacionados. Lo que a su vez tiene concordancia con las definiciones dadas a nivel global en los instrumentos de medición del ICATUS y CAUTAL.

En el caso peruano la definición oficial del uso del tiempo se da mediante la Ley N° 27900 (2003) en cuyo artículo segundo se definió al trabajo no remunerado como un conjunto de actividades por las que no se percibe retribución económica directa, incluidas las que se realizan en las organizaciones sociales de base y al trabajo doméstico no remunerado como el conjunto de actividades que se realizan dentro del hogar por las que no se percibe retribución económica directa. Mientras que el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MINDES, 2011) definió al trabajo doméstico no remunerado como aquel que es indispensable para la reproducción social porque provee bienes y servicios en beneficio de los individuos, los hogares y la sociedad. A pesar de la importancia que este tipo de trabajo tiene, el mismo no se incluye dentro de la contabilidad de la economía nacional.

Tiempo no productivo. Es un espacio que no constituye un mero medio para poder seguir trabajando, sino que constituye un fin en sí mismo, necesario para tener una vida feliz, que es el objetivo del ser humano (Rul-lán, 1997). El tiempo no productivo es una necesidad humana y como una dimensión de la cultura caracterizada por la vivencia lúdica de manifestaciones culturales en el tiempo/espacio social. Las manifestaciones culturales que constituyen el ocio pueden ser consideradas prácticas sociales vividas como disfrute de la cultura (Gómez, 2014).

La importancia del tiempo no productivo radica en el hecho de que es una práctica social contextualizada, al ser comprendido y reconocido como una dimensión de la cultura históricamente situada que está en íntimo diálogo con el contexto y las realidades locales específicas. De esta manera, cada pueblo y cada sociedad construye y significa sus prácticas socioculturales de ocio y recreativas, que son vividas como disfrute de la cultura y de la vida social en sus propias temporalidades. Siguiendo esta línea de interpretación, se considera que una nueva mirada sobre las actividades no productivas precisa ser construida rescatando los saberes, experiencias y prácticas socioculturales existentes en cada territorio (Gómez, 2014).

Para Kaur y Mahajan (2014) la distribución del tiempo o la forma como se usa el tiempo se relaciona con distintos aspectos, como se presenta a continuación:

- Factores relacionados con el trabajo: (a) clima organizacional, (b) carga de trabajo, (c) horario, (d) relación entre el supervisor y el empleado, (e) motivación, y (f) autonomía del trabajo.
- Factores relacionados con el hogar: (a) apoyo del esposo o la pareja, (b) número de hijos o de personas a las que deben cuidar, y (c) problemas financieros o necesidad.

2.2.1 Equilibrio en el uso del tiempo

En la revisión de la información relacionada con el tiempo, un aspecto que se resalta es el estudio de la pobreza del tiempo, la que se define como sigue:

La pobreza del tiempo identifica como pobres a aquellos que, con el total de horas que se tiene en una semana, no pueden cumplir con los requerimientos mínimos de tiempo para el cuidado personal, las actividades del hogar, el trabajo remunerado, el ocio, entre otras actividades. (Beltrán y Lavado, 2014, p.34)

Siendo de este modo un elemento que viene siendo tratado en los estudios de uso del tiempo; en concordancia con ello la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL, 2010b) indicó que “las encuestas de Uso del Tiempo son la herramienta más importante que se tiene para medir la carga del trabajo remunerado y no remunerado que se realiza diariamente en los países” (p.1), debido a que el trabajo no remunerado y principalmente de las mujeres había sido omitido en la economía de los países.

Otro concepto que resulta interesante es la definición de la carga global del trabajo a la que se definió como sigue:

La suma del tiempo trabajado para el mercado, más el tiempo de trabajo doméstico.

Es decir, es trabajo tanto el que se realiza en el mercado laboral a cambio de una remuneración, como el que se realiza en el ámbito doméstico para garantizar el bienestar y la vida. (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, MINDES, 2011, p.11)

Un aspecto que se ha analizado es el uso del tiempo productivo, reproductivo y de ocio en las parejas de doble ingreso por Ajenjo y García (2011), quienes sostuvieron que “las parejas de doble ingreso de características muy concretas han conseguido cierto grado de equidad: parejas jóvenes, cohabitantes, sin hijos y que el trabajo de la mujer le aporta cierto poder adquisitivo” (p.985). Haciendo notar de este modo que el factor ingreso es un aspecto determinante en el uso del tiempo. Dicho resultado se dio a partir de una serie de investigaciones realizadas en el territorio español.

En una investigación realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2010a) se concluyó que muchas mujeres pasaron a ejercer doble jornada laboral de trabajo remunerado y de cuidado de los miembros del hogar. Mientras que muchas otras, sobre todo de hogares pobres que no podían pagar el cuidado de sus hijos, no lograron insertarse oportunamente en el empleo debido a su alta carga de cuidado en el hogar. Haciendo notar que esto podría ser una de las causas de la desigualdad de géneros y que a su vez estaría relacionado con el concepto de pobreza de tiempo de la mujer.

Asimismo, Milosavljevic y Tacla (2007) realizaron el análisis del uso del tiempo en América Latina en la que sostuvieron que “la jornada de trabajo total de las mujeres dedicada a labores remuneradas y no remuneradas, es mayor que la de los varones. La participación laboral de las mujeres es menor cuando existen niñas/os en edad pre-escolar” (p.60), profundizando la necesidad de estudiar y conciliar en detalle el trabajo remunerado y no remunerado de la mujer.

Al respecto en la Tabla 2 se muestra el tiempo de trabajo total en actividades remuneradas y domésticas no remuneradas en América Latina. De dicho estudio se desprende que en el caso del Perú, la mujer destina 39.28 horas a la semana al trabajo no remunerado y 36.25 horas al trabajo remunerado.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística de Chile (INE, 2008) el trabajo doméstico no remunerado incluye las tareas del hogar y el cuidado de personas; a lo cual los hombres dedican el 40.7% de su tiempo, mientras que las mujeres dedican al 77.8% del suyo. Es así que en términos diarios, las mujeres destinan 3.9 horas para realizar trabajo doméstico no remunerado, entre lunes y viernes, más 2.6 horas al cuidado de personas. Es esta dedicación a trabajos productivos no remunerados lo que llevó al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011) a calcular que estas actividades equivalen al 23% del PIB, superando a la manufactura, a la agricultura y a la extracción de petróleo.

Tabla 2

Tiempo de Trabajo No Remunerado, Remunerado y Total: En horas según periodo.

País	Año de los datos	Periodo	Trabajo no remunerado		Trabajo remunerado		Carga total de trabajo	
			Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
Argentina	2005	día	1.7	3.3	9.0	7.7	10.7	11.0
Bolivia	2001	día	3.3	5.1	7.5	6.7	10.8	11.8
Brasil	2008	semana	9.2	20.9	42.5	35.3	51.7	56.2
Chile	2008	día	0.8	2.9	8.0	7.5	8.8	10.4
Colombia	2007-2010	semana	13.1	32.0	48.5	49.5	61.6	81.5
Costa Rica	2001	día	2.7	6.0	9.0	7.8	11.7	13.8
Cuba	2007	día	1.2	3.6	5.6	3.4	6.8	7.0
Ecuador	2005	semana	39.1	67.1	48.1	40.3	87.2	107.4
El Salvador	2006	día	4.3	8.7	14.4	13.5	18.7	22.2
Guatemala	2009	día	1.3	5.2	8.5	7.3	9.8	12.5
México	2009	semana	16.1	43.5	34.7	15.3	50.8	58.8
Nicaragua	1998	día	2.8	4.3	7.8	7.6	10.6	11.9
Perú	2010	semana	15.3	39.3	50.4	36.3	65.7	75.5
Uruguay	2007	semana	13.4	34.8	34.6	18.7	48.0	53.5

Nota. Tomado de “Recopilación experiencias encuestas: Uso del tiempo en los países” por CEPAL, 2010b. Recuperado de <http://www.eclac.cl/oig/noticias/paginas/3/38403/TiempoTotalTrabajo.pdf>

De acuerdo al análisis realizado por Beltrán y Lavado (2014) se consideran a que el 43.7% de las mujeres son pobres en tiempo, lo que para el 2010 era 12.62% más que la pobreza oficial. En dicho contexto, Avolio (2015) sostuvo que:

Las mujeres latinoamericanas emplean generalmente más del doble del tiempo que sus pares varones en trabajos no remunerados y la carga total de trabajo de las mujeres supera a la de los hombres. La mayor parte del trabajo de las mujeres se concentra en el trabajo no remunerado (p.31).

La confirmación de lo descrito en el párrafo anterior se observa en el resultado de la I Encuesta Nacional de Uso del Tiempo, realizada por el INEI (2010). En esta se confirmó que las mujeres desarrollan una doble jornada de trabajo, tanto en la esfera productiva como en la reproductiva, lo que refuerza la brecha en el uso del tiempo entre mujeres y hombre. Esto lleva a afirmar que se constata la vigencia de una tradicional división sexual del trabajo entre los dos géneros.

2.2.2 Medición del uso del tiempo

A partir del siglo XX se ha puesto de manifiesto la necesidad de estudiar el uso del tiempo principalmente cuando en la emergente sociedad industrial surgió la preocupación por conocer y disponer de datos sobre la vida cotidiana de las familias urbanas, su dedicación a actividades económicas mercantiles y a actividades no remunerada (Aguirre, García & Carrasco, 2005).

En dicho contexto una de las entidades que empezó a tener una mayor preocupación fue la UNESCO, para lo cual auspició la realización del estudio Szalai con la finalidad de ver metodologías de clasificación del uso del tiempo en once países de Europa en la década de los sesenta. Siendo ello un precedente para la recolección de la información relacionado con el uso del tiempo. Después se creó la International Association for Time Use Research (IATUR) en la década del setenta, con el propósito de facilitar el intercambio de metodologías y técnicas de recolección de información entre investigadores y compiladores de los entes oficiales de estadísticas respecto a los patrones de actividades diarias y los cambios de comportamiento de los individuos a través del tiempo.

Luego de ello un aporte importante es el que fue dado por la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 18 de diciembre de 1979, en la que se reconoce el aporte no valorado de la mujer al bienestar social a través de las responsabilidades familiares y promoviendo la corresponsabilidad entre hombres y mujeres como vía para el desarrollo de la sociedad (Aguirre & Ferrari, 2013).

En adelante las distintas reuniones de expertos fortalecieron la idea de estudiar el tiempo a mayor profundidad, como por ejemplo la Conferencia Internacional sobre Medición y Valuación del Trabajo no Pagado realizado en Canadá en el año 1994; la Cumbre Mundial de Desarrollo Social realizado en Copenhague en el año 1995; la Cuarta Conferencia

Mundial de la Mujer realizado en Beijing en el año 1995; la realización del proyecto experimental de Clasificación Internacional de actividades para Estadísticas de Uso del Tiempo (ICATUS) dado en el año 1997 por la Comisión de Estadísticas de Naciones Unidas y la 18ª conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo dado en Ginebra en el año 2008.

A nivel latinoamericano en el Consenso de Quito en la décima Conferencia Regional sobre la Mujer realizada en el año 2007 con el auspicio de la CEPAL propusieron la implementación de instrumentos de medición del trabajo no remunerado de las mujeres y hombres; luego en el Consenso de Brasilia en el año 2010 en la undécima Conferencia Regional sobre la Mujer reiteraron la necesidad de continuar profundizando en las mediciones del uso del tiempo en la región debido a las persistentes desigualdades e inequidades en los usos del tiempo entre hombres y mujeres (Aguirre & Ferrari, 2013).

Específicamente en el Perú la medición del uso del tiempo está regulado por la Ley N° 29700 aprobado el 3 de junio del 2011, en cuyo contenido incluye al trabajo no remunerado en las cuentas nacionales. Es el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la entidad encargada de realizar periódicamente las encuestas del uso del tiempo e informar los resultados del estudio. Por ejemplo, en un estudio realizado sobre las tendencias de las horas trabajadas en el mercado laboral peruano, Céspedes (2010) indicó que las horas que las personas trabajan por semana se han ido reduciendo de manera sostenida, por lo que al final del año 2010 la jornada semanal era de dos horas menos que al inicio de esa década.

2.2.2 Metodologías para medir el uso del tiempo

De acuerdo a las formas de mediciones del uso del tiempo la clasificación de las actividades son las siguientes:

Clasificación Internacional de Actividades para Estadísticas sobre Uso del Tiempo (ICATUS, por sus siglas en inglés). Al respecto, Aguirre y Ferrari (2013) señalaron que esta

clasificación contempla tres criterios para diferenciar las actividades (a) actividades de producción comprendidas dentro de la frontera de la producción del Sistema de Cuentas Nacionales (SNC), como el trabajo para empresas, instituciones sin fines de lucro y la administración pública, así como el trabajo para empresas de los hogares no constituidas en sociedad; (b) actividades comprendidas dentro de la frontera general de la producción, pero no de la frontera de la producción del SCN, lo cual abarca la prestación de servicios domésticos no remunerados, el cuidado de miembros del hogar y la prestación de servicios a la comunidad o de ayuda a otros hogares; y (c) actividades personales, lo que implica que no son productivas, como son el estudio, la vida social y la participación en actividades comunitarias, así como el participar en clubes de esparcimiento o en actividades culturales o deportivas.

Clasificación de Actividades de Uso del Tiempo para América Latina y el Caribe (CAUTAL). Sobre dicha clasificación, Aguirre y Ferrari (2013) señalaron que: la CAUTAL clasifica las actividades de la población durante las 24 horas a diferencia de ICATUS que refiere a una semana. Se proponen tres criterios para diferenciar las actividades: (a) actividades productivas en el SCN o de producción con trabajo remunerado, lo que incluye a los servicios de la administración pública y el servicio doméstico remunerado; (b) actividades productivas fuera del SCN o producción de servicios con trabajo no remunerado, donde se incluyen los quehaceres del hogar, el cuidado de personas y en especial de niños menores de 15 años o mayores a 60; y (c) actividades no productivas o personales, lo que abarca el estudio y aprendizaje, la convivencia social; aficiones, juegos y otros pasatiempos; junto con el deporte y ejercicio físico; así como la utilización de medios masivos de comunicación.

Estas formas de medición han sido ajustadas de acuerdo a la realidad de cada país, en dicho contexto Aguirre y Ferrari (2013) sostuvieron que “existen diferencias entre los países donde se incorporan variables de contexto en las mediciones y no siempre se relevan y

registran las tareas simultáneas y el tiempo de traslado. Estos tres aspectos son fundamentales en términos metodológicos, cuantitativos e interpretativos para lograr una mejor integralidad de los resultados de las estadísticas del tiempo”, realizadas por cada institución responsable en el país.

Encuestas para medir el uso del tiempo. En América Latina se observa que algunos países han adoptado sus propias formas de medir el uso del tiempo, como por ejemplo el caso de Bolivia. Mientras que muchos otros han adoptado los parámetros CAUTAL o ICATUS, como se aprecia en la Tabla 3. En la región se ha despertado entre los gobiernos un interés por medir y estudiar el uso del tiempo, mediante la aplicación de encuestas. En un análisis del uso de tiempo realizado por Arriagada (2005) concluyó que “casi la totalidad del trabajo doméstico y la mayor parte del trabajo de cuidado lo realizan las mujeres, sea que trabajen o no en el mercado laboral” (p.133); basándose en las encuestas sobre el uso del tiempo que se desarrollaron en: (a) Cuba, en el año 2001; (b) México, durante los años 1996, 1998 y 2002; (c) Nicaragua, año 1998; (d) República Dominicana, en 1995; (e) Perú, en los años 1994 y 1997; y (f) Uruguay, durante el 2003.

Por otro lado, la participación femenina en el mercado de trabajo viene incrementándose en los últimos años. Por ejemplo, en el año 1990 era de 37.9%, mientras que en el 2002 alcanzó el 49.7% de participación económica, siendo el más elevado en las zonas urbanas; lo que a su vez ha generado una disminución del tiempo destinado a actividades en el hogar. Por ejemplo, la población femenina mayor de 15 años que se dedica exclusivamente a labores domésticas se redujo de un 34.6% en 1994 a 28.1% en el año 2002 (Arriagada, 2005).

Tabla 3

América Latina y el Caribe: Instrumentos de las Últimas Experiencias de Medición del Uso del Tiempo.

País	Año	Instrumento de medición del uso del tiempo
Argentina	2010	Diario. No utilizan los clasificadores internacionales
Bolivia	2010/2011	Diario (10 minutos). CATBOL en base a CAUTAL
Brasil	2009	Diario (15 minutos). ICATUS
Chile	2009	Diario (30 minutos). ICATUS
Colombia	2012	Lista de actividades CAUTAL-ICATUS
Costa Rica	2011	Lista de actividades en base experiencia mexicana CAUTAL
Cuba	2001	Diario (10 minutos). ICATUS
Ecuador	2012	Lista de actividades CAUTAL
El Salvador	2011	Lista de actividades. No utilizan los clasificadores internacionales
Guatemala	2006	Lista de actividades. No utilizan los clasificadores internacionales
Honduras	2009	Lista de actividades. No utilizan los clasificadores internacionales
México	2009	Lista de actividades Clas.Act. (CMAUT-ICATUS)
Nicaragua	1998	Lista de actividades. No utilizan los clasificadores internacionales
Panamá	2011	Lista de actividades. No utilizan los clasificadores internacionales
Perú	2010	Lista de actividades Clas.Act. (ICATUS)
República Dominicana	2007	Lista de actividades. No utilizan los clasificadores internacionales
Venezuela	2011	Diario ICATUS
Uruguay	2007	Lista de actividades ICATUS

Nota. Tomado de Aguirre, R., & Ferrari, F. (2013), Las encuestas sobre uso del tiempo y trabajo no remunerado en América Latina y el Caribe: Caminos recorridos y desafíos hacia el futuro. Agosto de 2013. Santiago.

2.3 Desarrollo Profesional

El desarrollo de carrera fue definido por Greenhaus, Callanan y Godshalk (2000) como una serie consecutiva de etapas caracterizadas por distintos temas y tareas, como se presenta en la Figura 2. Así mismo, Lirio *et al.*, 2007 (citado en Poon, Briscoe, Abdul-Ghani & Jones, 2013) describió el desarrollo de carrera como el progreso vertical de un individuo dentro de la estructura organizacional de una empresa.

Howard & Bray (1988) definieron el desarrollo como el número de promociones o incremento de salario en un período específico de tiempo. Un estudio reciente concluyó que los significados de carrera exitosa o de profesional exitoso pueden variar dramáticamente

desde la naturaleza psicológica de la percepción de lo que es exitoso, junto con la noción general del concepto.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y una duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (Fernandez, 2002).

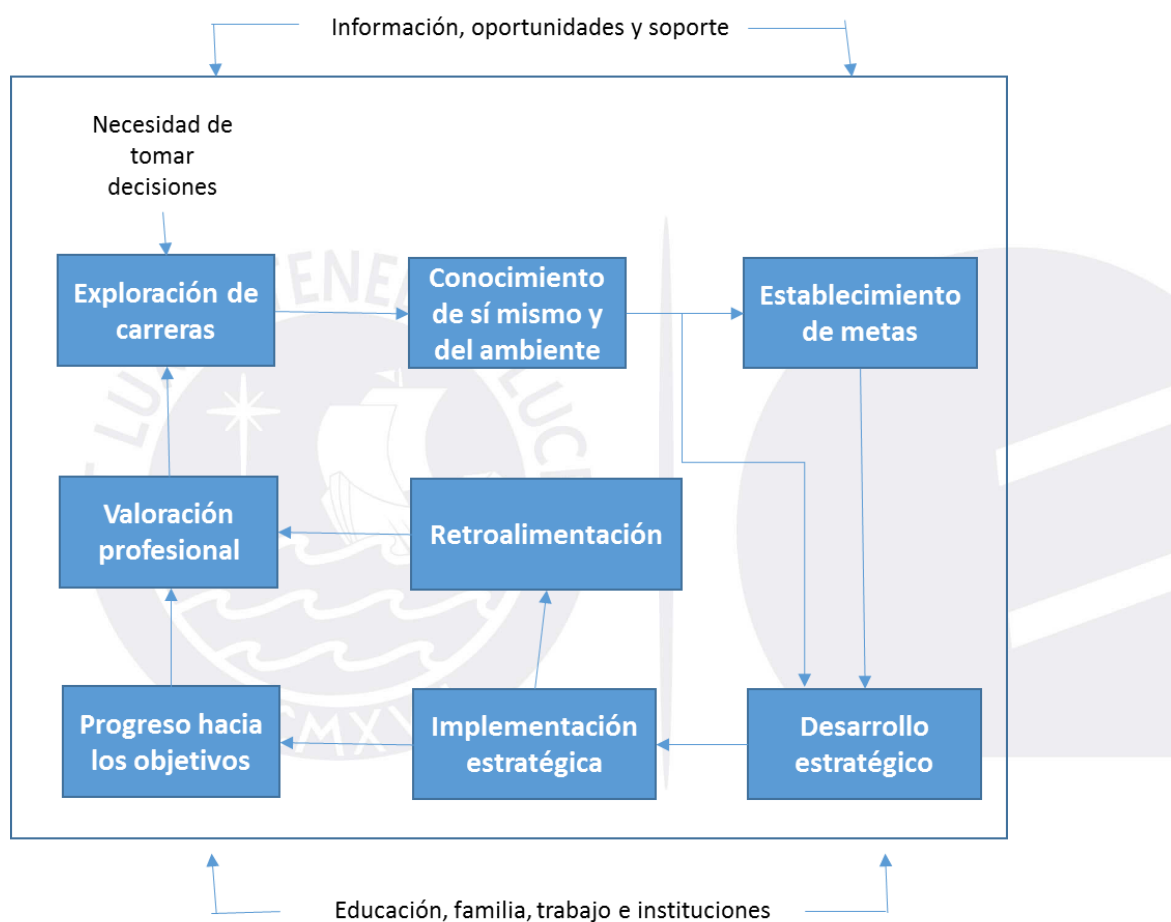


Figura 2. Modelo de Desarrollo Profesional. Adoptado de “Career management (3° ed.)” por J. Greenhaus, G. Callanan y V. Godshalk (2000). Nueva York, NY: The Drydent Press.

Se evidencia que el desarrollo profesional parte de un esfuerzo previamente organizado y precisado, centrado en el avance de trabajadores más capacitados, pues tiene un alcance y duración más extenso que la formación. Por ello, la formación y la orientación

continua adquirida por toda persona que labora a lo largo de su vida, mediante los programas de garantía social, ocupacional y superior en esta modalidad, está destinada a la mejora de la calidad de vida de grupos desfavorecidos ante el empleo (Pineda, 2002).

Dentro de este ámbito, el proceso de desarrollo profesional desde una perspectiva global posee una importancia en la que la persona ha de responder situaciones vitales complejas, por ende no se estaría haciendo únicamente referencia a una determinada etapa o periodo en la vida del individuo, como puede ser la entrada a una determinada profesión o carrera, sino a la totalidad de experiencias por las que pasa en su vida. Específicamente, el desarrollo profesional no se limita sólo a la profesión, es una parte del crecimiento y desarrollo humano; pues es el abanico de roles que el individuo desempeña a lo largo de su vida, además los distintos escenarios donde se lleva a cabo esos papeles tales como la casa, la escuela, el entorno, entre otros, y los diferentes acontecimientos que marcan espacios significativos durante su vida (Rodríguez, 2002).

En la perspectiva que aquí se adopta, el desarrollo profesional incluye múltiples roles que se superponen dependiendo de la etapa de desarrollo en que esta se sitúe, pues los roles vitales son variables según el propio desarrollo y el contexto cultural. En la medida que el rol del trabajador o de la trabajadora se integra en su propio estilo de vida, puede interactuar con roles vitales, como el de padre/madre y/o estudiante (Niles & Goodnough, 1996).

Se ha visto, que el valor que la sociedad le da al rol femenino es inferior al valor del rol masculino. Lo cual ha traído una posición socioeconómica discriminatoria hacia las mujeres y una situación desbalanceada de poder en relación con los hombres (Grosser & Moon, 2005). Pero, a pesar de la manera en que la sociedad ubica más a la mujer como cuidadora y responsable de las tareas domésticas, Romero (2016) encontró que las empresas que tienen más mujeres en puestos de mando suelen ser más rentables, lo que implica una

relación favorable entre diversidad de género y utilidades. Esto implica que el desarrollo profesional de las féminas es favorable para las empresas.

Ese estudio realizado por Romero (2016) analizó 21,980 empresas ubicadas en 91 países, encontrando además que las mujeres son exitosas en posiciones de liderazgo corporativo, lo que lleva a que las compañías que tienen al menos un 30% de presencia femenina en altos puestos ejecutivos generen al menos 15% más de beneficios. A pesar de los beneficios económicos que puede representar para las empresas, la diversidad de género sigue siendo un tema pendiente y los altos cargos siguen dominados por hombres. El estudio destaca que cerca del 60% de las corporaciones analizadas no tienen mujeres en su junta directiva, más de la mitad tampoco tiene ejecutivas y apenas el 5% está dirigida por una mujer (Romero, 2016).

2.3.1 Barreras para el desarrollo profesional de las mujeres

A pesar de que la participación femenina en los trabajos remunerados se ha incrementado en las últimas décadas, todavía sigue siendo menor que la participación que tienen los hombres (Sosa & Román, 2015). Por ejemplo, en el Perú para el año 2014 representaban el 43.8% de la fuerza laboral (Informa, 2015). Lo cual se debe a diversos factores, como la discriminación en las prácticas de contratación, menor remuneración para las mujeres o limitación en sus ascensos. A lo cual se le suman condiciones de trabajo inflexibles; insuficiencia de servicios tales como los de guardería, junto con la distribución inadecuada de las tareas familiares dentro del hogar, entre otros (Sosa & Román, 2015).

El término barrera hace referencia a aquellos factores que impiden, dificultan, o que no facilitan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. Una parte de estas barreras se han construido socialmente, y dentro de cada cultura hay representaciones implícitas sobre lo que son y sobre cómo deben ser los hombres y las mujeres. Por ello, estos estereotipos de género representan el conjunto estructural de creencias sobre las características que

generalmente se piensa que son propias y deseables tanto en la mujer, como en el hombre (Rodríguez, 1992).

La evidencia empírica de que las mujeres son discriminadas en el mercado laboral ha motivado una serie de investigaciones a nivel mundial y sigue siendo objeto de estudio desde diversas perspectivas. Es por ello que se busca entender cuáles son las causas de la segregación ocupacional horizontal y vertical, motivadas por el género. Con el objetivo, de poder proponer opciones y medidas para modificar la situación (Monaci, 1997; citado en Barreto, 2015).

Las mujeres atraviesan por dificultades o enfrentan limitaciones a lo largo de su desarrollo profesional, lo que por lo general se da como consecuencia de la existencia de un techo de cristal, cuyo concepto se refiere a las barreras que enfrentan las mujeres al intentar alcanzar altos puestos, así como al buscar elevar sus niveles salariales dentro las organizaciones (Hymowitz & Schellhardt, 1986). De manera que entre los principales obstáculos para el avance de las mujeres ejecutivas se incluyen los estereotipos, la discriminación, la existencia de culturas de dominio masculino en las organizaciones, menos acceso a oportunidades de desarrollo profesional, y su exclusión de las redes de trabajo (Ragins, Townsend & Mattis, 1998).

Hay barreras representativas del fenómeno conocido como techo de cristal, definido como limitaciones artificiales que se fundamentan en prejuicios actitudinales u organizacionales, los cuales evitan el avance vertical de los individuos cualificados dentro de la empresa (Powell & Butterfield, 2014). Así como otra barrera es la cantidad de hijos que la mujer tienen, ya que en la medida en que se tienen más hijos se debe dedicar más tiempo a los trabajos no remunerados, dejando menos espacio para dedicarse al trabajo fuera del hogar o remunerado (INEI, 2010).

Para Rogier y Padgett (2004) son varios los factores que limitan el desarrollo profesional de las mujeres, e incluyen los siguientes: (a) existencia de políticas que no son favorables a la familia, (b) falta del compromiso de la alta dirección, (c) carencia de sistemas de apoyo dentro de la organización, y (d) los programas de capacitación y desarrollo, así como las culturas organizacionales no apoyan a mujeres. El conjunto de estos factores es lo que conduce a que las mujeres no avancen a puestos directivos.

Así como hay barreras para el desarrollo debe mencionarse que la mujer ha obtenido garantías políticas, organizativas y de gobierno, las cuales promueven la equidad de género y el progreso de la mujer en su centro de trabajo, contribuyendo a la retención, desarrollo dentro de las organizaciones y su implementación en los programas de trabajo y familia, con el propósito de fomentar el desarrollo de sus carreras en todos los ámbitos de su vida profesional. Asimismo, surgen las iniciativas de las organizaciones en incentivar la equidad de la mujer en el centro de trabajo, reconociendo además la necesidad de las mujeres en la responsabilidad principal de la creación de un ambiente de trabajo digno (Shapiro & Olgati, 2002).

El nivel de compromiso con las organizaciones y la intención de rotación que tienen los empleados, varía según el género, aun cuando sean los mismos factores los que afectan a hombres y a mujeres. Esto se debe a la percepción que cada género crea de su entorno laboral, y esto aumenta o disminuye su vinculación a la organización (Pârlea-Buzatu, 2010). En torno a estos factores se puede evidenciar que el compromiso organizacional, tanto en hombres como mujeres se enfrenta a barreras y obstáculos externos cuando se trata de retos de trabajo, aunado a las opciones de carrera que cada persona a manera individual pueda tener. De manera que, las mujeres actualmente compiten con los hombres por empleos ejecutivos, demostrando que las mujeres ejecutivas desarrollan un estilo de liderazgo efectivo, lo cual es clave para la supervivencia de las empresas.

2.4 Mujer Ejecutiva

Si bien es cierto que las mujeres se han integrado a la fuerza laboral, también existen brechas en distintas áreas, como es el hecho de que las mujeres perciben una menor remuneración en comparación con los varones que hacen el mismo trabajo. A esto se le suma que la mayoría de las mujeres que se desempeñan en trabajos remunerados lo hacen en empleos de baja remuneración, que suelen no ser plenos (Avolio, 2015).

A la hora de dirigir un proyecto, las mujeres destacan por su capacidad para la toma de decisiones de forma participativa y su implicación en el desarrollo de las personas, entre otros aspectos. En las empresas suelen entrar hombres y mujeres en la misma proporción, pero mientras ellos van subiendo en la escala organizativa, ellas se van quedando por el camino. Pero esto no tiene nada que ver con sus capacidades, sino con otros aspectos como por ejemplo las redes que son importantes y a las que las mujeres no tienen acceso (McKinsey & Company, 2015).

De manera que, la necesidad de incorporación de las mujeres en los puestos de dirección va más allá de cuestiones puramente éticas, respondiendo también a razones competitivas y de negocio, puesto que existe una gran amplitud de motivos argumentados a la hora de explicar esta relación positiva entre la diversidad de género en los puestos directivos y los resultados empresariales. En este sentido, Chinchilla, Poelmans y León (2005) señalaron los siguientes motivos que explican la diversidad de género en los puestos de trabajo:

- Se señala que la incorporación de mujeres en los puestos directivos conlleva un ahorro de costes y el aprovechamiento del talento interno, puesto que la retención del talento interno resulta clave para el desarrollo empresarial en cuanto reduce las tasas de rotación y minimiza los costes en formación.

- Es importante promover la atracción, retención y promoción del talento externo, pues en un mercado la atracción y retención del talento externo se ha convertido en uno de los factores clave del éxito empresarial, debido a la creación de un entorno laboral que fomente la diversidad de género lo cual contribuye a la incorporación a las empresas de mujeres altamente calificadas.
- Asimismo, se fomenta el crecimiento del negocio al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados, donde una composición heterogénea de los puestos de alta dirección contribuye a una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados.
- De igual forma, debe aportar creatividad e innovación, elementos estratégicos clave, al incorporar diferentes puntos de vista, pues el incremento de la capacidad creativa e innovadora en aquellos equipos con mayor diversidad en su composición, por lo que la incorporación de mujeres a los mismos aporta mayor creatividad.
- Por otra parte, la mejora de la calidad de resolución de problemas es importante debido a que la capacidad de los equipos con diversidad de perfiles a la hora de resolver problemas, pues perfiles diversos de personas aportan un mayor abanico de soluciones posibles.
- No obstante, es importante reforzar efectivamente el liderazgo, donde debe existir relación entre el liderazgo transformacional y la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Gómez-Mejía, Balkin & Cardin, 2000).

Finalmente, por el lado de la gestión de la diversidad, a través del reconocimiento de las diferencias entre las personas y el aprovechamiento de esas diferencias se puede mejorar la producción, la creatividad y el proceso de toma de decisiones (Cassell, 1996; Kandola & Fullerton, 1994; citados en Barreto, 2015),

2.5 Resumen

El uso del tiempo se divide en: (a) productivo remunerado, (b) productivo no remunerado, y (c) personal o no productivo. La medición del uso del tiempo está vinculado con la existencia de un marco normativo que lo promueva, ya que estas mediciones luego serán la base para dictar políticas que favorezcan la inclusión de género a nivel laboral. En el mundo se utilizan diversas metodologías para medir el uso del tiempo, siendo las más comunes el CAUTAL y el ICATUS.

La forma en la cual las mujeres y los hombres distribuyen o utilizan su tiempo está influenciada por roles sociales y por patrones o creencias. Es por ello que para los hombres una carrera profesional o un empleo son y han sido siempre lo principal, mientras que las mujeres tienen como prioridad la atención de su hogar y el cuidado de los distintos miembros de su familia. Pero el objetivo es buscar un equilibrio en el uso del tiempo, para que no haya pobreza de tiempo, que resulta perjudicial.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y constante, que también demanda de capacitación o formación. Se evidencia mediante el número de promociones o incrementos salariales que se tienen en un período dado de tiempo. Pero el éxito es mucho más difícil de definir, ya que varía de persona en persona, dependiendo de sus expectativas. Mientras que las organizaciones definen el éxito en función del logro de sus objetivos, a nivel personal debería darse lo mismo.

Se ha encontrado que las mujeres enfrentan barreras u obstáculos en su desarrollo profesional y que las mismas son auto impuestas o generadas por el entorno. Estas barreras de alguna forma influyen en la distribución o uso del tiempo, ya que las personas buscan lograr un equilibrio o balance en el uso de su tiempo, debiendo distribuirlo entre actividades remuneradas y no remuneradas. Lo cual pone mayor presión sobre las mujeres, ya que ellas

son las que tienden a encargarse de las labores domésticas y el cuidado de otros miembros de la familia.

2.6 Conclusiones

Si bien existen estudios realizados sobre el uso del tiempo a nivel mundial y en América Latina, comparando hombres y mujeres, hay espacios de investigación que todavía no han sido explorados de una forma focalizada como es el caso de los impactos del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva. Siendo por ello muy importante describir los impactos del tiempo de trabajo remunerado, no remunerado y el no productivo.

Para esto ya se cuenta las metodologías ICATUS y/o CAUTAL, usadas en distintos países para medir el uso del tiempo. En el caso peruano hay algunas investigaciones realizadas sobre la pobreza del tiempo, cargas globales de trabajo y otros estudios relacionados. Así mismo, se observa que hay una tendencia en estudiar el uso del tiempo en las mujeres, lo que permitirá generar conocimientos en dicha área.

Ahora bien, se ha encontrado que las mujeres enfrentan diversos obstáculos en el camino para desarrollarse profesionalmente. Estos obstáculos se pueden dividir en internos a la persona y en externos. Entre los internos está el miedo a tener problemas o conflictos entre su vida laboral y su vida familiar, así como el deseo de crecer profesionalmente o la autoconfianza. Mientras que entre los factores externos están los de la organización o del ambiente laboral, los de la familia y de la sociedad en general.

Corresponde conocer cómo distribuyen el tiempo las mujeres profesionales peruanas, así como los elementos que definen esta distribución. Para hacerlo, en el próximo capítulo se procede a definir la metodología que se usa para identificar el impacto que tiene el uso del tiempo en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

Capítulo III: Método

La investigación tiene un propósito descriptivo y se ha utilizado el enfoque cualitativo, permitiendo generar nueva información dentro de una realidad que previamente no ha sido investigada para identificar el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva. El método de investigación utilizado es el estudio de casos múltiples, bajo un diseño holístico, porque la investigación busca conocer la forma como las mujeres ejecutivas distribuyen su tiempo, pero sobre todo como esto ha impactado en su desarrollo profesional.

Según el método de Yin (2003, citado en Avolio, 2008), la presente investigación basa su estrategia en los siguientes aspectos: (a) facilita la obtención de respuestas a las preguntas “cómo” y “porqué”; (b) la motivación de investigación del uso del tiempo remunerado, no remunerado y no productivo son subjetivas, no tienen controles cuantitativos estrictos; (c) permite obtener información de las características que motivan a las mujeres por optar el uso del tiempo productivo remunerado, productivo no remunerado y no productivo.

3.1 Diseño de la Investigación

Este es un estudio descriptivo, orientado a conocer de qué manera es administrado el tiempo de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana y como este impacta en su desarrollo profesional, si bien existen investigaciones relacionadas con el uso del tiempo de la mujer este no ha sido enfocado al desarrollo profesional. El enfoque cualitativo ha sido utilizado en este estudio por las siguientes razones:

- Se llega a conocer a las personas en lo individual y se puede experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas dentro de la sociedad; lo cual se pierde con otros enfoques investigativos (Babbie, 1999).
- La forma más apropiada de entender las motivaciones de las mujeres es darles el espacio suficiente para escuchar sus propias historias; de acuerdo con Rubin y

Rubin (1995), “a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p. 3).

- El enfoque cualitativo es especialmente adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados, así como para entender el contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia del contexto en sus acciones (Maxwell, 1996, citado en Avolio, 2015).
- Debido a que esta investigación se da en una etapa exploratoria, porque el tema de impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana no se ha estudiado previamente, es recomendable aplicar métodos cualitativos y las entrevistas a profundidad son los más adecuados (Chicharro, 1996).

3.2 Justificación del Diseño

La investigación cualitativa se utiliza para explorar distintas áreas del comportamiento humano, con características que no son cuantificables, pero igual o más importantes. Este tipo de estudio usualmente tiene lugar en el propio ambiente donde se da el fenómeno, a través de la recolección, análisis e interpretación de datos en parte obtenidos por la observación del comportamiento humano (Boodhoo & Purmessur, 2009).

La narración de las historias propias es la base para entender los patrones, la cultura y el comportamiento de las personas (Marshall & Rossman, 2016). Haynes (2006) explicó que las historias autobiográficas cuentan experiencias de las personas, y esta es la mejor herramienta para transmitir conocimiento, tanto a nivel organizacional, como en este caso de los sujetos a los investigadores, para mostrar resultados y llegar a conclusiones.

Yin (2003, citado en Avolio, 2008) propuso tres condiciones para seleccionar una estrategia de investigación: (a) el tipo de preguntas establecidas, (b) el grado de control que el

investigador tiene sobre los eventos, y (c) el enfoque temporal del fenómeno o evento a estudiar, puede ser histórico o contemporáneo. De acuerdo con estas condiciones, las preguntas del presente estudio son cuestionamientos de los tipos cómo y por qué. Al respecto, Yin (2003) estableció que el estudio del caso es la estrategia preferida cuando la investigación tiene preguntas de ‘cómo’ o ‘por qué’, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el enfoque es en fenómenos contemporáneos dentro del contexto de la vida real (p. 1). Este tipo de preguntas son las que surgen en los estudios descriptivos, pudiendo combinarse diversas estrategias, como los experimentos, las entrevistas, el análisis de archivos, las historias y el estudio de casos.

En el presente caso, los investigadores no tienen control sobre las decisiones de las mujeres en el uso del tiempo ni sobre el impacto de este uso. Por tanto, se utiliza el método del estudio de casos múltiples como estrategia de investigación. Puesto que permite describir en profundidad la situación de las mujeres ejecutivas en relación con la manera en que el uso de su tiempo ha impactado en su desarrollo, con el objeto de obtener conocimiento sobre aspectos complejos, sensibles y personales.

La nota distintiva del estudio de caso está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: El estudio del caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su importancia en circunstancias importantes (Stake, 2005, citado en Álvarez & San Fabián, 2012). El medio de realización de la estrategia planteada es a través de la entrevista ya que esta permite entender la interrelación de una serie de variables de manera detallada para conocer el impacto que tiene en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva la forma en que distribuye su tiempo.

3.3 Preguntas de la Investigación

Tal y como se definió en el Capítulo I, en alineación con el propósito general de la investigación, se definió la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del uso del tiempo en el

desarrollo profesional de la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana? Adicionalmente, se proponen cuatro preguntas específicas:

- ¿Cómo impacta en la vida familiar la forma en la que actualmente hace uso del tiempo?
- ¿Cómo impacta en la vida laboral la forma en la que actualmente hace uso del tiempo?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana en su desarrollo profesional, como consecuencia de la distribución de su tiempo entre actividades productivas remuneradas, no remuneradas y actividades de actividades no productivas?
- ¿Cuáles son las actividades productivas, remuneradas o no remuneradas, que otorgan mayor gratificación a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana?

3.4 Población

Definir la población de mujer ejecutiva es complejo ya que no existe una definición exacta de su significado, pero para los fines de esta investigación se define el perfil de la población en base a los siguientes criterios y en alineación con las delimitaciones:

1. Mujer profesional universitaria, de 30 a 55 años.
2. Actualmente empleada, con personal a cargo mayor a cinco personas
3. La investigación se desarrolla en empresas de mediana y gran envergadura con más de 35 empleados y con una antigüedad mayor a los dos años.
4. Las muestras son recolectadas hasta estresar la información, es decir de manera indefinida hasta conseguir que los datos tienden a repetirse.
5. El estudio está enfocado al impacto del uso del tiempo como factor del desarrollo profesional, y podrían existir otras variables diferentes de mayor impacto.

6. El estudio se ha realizado en Lima Metropolitana y los datos resultantes son válidos tan solo para esta ciudad.

3.5 Consentimiento Informado

Los procedimientos de recolección de información garantizan que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el documento Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice A. El Consentimiento Informado muestra los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y la publicación de los resultados del estudio. La copia del Consentimiento Informado quedó en poder de las informantes y la otra copia fue archivada en la base de datos del caso, por lo que deberá firmarse en duplicado.

3.6 Selección de los Casos

A continuación, se describen los procedimientos utilizados para selección de los casos de acuerdo con lo sugerido por Miles y Huberman (1994), así como por Yin (2003).

3.6.1 Muestreo

El número de entrevistados de la muestra se definió en función de la riqueza de la información recibida y la necesidad de mayor profundización, según Perry (1998) no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos, por lo que es una decisión que debe tomar el investigador y que varía de un estudio a otro. De manera similar, Eisenhardt (1989) recomendó que los casos se vayan adicionando hasta que la saturación teórica de la muestra sea enriquecida.

El tamaño de la muestra y los elementos que la integren se establecieron por conveniencia, sobre la base de los contactos a los cuales se tiene alcance personal, y fueron incrementándose con un muestreo por redes para llegar a más contactos de interés. En esta configuración se buscó una máxima variación de los entrevistados según condición social, edad, rubro, estado civil, constitución familiar.

Conforme se desarrolló la investigación se afinó la muestra por medio de un muestreo de propósito para ir profundizando en nuevos aspectos encontrados y su necesidad de mayor información, en tal sentido la principal consideración que se debe tener en cuenta para el muestreo de propósito es la selección de individuos “que puedan proveer la información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación” (Maxwell, 1996, p. 70).

El muestreo de propósito elegido tiene los siguientes objetivos para el estudio: alcanzar representatividad e identificar los casos típicos de las mujeres ejecutivas; capturar adecuadamente la heterogeneidad de la población de mujeres ejecutivas y asegurarse de que las conclusiones representen adecuadamente los diversos rangos de posibilidades (maximum variation sample); y examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas o que se desarrollarán en el estudio (Maxwell, 1996, pp. 71–72).

3.6.2 Estrategias

La muestra en los estudios cualitativos es teóricamente construida, es decir que la elección de los informantes es guiada por las preguntas conceptuales y no por la búsqueda de representatividad (Miles & Huberman, 1994). Esta muestra ha sido construida utilizando una combinación de las siguientes técnicas: casos típicos de las mujeres ejecutivas; bola de nieve, “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica” (Miles & Huberman, 1994, p. 78); y máxima variación, buscando que los casos elegidos abarquen la mayor cantidad de situaciones o tipos de evolución de las mismas, de acuerdo con las alternativas mostradas por la literatura. El número de casos a seleccionar es sobre la base de la saturación teórica, es decir, el punto en el que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo porque los investigadores ya no obtienen conocimiento adicional (Glaser & Strauss, 1967).

De acuerdo con Yin (2003), no existe una regla sobre el número necesario de casos dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. Los criterios

típicos respecto al tamaño de muestra son irrelevantes, la investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que el estudio necesita o le gustaría tener. Se utilizó como fuentes a las mujeres ejecutivas estudiantes de Centrum que es muy rica en el muestreo de máxima variación, así como a los contactos personales.

3.7 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de las participantes, sus nombres han sido reemplazados por pseudónimos. Los archivos han sido grabados e identificados con dichos pseudónimos y las respuestas han sido transcritas con un código con el objetivo de proteger la identidad de las mujeres ejecutivas. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

3.8 Procedimientos de Recolección de Datos

Para recolectar la información se utilizó las siguientes fuentes: (a) observación directa, (b) entrevistas en profundidad, y (c) diversos documentos. Luego de ello se realizó la técnica de triangulación de la información con el objeto de asegurar que las conclusiones están relacionadas con múltiples fuentes de evidencia (Avolio, 2016). Para lograr el conocimiento del impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas se realizó una comunicación directa y posterior visita para lograr una entrevista de profundidad, lo que permitió recolectar datos con mayor precisión acerca del uso del tiempo productivo remunerado, productivo no remunerado y no productivo.

Avolio (2008) explicó que es imprescindible seguir una cadena de evidencia, la cual en este caso comprende los siguientes datos para cada caso: (a) fecha, hora y lugar de cada entrevista realizadas a las mujeres profesionales; (b) el Consentimiento Informado firmado por cada una de las mujeres profesionales participantes; (c) en los casos en los que fue posible, se obtuvieron datos o información escrita sobre la empresa donde estas mujeres profesionales trabajan, la que ha sido archivada en cada expediente; (d) se grabaron las

entrevistas y se cuenta con dichos audios; (e) se tomaron notas de lo observado durante las entrevistas, y esto también se ha guardado dentro de cada expediente; (f) se hicieron las transcripciones de las grabaciones de las entrevistas; (g) el reporte realizado por los investigadores incluye referencias de la transcripción de las entrevistas; (h) la información se recopiló siguiendo un protocolo; y (i) la información se procesó usando el software Atlas Ti. Es en base a estos resultados se desarrolla el Capítulo IV.

3.8.1 Protocolo del Caso

Se desarrolló la guía de trabajo del investigador tomando en consideración el tipo de entrevista estructurado, semiestructurada y abierta con el objeto de facilitar la realización de la misma, permitiendo al entrevistado ampliar su punto de vista respecto que se está estudiando. Para ello se realizó un apéndice.

Casos Piloto: Se realizaron dos pruebas piloto con el objeto identificar las posibles fallas y dificultades, para que en virtud a ello posteriormente se tomen las correcciones respectivas en las siguientes entrevistas.

3.8.2 Esquema de las Entrevistas

Para identificar el grupo de mujeres ejecutivas, previamente se revisó la base de datos, en virtud a ello se realizó el contacto telefónico para determinar la fecha y la hora de la entrevista. La entrevista tuvo una duración aproximada de media hora y se realizó de acuerdo al esquema y guía de entrevista previamente validado durante las pruebas piloto. Asimismo, con el objeto de asegurar el interés por parte del entrevistado el equipo investigador se identificó como alumno de la escuela de negocios CENTRUM.

3.9 Instrumento de la Investigación

Se desarrolló la guía de la entrevista basada en las preguntas de investigación, con el objeto de asegurar la coherencia del estudio en sus distintas etapas. Esta guía de preguntas permitió que con la información recopilada se puedan contestar las preguntas de la

investigación, por lo que en el Apéndice B se muestra una matriz de consistencia entre dichas preguntas y los aspectos a cubrirse durante la entrevista. Luego, en el Apéndice C está la guía de entrevista que se utilizó para recabar la información de las mujeres ejecutivas.

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

Al ser una investigación de tipo cualitativa, el papel de la interpretación es protagónico. Es menester tomar toda la información recolectada, analizarla y luego interpretar y dar conclusiones y recomendaciones al respecto. Esto permite entender de una mejor manera el tema, obtener información relevante y clasificada, para poder generar nuevos conocimientos. Además, se proponen algunas recomendaciones y con ello abrir el campo para nuevas investigaciones que profundicen ciertos temas relevantes. La investigación ha utilizado como estrategia general un marco descriptivo para el análisis, permitiendo organizar el caso en que se basa las preguntas de la investigación.

Como estrategia específica se utilizó el análisis transversal de los casos con el objeto de identificar patrones en los mismos y derivar conclusiones. La información se recolectó en forma auditiva por medio de grabaciones durante las entrevistas a las mujeres ejecutivas y su posterior transcripción. Para el análisis de la información se siguió los pasos indicados por Strauss y Corbin (1998):

- Codificación abierta, a través de la identificación de los conceptos, sus propiedades y dimensiones.
- Codificación axial, relacionando categorías a nivel de las propiedades y dimensiones.
- Codificación selectiva, mediante la integración y el refinamiento de la teoría.

3.10.1 Análisis individual de los casos

Para el análisis individual de los casos se usó el software Atlas Ti, donde se ingresaron las transcripciones de las entrevistas que permitieron el análisis cualitativo. El uso

de dicho software facilitó la interpretación de los datos. En esta fase se revisó la información a detalle para que la interpretación propuesta al lector sea la más concisa y clara posible. En una segunda fase del análisis se usó el proceso de reducción de información, mediante la creación de marcas (quotations) en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. En la tercera fase del análisis se codificó la información. Se propuso una codificación tomando en consideración los siguientes temas: antecedentes demográficos, laborales, educativos; habilidades administrativas/gerenciales, distribución del uso del tiempo, con preguntas de caracterización y de investigación.

Para analizar la información, al final de cada semana del estudio se realizaron revisiones de la información recolectada, así como de las notas de campo y los apuntes personales del investigador. El grupo de investigadores se reunió al final de cada semana para conversar sobre los resultados del estudio y examinar los datos. Cada dos semanas se llevaron a cabo reuniones para resumir la situación de la investigación y discutir los temas, los conceptos y las explicaciones surgidas del estudio.

3.10.2 Análisis transversal de los casos

Se procedió con el análisis transversal analizando los casos de la siguiente forma: (a) definiendo dimensiones de acuerdo con las preguntas de la investigación; (b) examinando las similitudes y diferencias de los casos para cada una de estas categorías para tratar de identificar patrones y relaciones; (c) seleccionando un par de casos y examinando las similitudes y diferencias entre ambos (el mismo procedimiento ha sido aplicado hasta terminar con los casos) con el objeto de forzar comparaciones que puedan generar nuevas categorías o conceptos no anticipados previamente.

3.11 Validez y Confiabilidad

Para desarrollar un caso de estudio de alta calidad se debe maximizar cuatro condiciones relacionadas con el diseño del estudio: validez del constructo, validez interna,

validez externa y confiabilidad (Yin, 2003). Se usaron las siguientes estrategias para asegurar la validez: (a) triangulación de la información, (b) mantener una cadena de evidencia en el análisis; (c) se realizaron cuasi-estadísticas para analizar la información que se relaciona con una conclusión particular (Maxwell, 1996); (d) se realizaron casos piloto.

Avolio (2008) explicó que la confiabilidad en los resultados se da solamente si se mantiene una cadena de evidencia en el análisis, que permita ver la relación clara entre las preguntas de la investigación, la información recopilada y las conclusiones del estudio. Para ello se considera que: (a) la base de datos indica las condiciones en las que se obtuvo la información; (b) el reporte del investigador incluye las referencias específicas a cada una de las fuentes de información utilizadas; y (c) la información se ha recopilado siguiendo un protocolo.

3.12 Resumen

La investigación es de carácter descriptivo, usando un enfoque cualitativo para describir el impacto del uso del tiempo de las mujeres ejecutivas en su desarrollo profesional. Se utilizó la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. El estudio del caso es una estrategia apropiada para esta investigación, puesto que permite analizar en profundidad la situación de las mujeres ejecutivas, con el objeto de obtener conocimiento sobre la forma en la que usa su tiempo y su repercusión en su desarrollo profesional.

La muestra seleccionada considera el perfil de la mujer, es decir su estado civil, edad, nivel educativo y sector económico de la empresa, buscando en tal sentido homogeneidad para reducir las variables analizadas y tener un mayor entendimiento de la administración de su tiempo, y el impacto de esta distribución. En la búsqueda de tal objetivo se utilizó las referencias que las entrevistadas puedan brindar para ir obteniendo nuevos candidatos de similar perfil, siguiendo técnica de redes o bola de nieve. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a profundidad esquematizadas con preguntas abiertas y de una duración

aproximada de 30 minutos. Mientras que el análisis de la información se ha basado en el esquema transversal debido a que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución en un momento dado.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

Se realizaron 20 entrevistas a mujeres profesionales jefes o gerentes y esos datos fueron procesados utilizando el software Atlas Ti. A partir de los resultados arrojados por dicho programa, y en función de los códigos determinados se agrupa la información que se presenta en este capítulo. Primero se caracteriza a las entrevistadas, dando a conocer su perfil y el perfil de las empresas donde trabajan, para luego proceder a analizar los resultados en función de los propósitos del estudio.

4.1 Perfil de las Informantes

En este acápite se presentan los datos para caracterizar a las 20 mujeres profesionales incluidas en la muestra. En la Tabla 4 se observa que ocho son solteras, siete casadas o convivientes, cuatro están separadas o divorciadas y una es viuda. Pero solamente siete de las 20 entrevistadas tienen hijos, entre las cuales hay una que está embarazada y dos de ellas tienen hijos adultos. En cuanto al lugar de residencia, se tiene que cuatro entrevistadas viven en el distrito de Miraflores, seguido por tres que habitan en Santiago de Surco, luego están San Borja, Chorrillos, Lince y San Isidro, con dos entrevistadas en cada uno de ellos.

Solamente C2 vive y trabaja en el mismo distrito, mientras que las otras 19 mujeres deben trasladarse a otro municipio para laborar. Se conoció que seis de las entrevistadas trabajan en San Isidro, mientras que dos se desplazan a Lurín, dos al Cercado de Lima y otras dos a Ate Vitarte. También se observa en la Tabla 4 que es bastante común que las mujeres jefas profesionales cuenten con ayuda en el hogar, ya que solamente cuatro personas carecen de esta asistencia. Entre las 16 entrevistadas que sí tienen ayuda, solamente en dos casos son familiares y en los otros 14 se trata de una persona contratada, ya sea por día o por mes.

Se observa en la Tabla 5 que siete de estas entrevistadas tienen formación académica en el área de la administración, seis son ingenieras en las áreas de industrial, civil, química o sistemas, y tres son abogadas. Además, hay una contadora pública, una economista, una

Tabla 4

Perfil General de las Entrevistadas

Casos	Edad	Estado civil	Hijos	Cantidad de hijos	Edad de los hijos	Personas con las que viven	Distrito donde viven	Distrito donde trabajan	Persona que ayude en la casa
C1	35	Divorciada	No			Sola	Miraflores	San Isidro	Sí
C2	45	Viuda	Sí	3	22, 20 y 18	Hijos	San Borja	San Borja	Sí
C3	35	Casada	Sí	1	6 meses de embarazo	Esposo y 1 hermano	Chorrillos	La Molina	Sí
C4	36	Soltera	No			2 amigas	Lince	San Isidro	Sí
C5	31	Separada	No			1 hermano	Santa Beatriz	Magdalena del Mar	No
C6	35	Soltera	No			Padres	Villa María del Triunfo	Lurín	Sí
C7	33	Divorciada	No			Pareja	Miraflores	San Isidro	Sí
C8	38	Soltera	No			1 hermana y 1 sobrina	Miraflores	Los Olivos	Sí
C9	35	Soltera	No			Sola	Miraflores	San Isidro	Sí
C10	35	Conviviente	No			Pareja	Los Olivos	Surquillo	No
C11	40	Soltera	No			Padres	Surco	Miraflores	No
C12	36	Soltera	No			Mamá y 1 tía	Lince	San Isidro	Sí, la mamá
C13	35	Casada	Sí	1		2 Esposo	Surco	Ate	Sí, la suegra
C14	55	Separada	Sí	3	28, 25 y 22	Hijos	San Isidro	San Isidro	Sí
C15	36	Soltera	No			Sola	Chorrillos	Lurín	No
C16	38	Casada	Sí	2	7 y 5	Esposo, hijos y nana	Barranco	Santa Beatriz	Sí
C17	40	Casada	Sí	1		Esposo, hijo y nana	San Borja	Cercado de Lima	Sí
C18	40	Casada	Sí	1		6 Esposo, hija	Surco	Cercado de Lima	Sí
C19	36	Casada	No			Esposo	La Victoria	Surco	Sí
C20	38	Soltera	No			Mamá	San Isidro	Ate	Sí

arquitecta y una publicista, lo cual indica que para ser jefe no se requiere tener una profesión en particular. Sin embargo, se ve como 17 de estas 20 mujeres profesionales han cursado estudios de postgrado, en distintos campos y universidades.

En cuanto a la casa de estudio, de pregrado o postgrado, no se ven constantes, ya que acudieron a 15 instituciones distintas, de las cuales dos se ubican en el extranjero y cuatro están ubicadas fuera de la ciudad de Lima. Entonces, se establece que tampoco es necesario ir a una universidad específica para poder ocupar un cargo de jefatura y gerencial. En relación con la experiencia laboral, 16 de las 20 entrevistadas tiene 10 o más años acumulados de trabajo, y sólo una de ellas sobrepasa los 20 años.

Para C2 (41:41) la experiencia laboral ha sido muy diversa, ya que se ha desempeñado como abogada, pero también como maestra de idiomas en un colegio. Su experiencia como docente fue muy satisfactoria. En cambio, C3 (39:39) indicó que su experiencia laboral ha sido siempre en el área de recursos humanos, en la que se inició hace más de 10 años como asistente en una empresa cervecera. La entrevistada C6 (37:37) señaló que su éxito laboral se ha debido en gran medida a que ella inició en la empresa cuando la misma se estaba formando, lo cual le permitió aprender mucho y sobre distintas áreas y procesos, siendo un gran factor motivante. Para C8 (28:28) la riqueza de su experiencia laboral radica en que ha podido trabajar tanto en Perú como en el extranjero.

El tiempo que las entrevistadas vienen trabajando en la misma empresa varía, yendo desde dos meses para C5 hasta 11 años en el caso de C18 y 16 años para C16. Esto muestra que para ser jefa no es necesario haber sido promovida dentro de la misma empresa. Mientras que los cargos que ocupan son jefaturas, gerencias o direcciones, y la cantidad de personal a su cargo está en un amplio rango, desde cinco subordinados hasta 800 en el caso de C8. La entrevistada C1 señaló que tiene unas 20 personas a su cargo y que se lleva bien con la mayoría de ellas, aunque los subordinados con mayor antigüedad muestran resistencia ante

Tabla 5

Perfil Académico y Laboral de las Entrevistadas

Casos	Profesión	Año en que se graduó	Universidad de pregrado	Estudios de postgrado	Área de estudios de postgrado	Universidad de postgrado	Años de experiencia laboral	Años trabajando en la empresa actual	Plan de continuar en la misma empresa	Cargo	Cantidad de personas a su cargo
C1	Ingeniera civil	2010	Nacional de San Agustín	Sí	Gerencia de construcción y gerencia administrativa	UPC y Tornorico Monterrey	7	7	Sí	Gerencia Técnica	20
C2	Abogada	1995	Católica de Santa María en Arequipa	Sí	Gestión de la educación	U.C. San Pablo de Arequipa		8	Sí	Directora del departamento de Humanidades	5
C3	Administradora	2005	Ricardo Palma	Sí	Gestión de Organizaciones y especialidad recursos human	Universidad del Pacífico	Más de 10 años	3	Sí	Gerente de RR.HH. en el área comercial	8
C4	Abogada	2005	San Pedro de Chimbote	Sí	especialidad en estudios ambientales	PUCP	10		Sí	Jefa del área legal de la coordinación de minería de la dirección de supervisión	15
C5	Abogada	2001	Privada Antenor Orrego	Sí	Derecho civil empresarial	Universidad Privada Antenor Orrego	13	2 meses	Sí	Encargada del área de ejecución contractual	5
C6	Ingeniera administrativa	2004	Inca Garcilazo de la Vega	Sí	Auditoría		Más de 12 años	5	Sí	Jefa de RR.HH.	6
C7	Administradora	2009	UPC	Sí	Ciencias de la administración	PUCP	14	7	Sí	Gerente	7
C8	Administradora	2009	UPC	No			19	5	Sí	Gerente de operaciones	800
C9	Economista	2003	Friburgo, en Alemania	Sí	Finanzas	Universidad de Friburgo	13	5	Sí	Gerente financiera de la región sur	8
C10	Ingeniera de sistemas	2007	Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco	Sí	Gestión de proyectos	UNI	13	8	NS/NC	Jefa de planeamiento	5
C11	Ingeniera industrial	1997	Santa María de Arequipa	Sí	Bioética		13	6	Sí	Coordinadora académica del departamento de inmunidades	7
C12	Ingeniera de sistemas	2011	Nacional de Ingeniería	Sí	Administración de empresas	CENTRUM	8	4.5	Sí	Jefe del equipo de seguro nacional	10
C13	Ingeniera en administración de empresa	2008	Universidad de Chile, en Santiago			CENTRUM	9	1.5	Sí	Gerente de sucursales	15
C14	Publicista	1986	de Lima	Sí		ESAN	26		Sí	Asesora técnica y supervisora	7
C15	Ingeniera química	2007	Nacional de Ingeniería	Sí	Gestión de mantenimiento	UNI	10	4	Sí	Supervisora del área técnica	6
C16	Administradora	2001	del Pacífico	Sí	MBA	Universidad de Piura	16	16	Sí	Human Resources Partners	5
C17	Administradora	1999	del Pacífico	Sí	Auditoría y control de calidad	Universidad de Lima	17		Sí	Gerente	12
C18	Ingeniera industrial	2000	PUCP	Sí	MBA	ESAN	11	11	Sí	Gerente	9
C19	Arquitecta	2005	Ricardo Palma	Sí		UPC	10	3	Sí	Jefatura	10
C20	Contador público	2001	PUCP	No			18	3	No	Jefe de administración y finanzas	5

los cambios (47:47). Además, hay una serie de subordinados indirectos, como lo explicó C2 (51:51), ya que directamente tiene a su cargo cinco personas, pero realmente son 116 profesores. Es una relación cordial, donde lo esencial es la comunicación en ambas vías, para expresar lo que se piensa. Lo mismo opinó C20 (35:35) quien además de la comunicación destacó la importancia de trabajar en equipo.

La cantidad de 800 subordinados que tiene C8 tampoco son directos, ya que la estructura establece dos jefes y nueve subjefes, con 50 supervisores, pero al final ella es la responsable por el resultado de todo el grupo (34:34). En cuanto a la relación laboral, C6 explicó que la base es la confianza, por lo que se debe tratar a todas las personas de la misma manera en la que a ella le gusta que la traten (45:45). Para C16, el nivel de profesionalismo de su personal es clave para que la relación sea buena, ya que son jóvenes con un alto nivel de energía y gran capacidad de aprendizaje (43:43).

En cuanto a los planes de continuar en la misma empresa, a pesar de que 18 indicaron que sí, el plazo que aspiran permanecer en la empresa varía. Al respecto, C3 (43:43) y C19 (37:37) dijeron que por el momento sí, mientras que C7 (36:36) indicó que en el mediano plazo y C8 (30:30) en el corto plazo. En cambio, C12 (50:50) aunque indicó que sí también señaló que está en búsqueda de otro empleo. La única entrevistada que indicó desear cambiar de trabajo fue C20, que quisiera trabajar en otra empresa un poco más cerca a su domicilio (31:31). Entre las que desean continuar, hay distintos motivos. Por ejemplo, C1 (43:43) indicó que tiene planes de seguir, pero ya como accionista, con una dedicación a tiempo parcial o incluso abriendo una nueva empresa. La entrevistada C4 dijo que su deseo de permanecer en la empresa es la principal motivación para especializarse (43:43).

4.2 Caracterización de las Empresas

En la Tabla 6 se presentan los datos de las empresas en las que trabajan las 20 mujeres profesionales entrevistadas. Se observa que dos de ellas son empresas públicas, en las cuales

no existe facturación. Mientras que dos empresas tienen cobertura mundial, una tiene presencia en América Latina y el resto se limita al ámbito nacional. En relación con la cantidad de empleados, solamente en dos casos se tienen 50 empleados o menos, así como hay cuatro empresas que tienen más de 1,000 colaboradores.

Tabla 6

Características de las Empresas donde Trabajan las Mujeres Entrevistadas

Casos	Facturación anual	Cantidad de empleados	Giro del negocio	Cobertura geográfica
C1	S/. 70 millones	500	Construcción	Lima y sur del Perú
C2	No sabe	800	Educación superior	Nacional
C3	US\$ 678 millones		Embotelladora	Mundial
C4	No factura	400	Empresa pública	Nacional
C5	No factura	185	Empresa pública	Nacional
C6	S/. 18 millones	150		Nacional
C7	S/. 1,200 millones	350	Banca y finanzas	Nacional
C8	S/. 300 millones		Servicios	
C9	US\$ 90 millones	600	Servicios de consultoría en tecnología	Latinoamérica
C10	S/. 480 millones	2,000	Construcción y minería	Nacional
C11		800		Nacional
C12	US\$ 700 millones		Banca y finanzas	Mundial
C13	S/. 20 millones		Venta de maquinarias pesadas	Nacional
C14	S/. 100 millones	500	Banca y finanzas	Nacional
C15	S/. 66 millones	160	Alquiler de equipos	Nacional
C16	S/. 4 millones	5,000	Telecomunicaciones	Nacional
C17	S/. 13,000 millones	5,000	Telecomunicaciones	Nacional
C18	S/. 1,000 millones	10,000	Telecomunicaciones	
C19	S/. 2 millones	35	Construcción	Lima
C20	S/. 6 millones	50	Industria gráfica	Lima

Las labores que se desarrollan en cada empresa varían, al respecto C4 (55:55) detalló cómo trabaja el equipo, explicando que al ser coordinadora del equipo legal deben revisar los expedientes que construyen los ingenieros. Estos últimos salen al campo y supervisan las labores de las empresas mineras, levantando un acta en cada ocasión, donde se detallan hallazgos que puedan estar fuera de la normativa ambiental o que estén generando algún impacto en el medio ambiente. Estas actas llegan al gabinete y se genera el informe preliminar, donde trabajan de forma conjunta los ingenieros y abogados. Luego se cita al administrador y este presenta sus descargos, para proceder a generar un informe final, donde se define si se aplica sanción o no contra la empresa.

4.3 Resultados del Análisis de Casos

La forma en la que se presentan y analizan los resultados obtenidos del procesamiento de datos es en torno a los propósitos específicos de la investigación.

4.3.1 Impacto que tiene en la vida familiar la forma en la que actualmente hacen uso del tiempo las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana

Al revisar los resultados de la Tabla 7 se encuentra que 19 de las 20 mujeres entrevistadas indicaron que desempeñan distintas funciones no remuneradas, a las cuales les dedican parte de su tiempo semanal, siendo esto independiente de que cuenten o no con ayuda para las labores domésticas. Dentro de las labores de la casa, se repite el ordenar y el limpiar, mientras que en algunos casos indicaron el cuidado de niños propios o de familiares.

Los comentarios puntuales obtenidos son los siguientes:

—*Labores en la casa, limpieza del hogar, lavar la ropa, apoyo a la familia (C10, 51:51).*

—*Básicamente algunas actividades caseras, arreglo, limpieza, lavado, ocasionalmente cocinar. Acompañar a mis padres a sus citas, estoy por comenzar un voluntariado (C11, 47:47).*

—*Bueno el tema del gimnasio, entrenamientos, cursos de capacitación y mantener el departamento limpio y ordenado (C15, 53:53).*

—*Cuidado de mi hijo, administración de la casa, si bien es cierto tengo una persona hay toda una gestión de administración dirección de logística que tiene el hogar. (C17, 51:51).*

Tiempo dedicado a actividades no remuneradas. El tiempo que las entrevistadas destinan a actividades sin remuneración varía en un amplio rango, desde cuatro horas semanales (C1) hasta 50 horas (C15). Debe considerarse que aquellas mujeres que más tiempo dedican a labores domésticas son las que no tienen empleada doméstica. Ahora bien,

el tiempo empleado por semana en estas actividades no remuneradas varía en función del día, como indicaron algunas entrevistadas:

—Bueno, de lunes a viernes yo creo que es una hora diaria, probablemente media hora en la mañana y otra media en la noche y los fines de semana tres horas. Ocho horas a la semana (C2, 63:63).

—De lunes a viernes, digamos mi aportación es en cuanto a la limpieza de mi cuarto, mas nada, de ahí no desarrollo otra actividad, y los días sábados y domingo cocino y también colabora en la limpieza de mi casa (C12, 66:66).

—De lunes a jueves dedico como cuatro horas a mi trabajo no remunerado cada día, yo me despierto muy temprano y en la mañana tengo responsabilidades que saco el perro y después en la tarde noche hasta donde estoy despierta estoy mirando las cosas de mis hijas, preparando maletas para el día siguiente uniformes, supervisando, me toca.

La supervisión para que todo funcione, eso es de lunes a jueves. A veces los viernes tengo un poco más tiempo de recreación porque tenemos un horario corto los viernes y eso me da la posibilidad de llevar a mis hijas el viernes por la tarde al cine. El fin de semana me dedico a la familia a la casa, pero también a actividades recreativas. Quizás un poco más, por lo menos cinco horas los fines de semana (C16, 55:55).

Actividades No Productivas. Se encontró que no existe un estándar en el número de horas que duermen las mujeres jefes profesionales. Es así que las horas que dedican al sueño varían desde cinco (C3 y C6), hasta ocho a nueve (C20). Solamente seis de las 20 entrevistadas señalaron que duermen cerca de las ocho horas diarias recomendadas.

En cuanto a la práctica de algún deporte, los datos de la Tabla 7 mostraron que 10 de las 20 mujeres que integran la muestra hacen ejercicio de manera regular, de las cuales seis acuden al gimnasio. En relación con la cantidad de tiempo que cada una de ellas dedica a la

semana, esto varía entre una y ocho horas, como se ve en los siguientes comentarios, que muestran que la asistencia difiere entre los días laborales y el fin de semana:

—*Voy al gimnasio una hora y media al día. En la semana voy de lunes a viernes, descanso los domingos y los sábados cada quince días, de seis a siete horas (C1, 65:65).*

—*No, mi tiempo está, estoy en ese proyecto, mi prioridad es aparte del trabajo es planificar. Tengo poco tiempo libre, pero es parte de algo que me he trazado, pero si es una meta que tengo (C6, 61:61).*

—*Tengo, los tres días que voy al gimnasio son los días martes, jueves y viernes y cada día estoy una hora en el gimnasio, pero esto, todas las semanas no es al mismo ritmo, porque puede haber en el trabajo semanas que tenga que estar más tiempo en el trabajo y por lo mismo hace que al día siguiente ya no pueda ir al gimnasio, y eso es que digamos hace un desbalance, en las horas que debería hacer deporte y las que ya no realizo. (C12, 72:72)*

Actividades no productivas. Además, del deporte que algunas féminas practican, se encontró que todas destinan parte del tiempo de la semana a actividades de entretenimiento, lo cual varía entre dos horas (C17) y 20 (C26). La actividad más común es ir al cine, mencionada por 15 de las 20 entrevistadas, a lo cual le sigue reunirse con amigos, que fue enunciado por nueve mujeres. Las actividades no productivas se concentran en los fines de semana, como lo indican los siguientes comentarios recogidos:

—*Bueno, hoy en los cines, como le comenté al inicio comparto el departamento con dos amigas, entonces hemos salido en bicicleta, me estoy yendo hasta el malecón. Después estoy leyendo un libro que se llama “Cuentos de hadas para empezar a vivir”, lo empecé en diciembre, pero por el tema de tiempo no lo he podido leer y espero terminarlo (C4, 73:73).*

Tabla 7

Uso del Tiempo entre Actividades Productivas No Remuneradas y Actividades No Productivas

Casos	Persona que ayude en la casa	Labores que desempeña la persona que ayuda en casa	Principales actividades de trabajo no remunerado que realizan	Horas semanales dedicadas a trabajo no remunerado	Horas diarias de sueño	Practica de algún deporte	Tiempo dedicado semanalmente a deportes (en horas)	Actividades de entretenimiento que realiza	Tiempo dedicado semanalmente al entretenimiento (en horas)
		P9	P24	P.25	P.26	P.27	P.28	P.29	P.30
C1	Sí	Limpieza, cocina, lavado de ropa	Asesora tesis de practicantes en la empresa	4	6	Gimnasio	6 a 7	Ver películas	Solo los fines de semana
C2	Sí	Limpieza, cocina, lavado de ropa	Arregla la casa	8	7	Caminar	3 a 4	Caminar, el cine, pasear a mi perro, salir con mis hijos, o salir con amigos a un restaurante	
C3	Sí	Limpieza, planchado de ropa	Organizar el hogar y preparar almuerzos	Menos de 20	Mínimo 5	No			
C4	Sí	Limpieza	Lavar y cocinar en la casa. Horas extras en la oficina	NS/NC	7 a 8	Gimnasio	tres veces por semana	Cine, montar bicicleta y leer, reunirse con amigos y viajar	7
C5	No	NS/NC	Quehaceres de la casa	7 a 14	7 a 8	No		Lectura, cine, salir	6 a 7
C6	Sí	NS/NC	Plan de desarrollo personal	15	5 a 6			Salir al cine, pasear, visitar amigos y la familia	8 a 10
C7	Sí	Limpieza	Actividades del hogar	21	8	Sí	1	Deporte, salida a reuniones sociales, cine	4 a 5
C8	Sí	Limpieza, lavado de ropa	Cuidado a sobrina	20	6 a 7	No		Cine, salir de copas, reuniones con los amigos	3
C9	Sí	Limpieza, cocina, lavado de ropa	Cocinar, quehaceres de la casa, clasificar la ropa	8		Sí, correr tabla y tennis	6 a 8	Ir al cine, de compras, pasear, viajar, hacer deporte	
C10	No	NS/NC	Labores en la casa, apoyo a la familia	10		No		Salir al cine, a comer, visitar amigos y familiares	4 a 5
C11	No	NS/NC	Arreglo, limpieza, lavado, cocinar	6	7 a 8	Gimnasio		Ir al cine, ver TV y leer	14
C12	Sí, la mamá	Limpieza, cocina, lavado de ropa	Limpieza y cocina	NS/NC	8	Gimnasio	3	Hacer deporte, fitness de combate	
C13	Sí, la suegra	Cuidado de niña	Cuidado de hija	45	5 a 6	No			
C14	Sí	Limpieza, cocina	No tiene tiempo		6 o 6.5	Gimnasio	6	Ir al cine, al teatro y salir de la ciudad	5 a 7
C15	No	NS/NC	Limpieza y orden	50	4 a 5	Fitnes de combate	7	Ir al cine, leer, ver TV, salir con amigos	3
C16	Sí	Limpieza, cocina, lavado y planchado de ropa, cuidado de niños	Cuidado de hijas	30		Correr	2	Ir al cine, al club, comer, salir de Lima	20
C17	Sí	Limpieza, cocina, lavado y planchado de ropa, cuidado de niño	Cuidado de hijo, administración del hogar	Entre 14 y 20	7	No			2
C18	Sí	Limpieza, cocina, lavado y planchado de ropa, cuidado de niño	Cuidado de hija, limpieza, cocina, compras	25	6 a 7	No		Ir al cine, viajar, ir al club	13
C19	Sí	Limpieza	Limpieza, cocina, lavado de ropa	30	6	No		Visitar a la familia a los amigos	4
C20	Sí	Limpieza, lavado y planchado de ropa	Cocinar y lavar ropa	14	8 a 9			Hacer caminatas, ir al cine y compartir con amigos	5

—*Mayormente los fines de semana, entre semana no me alcanza el tiempo (C9, 69:69)*

—*En días de semana no tengo actividades de entretenimiento, solamente fines de semana (C10, 61:61)*

—*Solo los fines de semana entretenimiento, unas 3 horas, prácticamente solo los fines de semana (C15, 65:65).*

—*Estamos hablando de cinco a siete horas, pero el sábado y domingo es cero trabajo. Los domingos descanso, salgo, voy a comprar cosas para la casa. Salir a comer (C14, 73:73).*

—*Entre semana muy poco, principalmente entre semana yo diría máximo un par de horas por un compromiso no, porque hay un compromiso que uno tiene que asumir porque son parte del rol, si hay una reunión de los padres de familia, tienes que estar, por eso tienes que estar muy cerca de lo que está pasando en el entorno del colegio, dos horas de lunes a viernes y los fines de semana cuatro o cinco horas. (C16, 65:65).*

Por la forma en la que las mujeres profesionales distribuyen su tiempo se presentan consecuencias, las cuales se muestran en la Tabla 8. Siete de las 20 entrevistadas indicaron que les ha traído problemas con sus familiares, ya sea con la pareja, los hijos o los padres, mientras que para seis no ha traído ningún problema y las otras siete no contestaron a la pregunta o indicaron no saber. Algunas de las respuestas obtenidas fueron:

—*Desde que estoy viviendo con mi mamá no. Porque de una forma sabe de la carga laboral que tengo, que es un poco pesado, porque hay semanas que tengo que quedarme más de las ocho horas en el trabajo e incluso estar de amanecida y si puede ser fines de semana, ella trata de compensar eso ayudándome con las tareas del hogar y sabe que yo no tengo tiempo que digamos, no tendría más tiempo de donde sacar, para poder apoyar en el hogar (C12, 78:78).*

Tabla 8

Impacto de la Distribución del Tiempo en la Vida Familiar

	Problemas familiares, frecuencia y persona	Han logrado el balance	Presencia de estrés	Efecto del estrés en los otros miembros de la familia	Problemas de salud
Casos	P.31	P.32	P.33	P.34	P.35
C1	Sí, con esposo y padres	Sí	Sí	No afecta	No
C2	Sí, por las distancias, con esposo	Sí	No		No
C3	NS/NC	No	No	Bastante, a todos	Sí
C4	No	NS/NC	Sí	No, vivo con amigas	No
C5	NS/NC	Sí	No		No
C6	No	No	Sí	No afecta	Sí
C7	NS/NC	No	No	Sí afecta	No
C8	NS/NC	No	Sí	No afecta	Sí
C9	Sí, con padres y hermana	No	Sí	No, vivo sola	No
C10	No	No	Sí		Sí
C11	No	No	No		Sí
C12	No	No	Sí	Sí afecta	Sí
C13	No	Sí	No	No afecta	Sí
C14	Sí, con los hijos	No	Sí	No, voy al gimnasio	Sí
C15	Sí, por dedicar tiempo a los entrenamientos, con la madre	No	No	Sí afecta	No
C16	Si, con esposo	No	Sí	Sí afecta	Sí
C17	NS/NC	No	Sí		Sí
C18	NS/NC	No	Sí	No afecta	No
C19	Si, con esposo	No	Sí	Sí afecta	Sí
C20	NS/NC	Si	No		

—Al principio sí, pero después ya no. Lo que pasa es que con mis padres y con alguna pareja, porque durante la semana no me alcanza mucho el tiempo como para poder visitarlos o verlos. Y con la pareja era lo mismo porque durante las horas de trabajo no puedo dedicarle un tiempo para conversar con él (C1, 73:73).

—No, bueno de repente que me hayan reclamado por no haber ido a visitar a mi familia, normalmente no, no he tenido problemas (C4, 83:83).

—Con familiares no, porque saben de mis planes y me apoyan mucho. Soy la última hija y siempre he tenido soporte total, me pueden reclamar que a veces no visito. Él quería que vuelva a casa después del trabajo y yo tomaba tiempo para conversar con amigas. Estos problemas se presentaban una vez cada mes, no era tan frecuente (C2, 77:77).

Fue común que las mujeres profesionales, 14 de 20 entrevistadas, indicaran que no han conseguido un balance entre el tiempo dedicado al trabajo remunerado, al trabajo no remunerado y actividades no productivas (ver Tabla 8). Entre las excepciones está el caso de C20, quien indicó

—Sí, la verdad que sí, tengo un equilibrio, me organizo muy bien, cuando trabajo estoy muy metida en el trabajo, pero cuando tengo que salir a divertirme también, y sí tengo que relajarme también, distribuyo y organizo muy bien el tiempo (61:61)

Entre las que indicaron que no han logrado el balance se encontraron estas respuestas, que muestran el deseo por contar con más tiempo disponible para dedicar a actividades no productivas:

—No, porque las actividades remuneradas y no remuneradas son mayores a las de ocio (C3, 67:67).

—No, mi tiempo está, si bien es cierto tengo una programación, pero si me gustaría tener más tiempo libre o de ocio, inclusive los doctores me lo han recomendado, pero a lo largo de estos dos años va a ser así hasta que concrete mi proyecto (C6, 69:69).

—Creo que no hay un balance exacto, las que me demandan mayor tiempo son las actividades productivas remuneradas, porque trabajo más fuera que en casa. En casa me quedan cosas pendientes por hacer (C7, 67:67).

—No, porque casi todo mi tiempo está dedicada al trabajo. Las actividades de ocio las tengo mínimas por la distancia, por ejemplo, cada vez que tengo que salir al cine o alguna reunión tengo que salir 30 minutos antes de mi salida y salir disparada sino no llego. (C8, 58:58).

—Antes yo creo que no, ahora los tiempos se han acortado por el tráfico, mucho tiempo para moverme de una zona a otra, pero planear el tiempo cómo vas a trabajar más horas apostando tiempo. Laboralmente buscas tener todo lo que quieras lograr. Si debe haber un balance, definitivamente, pero ahora el trabajo ocupa gran parte. Aunque en las noches salgo también a desestresarme (C14, 81:81).

—No, porque hay un costo. Hay un costo de quedarse con tu hijo, recogerlo al nido, vivir las experiencias en el nido, estar con el acompañamiento del aprendizaje, guiar el aprendizaje de mi hijo y es un costo que estoy asumiendo (C17, 65:65).

El no lograr el balance es probablemente la causa del estrés, y se observa en la Tabla 8 que 12 de las 20 entrevistadas sí tienen estrés. Al respecto, C4 indicó que tiene problemas para conciliar el sueño como consecuencia de la carga laboral que posee, a lo cual le suma el estudiar todas las noches en la universidad y prepararse para los exámenes. La participante C1 coincidió en que el estrés es consecuencia de la carga de trabajo que posee. Caso contrario es el de C13, quien señaló que ha llegado a un momento de equilibrio, donde tiene tiempo para ella, para su esposo y amigos, además de que le gusta su trabajo.

El estrés también se refleja en problemas de salud, y se aprecia en la Tabla 8 que 11 de las 20 entrevistadas ha tenido afecciones corporales, como las siguientes:

—A veces sí, dolor de cabeza, dolor de estómago, que a veces es producto del estrés que no se puede mostrar (C3, 73:73).

—Generalmente el estrés me da problemas con el ojo, tic en el ojo. (C8, 65:65).

—Parcialmente, dolores de cabeza (C10, 73:73)

—*Sí, he tenido gastritis y migraña (C11, 67:67)*

—*Básicamente por la gastritis que tengo, puedo ir cada dos meses a la clínica a hacerme y me recetan pastillas, jarabes, eso es digamos la función, la más frecuente tengo por el estrés (C12, 94:94)*

—*Yo creo que sí, la migraña yo nunca he tenido y empecé a tenerlas un par de años atrás. (C16, 77:77)*

—*Contracturas musculares (C17, 72:72)*

En relación con el efecto que el estrés genera en los familiares, se conoció que para seis personas si afecta, mientras que para ocho entrevistadas no afecta. Al respecto se conocieron las siguientes respuestas:

—*Bueno mi mamá se preocupa, se preocupa por el hecho de que ella piensa que es parte de mi alimentación e incluso tiende a molestarse conmigo, porque piensa que no como a mis horas o que debería no dedicarme tanto tiempo al trabajo y me aconseja que siempre coma y que este viendo por mi salud (C12, 92:92).*

—*Trato de no llevar el estrés laboral a casa, trato de manejar los dos espacios separadamente. Porque si combino, antes no sabía hacer eso, llevaba problemas a casa y generaba un mal ambiente (C13, 69:69).*

—*Bueno solamente trato de no estresarme en la casa, por eso voy al gimnasio para no volcar mi estrés a mi familia (C14, 87:87).*

Yo creo que siempre afecta, porque ósea los niños siempre son exigentes, si estas con algunas cosas cargadas detonas más rápido, siempre hay una afectación (C16, 75:75).

4.3.2. Impacto que tiene en la vida laboral la forma en la que actualmente hacen uso del tiempo las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana

En adición a las actividades no remuneradas anteriormente mencionadas, C6 señaló un aspecto de capacitación:

— *Actualmente me encuentro en un plan de desarrollo personal, pero la orientación es a que tenga rentabilidad. Uno de mis proyectos es manejar mi propia empresa, por eso tengo que capacitarme. Entre a finanzas netamente y paralelamente software, porque lo demás es relativamente rápido (C6, 53:53).*

Trabajo remunerado. Se le preguntó a las entrevistadas sobre su trabajo remunerado y las respuestas se han plasmado en la Tabla 9. Allí se observa que realizan distintos tipos de actividades, entre las que predomina la gestión comercial y la gestión de personal, esta última independientemente del área donde se trabaje.

Además, se conoció que las actividades van cambiando en el tiempo, como lo explicó la participante C1:

—*Actualmente estamos en una renovación de la empresa, toda el área administrativa y control de proyectos entonces yo me encuentro liderando esa reorganización. Más que todo es eficiencia de procesos. Más que todo es hacer una revisión de los procedimientos actuales y hacer seguimiento, proponer metas a cada una de las áreas y hacer seguimiento de que estas metas se cumplan (C1, 85:85)*

Para las que trabajan en el área de recursos humanos, los procesos incluyen gran cantidad de temas, como por ejemplo:

—*Trato con los trabajadores es día a día y es estresante porque tienes que atender a n personas y tienes que dar las soluciones que esperan. El tema de capacitación darle seguimiento, el tema de desempeño, y lo que consume más el tiempo es la parte de planillas, el tema de presentación de tributos, el tema de los comunicados del ministerio, todo ese trabajo es la parte estrictamente administrativa, no hay interacción con los clientes, no hay interacción y bueno recursos humanos es muy amplio, me gustaría tener diferentes procesos, pero es algo que puedo desarrollar (C6, 79:79)*

—*Yo tengo la responsabilidad de gestionar todos los temas de recursos humanos de las 1500 personas que manejo en el equipo comercial. Entonces, todo lo que llevamos el ciclo de desarrollo de personas, desde que ingresan, el puesto al que van, si se cumplen las condiciones o no se cumplen, como va su desempeño, el proceso de feed back, las evaluaciones, todos los procesos remunerativos, todo me toca mirarlo (C16, 79:79).*

En el caso de C11, ella debe combinar dos funciones, la de docente con la de coordinadora como lo explicó

—*A ver, yo soy docente a tiempo completo de la universidad y a la vez tengo el cargo de coordinación. A la semana tengo alrededor de 12 horas de enseñanzas y luego tengo que ver la coordinación con los profesores (69:69).*

En cuanto a las horas semanales que cada mujer profesional dedica a su trabajo remunerado, se observa en la Tabla 9 que solamente tres entrevistadas indicaron laborar 40 horas. Es común que las jefas destinen muchas más horas, C6, C9, C16 y C17 suelen dedicar 50 horas a las actividades remuneradas. Mientras que C8 trabaja 55 horas a la semana y C1 entre 50 y 60. Es común que estas profesionales se queden en la oficina luego de la jornada establecida, como lo indican los siguientes comentarios:

—*Todos los días por lo menos son entre ocho a nueve horas que trabajo, incluyendo algunas horas en los sábados y domingos (C3, 77:77)*

—*Un promedio de 10 horas diarias, no siempre salimos a la hora de salida porque siempre hay que quedarse, mínimo 50 horas semanales. (C6, 81:81)*

—*Puede variar, en si hora de salida es a las seis de la tarde, pero no siempre eso se cumple, un día digamos que no hay mucha carga laboral puedo estar saliendo entre las 6:30 y las siete, eso puede ser entre los días, si queremos en días los días lunes, miércoles y viernes y los martes y jueves por lo mismo que hay preparación de*

informe puedo salir entre siete y ocho eso es en una semana normal, ahora en una semana anormal donde hay despliegue de proyectos en producción , puede ser que me esté quedando algunos días hasta las 11 de la noche o incluso pasada la media noche (C12, 97:97).

Tabla 9

Opiniones Frente al Trabajo Remunerado

Casos	Principales actividades de trabajo remunerado que realizan	Horas semanales dedicadas a trabajo remunerado	Reconocimiento en el hogar vs. en la oficina (dónde se siente más reconocida)
		P.36	P.37
C1	Reorganización de la empresa	50 a 60	Por las actividades remuneradas
C2	Gestión de la función docente	40	En las actividades remuneradas
C3	Procesos de RR.HH. desde reclutamiento hasta capacitación	50	Ambas
C4	Revisión de informes, reuniones con ejecutivos	40	En la oficina
C5	Dirección de personal, implementación de procesos	40	Ambas
C6	Procesos de RR.HH. desde reclutamiento hasta capacitación	50	En la oficina
C7	Gestión de recursos y personal para la producción. Buscar nuevos clientes	45	En el trabajo remunerado
C8	Control de la operación	55	En la oficina
C9	Gestión comercial, proyección de ingresos	50	Ambas
C10	Informes, reportes, visitas, reuniones	48	En las actividades remuneradas
C11	Docente y coordinadora	45	En la oficina
C12	Gestión de proyectos, atención a clientes	Variable	En la casa
C13	Gestión comercial, manejo de personal	48	Ambas
C14	Gestión comercial	Variable	En la oficina
C15	Supervisión de las actividades del área técnica	45	En la oficina
C16	Gestión comercial y de personal	50	Son distintos tipos de reconocimiento
C17	Vigilar la integridad de la salida de fondos y el cumplimiento de los procesos	50	En la casa
C18	Gestión comercial y de personal	Entre 40 y 50	En el trabajo remunerado
C19	Visitas a clientes, coordinación de personal	40 o más	En la oficina
C20	Finanzas y tesorería, gestión de personal	45	En la oficina

Entonces luego de ver la cantidad de horas a la semana que estas mujeres destinan al trabajo remunerado, se les preguntó dónde sentían que eran más reconocidas, si en su hogar o en la oficina. Para 13 de las 20 entrevistadas, el mayor reconocimiento lo reciben en sus sitios de trabajo, mientras que cinco indicaron que en ambos sitios y sólo dos indicaron ser más reconocidas en sus casas. Al respecto se obtuvieron las siguientes respuestas puntuales:

—*Esa es una pregunta difícil, creo que en ambos, pero si me pones a elegir creo que es aquí en la actividad remunerada (C2, 125:125).*

—*Por nuestra manera de pensar o la sociedad en la que vivimos el trabajo no remunerado no es valorado es considerado como una obligación, entonces si pudiera decir donde tengo más reconocimiento es el tema laboral porque los indicadores son claros, yo tengo objetivos de consecución y cuando obtengo resultados me felicitan (C7, 111:111).*

—*Actualmente por las actividades remuneradas, todavía no tengo carga familiar (C10, 107:107).*

—*Yo creo que ambas de distinta forma, en la remunerada tú lo ves cuando hay bonos, en tu hogar tu familia siempre te va a reconocer de otra forma el trabajo no remunerado (C3, 107:107).*

Problemas laborales por el uso del tiempo. Los datos de la Tabla 10 muestran que solamente dos, C6 y C12, de las 20 entrevistadas indicaron haber tenido problemas en sus sitios de trabajo por la manera en la que distribuyen el tiempo. Aquellas que dijeron que no, coinciden en que la distribución que han realizado las beneficia en su trabajo, porque es a las labores remuneradas a las que les han dado prioridad. La dedicación al trabajo se ve en los siguientes comentarios:

—*Bueno sí, al inicio, como toda persona hay actividades que te toma mayor tiempo pero son necesarias, porque tú no puedes cortar la conversación con alguien, pero al*

final uno tiene que administrar su tiempo. Todo este tiempo no programado si te suma al final, dejas de hacer lo principal por atender otros asuntos (C6, 83:83)

Tabla 10

Impacto de la Distribución del Tiempo en la Vida Laboral

Casos	Problemas a nivel laboral	Forma en la que han superado los problemas o conflictos	Efecto negativo en ascensos	Efecto en salario / Relación entre el sueldo y la dedicación
	P.38	P.39	P.40	P.41 P.52
C1	No		Sí	NS/NC
C2	No	Quitando tiempo al estudio	No	No
C3	No		No	No
C4	No		No	No
C5	No		No	Sí
C6	Sí	Establecer prioridades	Sí	Sí
C7	No	Dar prioridad al trabajo	No	Sí
C8	No		No	No
C9	No		No	Sí
C10	No		No	Sí
C11	No		No	No
C12	Sí	Equilibrar los equipos, de acuerdo a las habilidades de los subordinados	Sí	No
C13	No	Respetar los espacios	Sí	Sí
C14	No		No	Sí
C15	No		Sí	No
C16	No		Sí	Sí
C17	No		Sí	No
C18	No		No	Sí
C19	No	Dedicar menos tiempo a las actividades personales y más al trabajo	Sí	Sí
C20	No		No	No

—En algunas ocasiones he cancelado actividades personales por actividades laborales en algún momento dejo de asistir en reuniones familiares y compromisos familiares (C12, 90:90).

—No. Lo he distribuido bien, la verdad es que soy bien responsable con mi trabajo trato de cumplir me organizo bien no he tenido problemas (C20, 73:73).

Aunque C13 indicó que en la actualidad no tiene problemas en el ámbito laboral por la forma como distribuye su tiempo, en el pasado sí tuvo inconvenientes.

—Antes sí, porque a veces tenía, empecé a priorizar el cuidado de mi hija, entonces me exigían la presencia. Si algún fin de semana no quería ir a una reunión se molestaban conmigo (C13, 79:79).

A pesar de que la mayoría señaló que no han tenido problemas en el ámbito laboral por la forma cómo usan el tiempo, se encontró que ocho de ellas sí creen que esto ha afectado de manera negativa en los ascensos. Al respecto, C12 dijo que en su trabajo.

—hay una especie de cultura antigua, si tú eres de los empleados que se queda más tiempo estas bien visto, entonces eso no significa que tú seas efectivo (103:103).

En su opinión se favorece a los que pasan más horas en la oficina y no a los más eficientes.

En cuanto al efecto que tiene la distribución del tiempo sobre el salario, se encontró que para 10 de las 20 entrevistadas la dedicación de tiempo a sus trabajos o a actividades remuneradas ha tenido efecto sobre su salario, pero de manera ventajosa. Mientras que una persona no contestó las preguntas y las otras nueve no han percibido una relación directa entre tiempo dedicado y sueldo recibido, incluyendo extras o bonificaciones. La persona que señaló un efecto más directo fue C19, quien indicó que cobra por horas extras, siendo una excepción entre las jefas entrevistadas.

4.3.3 Obstáculos que han enfrentado y enfrentan, como consecuencia de la distribución de su tiempo entre actividades productivas remuneradas, no remuneradas y actividades no productivas.

Siete de las 20 mujeres entrevistadas, como se aprecia en la Tabla 11 consideran que la familia o las responsabilidades que esta acarrea son los principales obstáculos para su

desarrollo profesional. Este es el caso de C3, quien indicó que por el tema de la familia no puede hacer viajes, además de que esto le impide el continuar especializándose con estudios de posgrado (89:89). Mientras que para C6 hay una barrera de género, ya que en el área administrativa hay un porcentaje menor de mujeres, mientras que en anteriores empresas no es que haya discriminación, pero si una diferencia en el trato. Esto se refuerza por tratarse de un sector que es dominado por hombres, el alquiler de maquinaria pesada (C6, 93:93).

En cambio, C16 señaló que hay barreras de todo tipo, indicando textualmente que:

—Si siempre hay de todo tipo no, a medida que vas creciendo en la organización aprendes a golpes a veces que necesitas desarrollar otros skills que no son los que tenías para el rol anterior, siempre es una sobre exigencia, cuando eres un contribuidor individual necesitas unos skills específicos y cuando vas gestionando cosas o a otro nivel dejas mucho el detalle, tienes que saber delegar, soltar cosas, intentar esforzarte para ampliar la visión de lo que haces (C16, 89:89).

Los datos de la Tabla 11 muestran que solamente dos de las 20 entrevistadas indicaron no estar capacitadas para continuar ascendiendo. La profesional C12 indicó que en su empresa se ha dado una orientación hacia el aspecto técnico y su formación es de gestión, por lo que enfrenta limitaciones para ascender. En cambio, C8 dijo “creo que necesito un MBA” (79:79), con el objetivo de ampliar conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.

Dentro de las mujeres que afirmaron estar capacitadas para continuar ascendiendo, se encuentran las siguientes opiniones:

—Sí, siento que todavía tengo un techo por alcanzar y porque me he preparado para ello, considero que soy una persona joven y considero que puede seguir creciendo (C7, 93:93).

—Sí, porque tengo los cursos necesarios y la experiencia para poder asumir un cargo brindando siempre el soporte necesario (C10, 87:87)

Tabla 11

Obstáculos Como Consecuencia del Uso del Tiempo

Casos	Principales obstáculos en el desarrollo profesional P.42	Capacidad para seguir ascendiendo en la organización P.43	Deseo de continuar ascendiendo P.44	Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en ascensos P.45	Apoyo del esposo para desarrollarse profesionalmente P.46	Relación entre estar casada y el desarrollo profesional P.47	Relación entre los hijos y el desarrollo profesional P.48	Relación entre la cantidad de hijos y el desarrollo profesional P.49	Relación entre la situación económica y el desarrollo profesional P.50
C1		A veces sí			Sí				Sí, se necesitan más horas de trabajo
C2	Carga familiar	Sí		Sí		No limita		No limita	Sí, hay más ofertas laborales y por ende más oportunidades
C3	Por la familia no puede viajar	Sí		Sí	Sí	Depende			Hay más trabajo
C4	Haber estudiado en una universidad de provincia	Sí		Sí		No limita	No limita		Hay más trabajo
C5		Sí		Sí		No limita	No limita	Sí, depende de la cantidad	Ayuda que el país esté bien
C6	Género, es un sector dominado por hombres	Sí		A veces hay desigualdad		Es una limitación	No limita	No perjudica si son planificados	Si la economía se para, las empresas también
C7	Prioridad a la familia	Sí		Tiene dudas	Sí	No limita			El crecimiento del país genera confianza y entusiasmo
C8	Falta de dominio del inglés y el provenir de un colegio y universidad con poco estatus	No		No					Al mejorar la economía aumentan las oportunidades
C9	Ninguno	Sí		Sí		No limita			A mayor inversión extranjera, la compañía crece
C10	Temas familiares	Sí		Sí	Sí	No limita			Freno en la economía y en el desempeño laboral
C11	Ninguno	Sí		Sí		No limita			La situación ha ido mejorando y genera oportunidades
C12	Preferencias de ciertos jefes por algún perfil profesional sobre otro	No		Sí		No limita			Favorece el desarrollo de pequeños negocios
C13	Familia	Sí				Limita	No limita	No limita	Ha habido reducción de personal
C14	Políticas o metas que no son realistas	Sí		Sí	No	No limita	No limita		La situación del país afecta las ventas, ultimamente de forma negativa
C15	Necesidad de capacitación constante y la importancia que dan a dedicar muchas horas al trabajo	Sí		Sí		Limita			A mejor situación, mayores ventas y salarios más altos
C16	De todo tipo	Sí		Sí	Sí		No limita		A mejores condiciones más importancia se le da al recurso humano
C17	Buscar el balance entre vida laboral y familiar	Sí		Sí	Sí		No limita		No tiene relación
C18	Falta de oportunidades de desarrollo en la empresa	Sí		Sí	Sí	Limita	Cambian los proyectos	No sabe	Sí tiene relación
C19	Carga familiar	Sí		No	Sí				Sí impacta
C20	Preferencia por los recomendados	Sí		No					Cuando las empresas están bien pagan mejores sueldos

En cambio, C1 indicó que a veces piensa que sí está capacitada y en otros momentos no. Esto se debe a que trabaja en una empresa familiar, donde todas las decisiones deben ser consultadas, limitando el ejercicio de sus funciones (C1, 99:99).

También se indagó sobre su opinión en relación a la existencia de oportunidades por igual para hombres y mujeres. Ante lo cual 13 de las 20 entrevistadas indicó que sí existe igualdad, es así que C3 dijo que “en la práctica se da, tenemos muchos gerentes y directores que son mujeres” (91:91). Esto fue apoyado por C8, quien indicó que si en su organización tuviesen que escoger a una persona para promoverla, seleccionarían a un hombre “porque está más relacionado a los contactos” (83:83). Mientras que C9 señaló que “lo importante es que sea la persona indicada y adecuada para el puesto, que uno tenga las habilidades correctas” (99:99).

Al preguntarle a las entrevistadas si cuentan con el apoyo de sus esposos para desarrollarse profesionalmente, se encontró que solamente nueve mujeres contestaron la pregunta, ya que las otras no tienen pareja. De estas nueve hubo ocho que indicaron sí tener ese apoyo. En relación con esto:

—En los momentos que he tenido que priorizar temas laborales, lo ha entendido y lo ha comprendido, se interesa por los problemas que se puedan generar en mis actividades productivas remuneradas y también se interesa por mis expectativas de crecimiento (C7, 97:97).

—Sí, bueno, yo creo que sí, porque él, no quiero decir me ayuda, estoy en contra de los hombres que ayudan a su mujer, porque es su responsabilidad, pero tenemos muchas labores compartidas entonces hay días que él duerme a las niñas o yo duermo a las niñas yo puedo quedarme a trabajar y cerrar cosas, y que él va estar ahí, compartimos, ahí combinamos horarios (C16, 97:97).

—*No, no, en verdad normalmente me manejo yo sola, mi trabajo lo manejo sola (C14, 113:113).*

Al analizar el matrimonio como obstáculo para el desarrollo profesional, se encontró que nueve mujeres profesionales consideran que no limita, mientras que cuatro consideran que sí es una limitante. Además, C3 dijo que depende ya que “es una carga mayor, puede ser limitante, pero debes aprender a manejarlo (95:95).

Entre las mujeres que indicaron que el matrimonio es un obstáculo para el desarrollo profesional destacan los siguientes comentarios:

—*En algo, porque se entiende que cuando tú te casas es porque quieres formar una familia con hijos, no a muchos años, y para el caso de las mujeres significa nueve meses de gestación, previo una preparación y posterior el tema de posnatal, son tres meses que dejas de laborar y la mayoría de las mujeres quiere permanecer más tiempo en casa para cuidar a sus hijos. Y eso te puede limitar en el caso de tiempo, si tienes una pareja con mente abierta quizás te pueda impulsar en este tema (C6, 101:101)*

—*Sí, si es una limitación porque estando soltera tomas tus propias decisiones y asumes las consecuencias, pero cuando estas casada todo entra a conciliación (C15, 97:97)*

En cambio, entre las mujeres que indicaron que el matrimonio no es una limitante u obstáculos, se registraron las siguientes opiniones:

—*No, en absoluto porque en el matrimonio en el que las personas se entienden y valoran se entiende que mientras más realizada y feliz esté una persona eso se trae a la familia (C2, 109:109).*

—*No, el estar casada no te limita, lo que pasa es que cuando estás sola tienes más tiempo, porque no tienes un hijo más (C14, 117:117).*

Así como se indagó sobre el matrimonio, se preguntó sobre la percepción de que los hijos representan o no un obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas (véase Tabla 11):

—En mi caso cuando uno ya decide tener un hijo te envuelves en ese proyecto, es como que haces una pausa profesional al menos en mi caso, de repente ya no estas con esas ansias locas de querer ascender porque tienes otro proyecto desconocido que no sabes que va a implicar en su vida es como que haces una pausa. Hay mujeres que deciden dedicarse a sus hijos. En mi caso en el inicio de ese proyecto, yo misma poner un poco de freno a ese desarrollo hasta que después uno entra el ritmo y vuelves (C18, 98:98).

—No, un hijo no tiene por qué limitarte a crecer profesionalmente (C4, 135:135).

—No, para eso también todo tiene su tiempo, yo creo que uno al comienzo debe tener cuidado, pero sí tener hijos te limita en cierta manera en los primeros años, pero si tú tienes una persona que te pueda ayudar entonces no hay problema (C14, 119:119).

—Dependiendo de qué cantidad hablemos, porque si tienes 2 o 3 no te va a afectar, creo que todo depende de, si tienes la cantidad de hijos también depende de si convives con tu pareja (interrupción) o si la persona o tu esposo también te apoya (C5, 110:110).

—Podría ser, pero hay métodos para solucionar ese tema. Tengo conocidos que planificaron tener hijos cuando tenían 30 años, decidieron tener tres hijos, lo hicieron y luego se esterilizaron (C6, 107:107).

—No lo sé, es verdad que te va a demandar más tiempo, pero también es un aliciente para seguir creciendo profesionalmente, tienes que soportar más familia y es un buen incentivo para querer ascender y crecer (C18, 100:100).

4.3.4 Gratificación que reciben de acuerdo al tipo de actividades productivas, remuneradas o no remuneradas

En la primera columna de la Tabla 12 se muestran los factores o elementos que impulsan a las mujeres ejecutivas a dedicar más tiempo a las actividades remuneradas, por encima de las no remuneradas. Se observa como la necesidad de percibir ingresos es la motivación principal para dedicar tiempo a las actividades remuneradas, lo que está asociado con responsabilidades como el pago de deudas o la manutención de la familia. En relación con este resultado se encontró que:

—*Lo que me impulsa es tener una estabilidad económica ahora para más adelante dedicar más tiempo en el futuro a mi familia (C1, 105:105).*

—*Uhm, más que impulsarme, el día a día lo exige así. En el día 8 horas tengo que dedicarla a la actividad remunerada y las restantes se reparten (C2, 117:117).*

—*Un tema de responsabilidad, lo que mi cargo implica, si bien es cierto hay una responsabilidad en la casa que se deben hacer. Una trata de equiparar eso, el tema es que tienes una responsabilidad por la cual se te está pagando (C3, 119:119).*

—*Mi familia, porque de lo que gano yo apoyo a mi familia. También de acá a un futuro quiero formar mi familia y quiero tener mis ahorros, quiero una casa, carro, viajar (C4, 141:141).*

—*La empresa donde yo estoy es una mediana empresa que ha estado en organización y ha tenido un crecimiento abismal y poca estructura con el tiempo hemos ido armando esa estructura eso ha hecho que yo este metida en el tema y soltando poco a poco (C8, 87:87).*

—*Me agrada mi trabajo, me gusta la forma en la que lo hago y el cargo que desempeño (C10, 99:99).*

Tabla 12

Relación Entre Aspectos Personales y el Desarrollo Profesional

Casos	Factores que impulsan a dedicar más tiempo a las actividades productivas remuneradas que a las no remuneradas	Efecto en salario / Relación entre el sueldo y la dedicación		Incremento del sueldo al dedicar más tiempo a las actividades remuneradas	Relación entre cargos ejecutivos o directivos y dedicación de tiempo a las actividades remuneradas	Reconocimiento en el hogar vs. en la oficina (dónde se siente más reconocida)	Actividad que le produce mayor bienestar
	P.51	P.41	P.52	P.53	P.54	P.55	P.56
C1	Tener estabilidad económica, más adelante tendrá tiempo para la familia	NS/NC		Sí	Sí, porque se invierte más tiempo	Por las actividades remuneradas	Remuneradas
C2	El día a día exige que dedique 8 horas a las actividades remuneradas	No		No	Se dedica el tiempo justo	En las actividades remuneradas	Remuneradas
C3	Es un tema de responsabilidad por el cargo que ocupa	No		Siempre que se den resultados	Sí, se relaciona con resultados	Ambas	
C4	La familia	No		No	Si	En la oficina	
C5		Sí		El sueldo depende del cargo y no de las horas	El cargo sí depende de la dedicación	Ambas	Remuneradas por el sueldo
C6	Nuevos proyectos	Sí		Sí	No necesariamente	En la oficina	
C7	El dinero	Sí		Sí	Si	En el trabajo remunerado	
C8	Cambios organizacionales	No		No	No	En la oficina	
C9	Amor y pasión por el trabajo	Sí		Sí	Sí, trae más compromiso y se dedica más tiempo	Ambas	Cocinar en familia
C10	Le gusta el trabajo y el cargo que ocupa	Sí		Sí	La medición es por resultados y no por tiempo	En las actividades remuneradas	
C11	Mejor calidad de vida	No		Depende de los resultados	Sí	En la oficina	
C12	El dinero, responsabilidades	No		No	Sí, porque hay más responsabilidades	En la casa	
C13	El dinero, el alto costo de la vida	Sí		Sí	Sí	Ambas	
C14	Obligaciones		Hay que enfocarse en lo que produce dinero	Sí	Sí	En la oficina	
C15	Obtener ingresos para realizar las no remuneradas	No		No	No	En la oficina	No remuneradas, deporte y amigos
C16			No, la responsabilidad y los resultados prevalecen	Sí	Sí, porque hay más responsabilidades	Son distintos tipos de reconocimiento	Remuneradas, satisfacción personal
C17	Satisfacción personal y reconocimiento	No		No	Sí	En la casa	
C18	Desarrollo profesional	Sí		Sí	Sí	En el trabajo remunerado	
C19		Sí		Sí porque percibe horas extras	Sí	En la oficina	El trabajo da autosatisfacción
C20	Desarrollo profesional y beneficio económico	No		No	Sí	En la oficina	

—*Actualmente me encuentro pagando un crédito hipotecario y eso hace que yo tenga que trabajar para recibir un pago mensual, entonces no podría dejar mi trabajo por la situación en la que me encuentro, tampoco no pienso que esto sea una limitante porque a veces hay que empezar de cero si es que quieres un cambio. Yo hasta que establezca cierto nivel de estabilidad en cuanto a mi economía digamos si voy a depender de seguir laborando (C12, 121:121).*

—*Autosatisfacción personal, definitivamente satisfacción personal o distracción, un tema de reconocimiento, autoestima propia. Uno se siente bien viniendo acá no solo quedándose en casa por un tema de costumbre no puedo quedarme en casa planchando cocinando (C17, 102:102).*

Al indagar sobre el tipo de actividades que les da mayor gratificación, se encontró que para cinco de las 20 mujeres la satisfacción está en las actividades remuneradas. Es así que se conoció lo siguiente:

—*El incentivo salarial y el reconocimiento por el trabajo que se realiza, un tema de autosatisfacción personal (C19, 101:101)*

—*Primero que me gusta mi trabajo y segundo la satisfacción personal y la sensación del logro que da mi trabajo (C16, 105:105).*

La mayoría de las entrevistadas no pudo definir cuál tipo de actividad les concedía mayor nivel de satisfacción. Mientras que para dos mujeres, las actividades no remuneradas, asociadas con la vida familiar, son las que mayor satisfacción les dan. Al respecto se obtuvieron los siguientes comentarios complementarios:

—*Las no remuneradas, me gusta mucho, me siento feliz haciendo deporte, compartiendo tiempo con mis amigos (C15, 111:111).*

—*Cuando estoy en mi casa cocinando con toda mi familia (C9, 115:115).*

4.4 Análisis Transversal de los Casos

De acuerdo con Gurley-Calvez, Biehl y Harper (2009), las mujeres han variado notablemente la forma como dividen su tiempo entre tareas domésticas (productivas no remuneradas) y laborales (productivas remuneradas), dedicando cada vez más horas a las labores productivas remuneradas. Lo cual ha sido comprobado con esta investigación, ya que todas las mujeres entrevistadas trabajan más de 40 horas, incluso varias superan las 50 horas semanales. Mientras que el tiempo que dedican a actividades no remuneradas es mucho menor, con la excepción de cuatro personas todas dedican menos de 20 horas a estas tareas (véase Tabla 13). Es decir, que el tiempo dedicado a labores no remuneradas es menos de la mitad que el destinado a actividades remuneradas.

Se identificó que existe una relación entre las actividades que otorgan más satisfacción y el tiempo dedicado a ellas, ya que todas las entrevistadas usan 40 horas o más a la semana en las actividades productivas remuneradas. Cinco entrevistadas señalaron abiertamente que su tiempo en el trabajo es el que más gratificación les aporta. Sin embargo, la mayoría de las ejecutivas no pudo definir claramente que tipo de actividad productiva le es más satisfactoria.

Al conocer los factores que las impulsan a dedicar más tiempo a las actividades remuneradas, por encima de las no remuneradas, se tiene que las obligaciones financieras son la causa principal, incluso por encima del desarrollo familiar.

Con la revisión de literatura se encontró que existe un contraste entre la mayor calificación educativa de las mujeres y su discriminación en términos de ingresos laborales y de acceso a los cargos de mayor responsabilidad (Faur, 2015). Con el desarrollo de este estudio se encontró que la mayoría de las mujeres consideran que tienen las mismas oportunidades que los hombres dentro de sus empresas. Aquellas que consideran que los hombres cuentan con más oportunidades, indican que esto se debe a las preferencias de los

jefes, que estos tienen mejores redes de contactos o que ellos tienen mayor disponibilidad de dedicar más tiempo a las labores remuneradas. Para Sosa y Román (2015), el género define el tipo de actividades que las mujeres asumen fuera del hogar, pero esto solo fue indicado por una de las 20 entrevistadas, quien señaló que en la industria donde ella trabaja, maquinarias pesadas, predominan los trabajadores hombres.

Tanto Ajenjo y García (2011), así como García (2012) consideraron que se necesita una redistribución de las actividades del hogar, ya que en la actualidad recaen principalmente sobre la mujer. Con este estudio no se ha medido si las mujeres dedican más tiempo que los hombres a las labores domésticas, pero sí se conoció que todas dedican parte de su semana a actividades no remuneradas en el hogar. Las labores que realizan incluyen ordenar, limpiar, cocinar y lavar ropa, así como el cuidado de niños o de personas mayores. La mayoría de las mujeres profesionales tienen la ayuda de empleadas domésticas y esto sí influye en la cantidad de tiempo que las entrevistadas deben dedicar al hogar, que es mucho mayor entre aquellas que no tienen empleada doméstica.

En relación con la escogencia de la pareja, Torres (2015) señaló que para que una mujer tenga éxito profesional es necesario que cuente con el apoyo total de su pareja. En este estudio se encontró que siete de las 20 mujeres actualmente están casadas o conviviendo con su pareja, y en todos estos casos menos uno, consideran que tienen apoyo de sus parejas. Sin embargo, no se indagó en como se manifiesta este apoyo, pudiéndose evidenciar en la distribución de las actividades productivas no remuneradas, en especial el cuidado de los hijos cuando el horario de trabajo de la mujer no lo permite.

Según la evidencia literaria encontrada “los principales obstáculos para el avance de las mujeres ejecutivas son los estereotipos, la discriminación, la existencia de culturas de dominio masculino y su exclusión de las redes de trabajo.” (Powell & Butterfield, 2014). En el presente estudio se encontró que las mujeres ejecutivas encuentran sus principales

obstáculos para desarrollarse profesionalmente en factores externos, donde se destacan principalmente la carga familiar y factores atribuibles a las empresas donde actualmente laboran. Adicionalmente, vemos que sólo tres mujeres de 20 consideraban que no tenían ningún tipo de obstáculos. Estas tres mujeres comparten ciertas características en común, son solteras o separadas, no tienen hijos y hacen deporte con cierta frecuencia.

Se encontró en las referencias bibliográficas que “el desarrollo se tiene que dar en los distintos ámbitos en donde se desenvuelven las personas, pero el éxito es diferente y se mide en función de los objetivos que tiene cada persona.” (Rodríguez, 2002). En los resultados obtenidos fruto de las entrevistas, en el ámbito en que se desenvuelven las mujeres ejecutivas, que está compuesto principalmente por actividades productivas remuneradas, han tenido éxito ya que han logrado ocupar cargos importantes dentro de sus empresas.



Tabla 13

Análisis Transversal de los Casos

Casos	Principales actividades de trabajo no remunerado que realizan	Horas semanales dedicadas a actividades no remuneradas	Tiempo dedicado semanalmente a actividades no productivas	Horas semanales dedicadas a trabajo remunerado	Problemas a nivel laboral	Problemas familiares, frecuencia y persona	Han logrado el balance	Presencia de estrés	Problemas de salud	Principales obstáculos en el desarrollo profesional	Capacidad para seguir ascendiendo en la organización	Relación entre estar casada y el desarrollo profesional	Relación entre la situación económica y el desarrollo profesional	Reconocimiento en el hogar vs. en la oficina (dónde se siente más reconocida)
	P.24	P.25	P.30	P.37	P.38	P.31	P.32	P.33	P.35	P.42	P.43	P.47	P.50	P.55
C1	Asesora tesis de practicantes en la empresa	4	Solo los fines de semana	50 a 60	No	Sí, con esposo y padres	Sí	Sí	No		A veces sí		Sí, se necesitan más horas de trabajo	Por las actividades remuneradas
C2	Arregla la casa	8		40	No	Sí, por las distancias, con esposo	Sí	No	No	Carga familiar	Sí	No limita	Sí, hay más ofertas laborales y por ende más oportunidades	En las actividades remuneradas
C3	Organizar el hogar y preparar almuerzos	Menos de 20		50	No		No	No	Sí	Por la familia no puede viajar	Sí	Depende	Hay más trabajo	Ambas
C4	Lavar y cocinar en la casa. Horas extras en la oficina	NS/NC	7	40	No	No	NS/NC	Sí	No	Haber estudiado en una universidad de provincia	Sí	No limita	Hay más trabajo	En la oficina
C5	Quehaceres de la casa	7 a 14	6 a 7	40	No		Sí	No	No		Sí	No limita	Ayuda que el país esté bien	Ambas
C6	Plan de desarrollo personal	15	8 a 10	50	Sí	No	No	Sí	Sí	Género, es un sector dominado por hombres	Sí	Es una limitación	Si la economía se para, las empresas también	En la oficina
C7	Actividades del hogar	21	4 a 5	45	No		No	No	No	Prioridad a la familia	Sí	No limita	El crecimiento del país genera confianza y entusiasmo	En el trabajo remunerado
C8	Cuidado a sobrina	20	3	55	No		No	Sí	Sí	Falta de dominio del inglés y el provenir de un colegio y universidad con poco estatus	No		Al mejorar la economía aumentan las oportunidades	En la oficina
C9	Cocinar, quehaceres de la casa, clasificar la ropa	8		50	No	Sí, con padres y hermana	No	Sí	No	Ninguno	Sí	No limita	A mayor inversión extranjera, la compañía crece	Ambas
C10	Labores en la casa, apoyo a la familia	10	4 a 5	48	No	No	No	Sí	Sí	Temas familiares	Sí	No limita	Freno en la economía y en el desempeño laboral	En las actividades remuneradas
C11	Arreglo, limpieza, lavado, cocinar	6	14	45	No	No	No	No	Sí	Ninguno	Sí	No limita	La situación ha ido mejorando y genera oportunidades	En la oficina
C12	Limpieza y cocina	NS/NC		Variable	Sí	No	No	Sí	Sí	Preferencias de ciertos jefes por algún perfil profesional sobre otro	No	No limita	Favorece el desarrollo de pequeños negocios	En la casa
C13	Cuidado de hija	45		48	No	No	Sí	No	Sí	Familia	Sí	Limita	Ha habido reducción de personal	Ambas
C14	No tiene tiempo	NS/NC	5 a 7	Variable	No	Sí, con los hijos	No	Sí	Sí	Políticas o metas que no son realistas	Sí	No limita	La situación del país afecta las ventas, ultimamente de forma negativa	En la oficina
C15	Limpieza y orden	50	3	45	No	Sí, por dedicar tiempo a los entrenamientos	No	No	No	Necesidad de capacitación constante y la importancia que dan a dedicar muchas horas al trabajo	Sí	Limita	A mejor situación, mayores ventas y salarios más altos	En la oficina
C16	Cuidado de hijas	30	20	50	No	Si, con esposo	No	Sí	Sí	De todo tipo	Sí		A mejores condiciones más importancia se le da al recurso humano	Son distintos tipos de reconocimiento
C17	Cuidado de hijo, administración del hogar	Entre 14 y 20	2	50	No		No	Sí	Sí	Buscar el balance entre vida laboral y familiar	Sí		No tiene relación	En la casa
C18	Cuidado de hija, limpieza, cocina, compras	25	13	Entre 40 y 50	No		No	Sí	No	Falta de oportunidades de desarrollo en la empresa	Sí	Limita	Sí tiene relación	En el trabajo remunerado
C19	Limpieza, cocina, lavado de ropa	30	4	40 o más	No	Si, con esposo	No	Sí	Sí	Carga familiar	Sí		Sí impacta	En la oficina
C20	Cocinar y lavar ropa	14	5	45	No		Si	No		Preferencia por los recomendados	Sí		Cuando las empresas están bien pagan mejores sueldos	En la oficina

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se culmina la investigación desarrollada, cuyo objetivo ha sido en describir y analizar el impacto que tiene en el desarrollo profesional, la forma como las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana destinan su tiempo para actividades de trabajo productivo remunerado, productivo no remunerado y actividades no productivas. Primero se presentan las conclusiones, para dar respuesta a las preguntas de investigación, pasando luego a detallar las recomendaciones que se desprenden de los resultados.

5.1 Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación son:

1. La forma como las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana distribuyen su tiempo tiene un impacto positivo en su desarrollo profesional, ya que están dispuestas a trabajar horas adicionales a la jornada laboral, lo cual les ha permitido acceder a oportunidades y a cargos de jefatura o gerencia. Las largas jornadas laborales, que usualmente incluyen horas extras, no necesariamente se reflejan en un mayor salario, aunque sí lo consideran necesario para ascender y ocupar cargos ejecutivos o directivos.
2. En cambio, la forma como distribuyen su tiempo ha tenido un impacto negativo sobre la vida personal de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, ya que muchas reportan que sufren de estrés e incluso de problemas de salud. Incluso, en algunos casos se ha dado un impacto negativo en las familias, ya que padres o parejas tienden a reclamar la escasez de tiempo o atención. Sólo 5 de 20 mujeres ha logrado un balance adecuado en la distribución de su tiempo.
3. De acuerdo con los resultados de la investigación, cada mujer profesional establece sus prioridades y en base a la distribución de horas y de esfuerzo, se concluye que la prioridad es su desarrollo laboral, sobre la vida personal. Esto

contradice lo encontrado en la literatura, donde se daba a conocer que las mujeres se identifican en primer lugar con sus funciones como criadoras y cuidadoras dentro del contexto familiar, mientras que el empleo o la profesión era secundario. Por lo tanto, es probable que las prioridades de las mujeres varían, en función del tipo de trabajo al que acceden.

4. Cada semana, las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana destinan entre 40 y 60 horas a las actividades remuneradas, con un promedio de 47 horas. Mientras que a las actividades de trabajo no remunerado, principalmente en el hogar, dedican un promedio de 20 horas semanales, principalmente durante los sábados y domingo. Además, duermen alrededor de seis horas por noche e invierten siete horas en actividades no productivas a la semana. Así mismo se conoció que menos de la mitad practican actividades deportivas de forma regular. En general, se concluye que la prioridad en el uso del tiempo lo tienen las actividades productivas remuneradas.
5. La cantidad de horas dedicadas a las actividades no remuneradas está asociada con la existencia o no de una persona que brinde ayuda con las tareas domésticas, lo que permite delegar la limpieza, la cocina y el cuidado de los niños, entre otras actividades. Aquellas mujeres que no tienen empleada en sus hogares destinan más de 40 horas semanales para las actividades no remuneradas. También se conoció que todas las mujeres profesionales, durante los fines de semana, es cuando más horas destinan tiempo a las actividades no remuneradas. Ante esta realidad, muchas indicaron que desearían contar con más tiempo para actividades no productivas, ya sean de ocio o de deporte.
6. El principal obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres que se ha identificado es la carga familiar, es decir el tiempo que deben dedicar para atender

las necesidades de sus familias, ya sean de las parejas, el hogar, los niños o los padres.

7. Otros obstáculos identificados son: (a) Falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de las empresas; (b) preferencias de los jefes por un género o un perfil profesional determinado; (c) falta de preparación académica y/o de tiempo para continuar formándose; o (d) las instituciones donde han estudiado no son de prestigio. Solamente en un caso se encontró que la persona definiera claramente una barrera de género hacia las mujeres, propia de la industria de maquinaria pesada, según indicó, lo que no se repitió en otros sectores industriales.
8. Las actividades productivas que otorgan mayor satisfacción a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana son las remuneradas, en las cuales reciben mayores reconocimientos. Esto a pesar de que la mayoría indicó que el principal factor motivador para dedicar tanto tiempo a las actividades productivas remuneradas es el obtener recursos económicos suficientes para hacer frente a sus obligaciones financieras o cubrir los gastos de la familia.

5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones de la investigación se establecen las siguientes recomendaciones:

1. A las empresas, y en particular a los jefes, se les recomienda valorar la eficiencia de las empleadas y el cumplimiento de sus metas, por encima de la cantidad de horas que dedican a su trabajo. Varias de ellas señalaron que tienen que quedarse fuera de la jornada laboral porque esto define qué empleados son valiosos y están comprometidos con la organización. Entonces, se recomienda implementar una administración por objetivos, que mida eficacia, eficiencia y resultados.

2. A las mujeres ejecutivas se les recomienda contar con ayuda para realizar las tareas domésticas, lo cual lleva a reducir el número de horas que destinan a las actividades no remuneradas, dejando más espacio para las actividades no productivas y permitiendo que logren un balance y reduzcan el estrés. Se encontró que cuando la ayuda proviene de un familiar, igualmente deben destinar gran cantidad de horas a las tareas del hogar por lo que es mejor que se contrate a una persona y se le pague por su trabajo.
3. A las familias, en especial a los cónyuges, se les recomienda apoyar a sus esposas profesionales, para lograr una distribución equitativa de las responsabilidades del hogar, en especial del cuidado de los niños. También deben distribuirse las labores de limpieza, compras y atención de las otras tareas domésticas.
4. A las empresas, se les recomienda que, independientemente del sector industrial, definan políticas claras para las evaluaciones y ascensos, contribuyendo a eliminar la creencia o incluso la posibilidad de que se favorezcan a los hombres sobre las mujeres al momento de otorgar un ascenso o de definir los salarios.

5.3 Investigaciones Futuras

Con esta investigación se ha contribuido a ampliar el conocimiento que existe en el Perú sobre la situación laboral de las mujeres y en especial de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana. Así mismo, se ha evaluado la forma cómo distribuyen su tiempo, entre actividades remuneradas, no remuneradas y actividades no productivas, así como el impacto que esto tiene en sus vidas. Al conocerse que tiene un impacto positivo en su desarrollo profesional, surge la oportunidad de investigar en un futuro si esta conclusión es válida para todas las industrias, lo cual podría hacerse con una investigación cuantitativa, con una muestra estratificada por sectores.

Analizar si las mujeres que acceden a puestos gerenciales son mayoritariamente solteras y sin hijos frente a sus pares varones.

Se puede hacer un estudio sobre los factores en común que tienen las mujeres de éxito en el Perú.



Referencias

- Aguirre, R., García, C. & Carrasco, C. (2005). *Mujer y desarrollo. El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5936-el-tiempo-los-tiempos-una-vara-de-desigualdad>
- Aguirre, R., & Ferrari, F. (2013). *Las encuestas sobre uso del tiempo y trabajo no remunerado en América Latina y el Caribe: Caminos recorridos y desafíos hacia el futuro*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5851/S1420397_es.pdf;jsessionid=074ACE4E5E59347DFB3A874F9D57E7B9?sequence=9
- Ajenjo, M., & García, J. (2011). El tiempo productivo, reproductivo y de ocio en las parejas de doble ingreso. *Revista de Sociología*, 96(3), 856-1,007.
- Álvarez, C., & San Fabián, J. (2012, abril). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28(1). Recuperado de http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.html
- Arriagada, I. (2005). *Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo*. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/6808>
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*. (Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas. CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Avolio, B. (2015). *Género y políticas de recursos humanos: Calidad del empleo de las mujeres*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/6-APERHU_-_Beatrice_Avolio.pdf

- Avolio, B. (2016). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México D.F., México: CENGAGE Learning.
- Babbie, E. (1999). *Fundamentos de la investigación social*. México, D.F., México: Ed. International Thomson, S.A. de C.V.
- Barreto, U. (2015). *Barreras para el desarrollo profesional de las mujeres cualificadas en el sector de la construcción peruana*. (Tesis de Máster Universitario en Gestión y Planificación en Ingeniería Civil. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España). Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47814/MEMORIA_UBarretoTFM.pdf?sequence=1
- Beltrán, A., & Lavado, P. (2014). *El impacto del uso del tiempo de las mujeres en el Perú: Un recurso escaso y poco valorado en la economía nacional*. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/ciup/discusionDetalle.aspx?idDet=3533>
- Boodhoo, R., & Purmessur, R. (2009, 6 de enero). Justifications for qualitative research in organisations: A step forward. *The Journal of Online Education*. Recuperado de <http://www.nyu.edu/classes/keefe/waoe/deeprosh2.pdf>
- Céspedes, N. (2010). *Tendencias de las horas trabajadas en el mercado laboral peruano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-03.pdf>
- Charlo, M., & Nuñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 28(124), 87-105.
- Chicharro, M. (1996). *La perspectiva cualitativa en la investigación social: La entrevista en profundidad*. Recuperado de <http://www.cesfelipesecondo.com/revista/Articulos2003/Articulo7.htm>

- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. Madrid, España: Centro Internacional Trabajo y Familia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010a). *Brechas por cerrar, caminos por abrir. La hora de la igualdad*. Trigésimo tercer período de sesiones de la CEPAL. Brasilia, 30 de mayo a 1 de junio de 2010. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010b). *Recopilación experiencias encuestas: Uso del tiempo en los países*. Recuperado de <http://www.eclac.cl/oig/noticias/paginas/3/38403/TiempoTotalTrabajo.pdf>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ely, R., Montgomery, C., & Groysberg, B. (2013). *Life & leadership after HBS*. Recuperado de http://www.hbs.edu/women50/images/women_survey_preview_130402.pdf
- Faur, M. (2015, 20 de noviembre). Mujeres dedican el doble de tiempo que hombres a las actividades domésticas. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/actualidad/mujeres-dedican-el-doble-de-tiempo-hombres-actividades-articulo-556038>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2 (1),75-90.
- Freyre, M. (2010, noviembre). *Encuesta del uso del tiempo. Valoración del trabajo no remunerado de las mujeres en el Perú*. Recuperado de http://www.prigcepp.org/congreso/documentos/ponencias/3_Mayela_Freyre.pdf
- Freyre, M., & López, E. (2011). *Brechas de género en la distribución del tiempo*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/publicaciones/Brechas-de-genero-en-el-Uso-del-Tiempo.pdf>

- García, J. (2012). *El uso del tiempo en las parejas de doble ingreso*. (Tesis del Doctorado en Demografía, Departamento de Geografía, Centro de Estudios Demográficos, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <http://w110.bcn.cat/UsosDelTemps/Continguts/Documents/Lab-Temps/LabTemps-Estudis/Documents/Usodeltiempoenlasparejasdedoble%20ingreso.pdf>
- Gómez, C. (2014, abril). El ocio y la recreación en las sociedades latinoamericanas actuales. *Polis*, 13(37), 363-384.
- Gómez, M. (2010, 30 de junio). *Directrices y referentes metodológicos para armonizar las encuestas sobre uso del tiempo. Propuesta para discusión*. Recuperado de <http://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/3/40283/mariagomez.pdf>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3ra ed.), Madrid, España: Pearson educación.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2000). *Career management* (3° ed.). Nueva York, NY: The Drydent Press.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62, 327–340.
- Gurley-Calvez, T., Biehl, A., & Harper, K. (2009). Time-use patterns and women entrepreneurs. *American Economic Review*, 99(2), 139-144.
- Haynes, K. (2006) Linking narrative and identity construction: Using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 399-418.
- Howard, A., & Bray, D. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. Nueva York, NY: Guilford

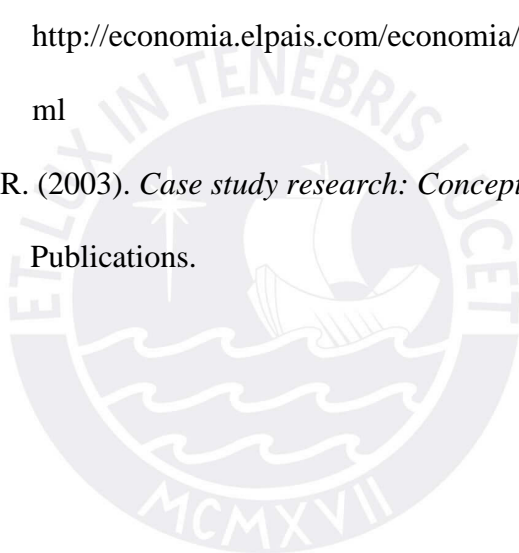
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. (1986). El techo de cristal: por qué las mujeres no pueden parecerse romper la barrera invisible que los bloquea de los mejores puestos de trabajo. *Wall Street Journal*, 4(1), 4-5
- Informa. (2015, octubre). *Así cambiaron el empleo y los ingresos en Perú: Datos actualizados que debes saber*. Recuperado de <http://www.tvperu.gob.pe/informa/economia/inei-empleo-ingresos-peru-2004-2014-datos-actualizados-debes-saber>
- Instituto Nacional de Estadística de Chile [INE]. (2008). *Encuesta exploratoria de uso del tiempo en el Gran Santiago, ¿cómo distribuyen el tiempo hombres y mujeres?* Recuperado de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/encuesta_tiempo_libre/pdf/enfoque_eut_pag.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2010). *Encuesta nacional de uso del Tiempo 2010*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/MIMDES-INEI-Encuesta-Nacional-Uso-Tiempo.pdf>
- Kaur, N., & Mahajan, S. (2014). Work life balance. *Global Journal of Finance and Management*, 6(1), 47-52.
- Kuznesof, E. (1992). Women, work and the family in Latin America: A life course perspective on the impact of changes in mode of production on women's lives and productive roles. *The Peopling of the Americas*, 2, 71-114.
- La mayor parte del trabajo, en casa y sin remuneración. (2015, 14 de julio). *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2015/07/13/mayor-parte-trabajo-casa-sin-remuneracion>

- La Nueva Mujer. (2008). *Mujeres en el campo laboral*. Recuperado de <http://lanuevamujer7.blogspot.pe/2008/11/mujeres-en-el-campo-laboral.html>
- Ley 29700. *Incluye el trabajo no remunerado en las cuentas nacionales*. Congreso de la República del Perú (2011).
- Marshall, C., & Rossman, G. (2016). *Designing qualitative research* (6° ed.). Boston, MA: SAGE Publications.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McKinsey & Company. (2015, noviembre). *Women matter. The case for gender equality is strong. Why is progress so slow?* Recuperado de <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/a-ceos-guide-to-gender-equality>
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milosavljevic, V. & Tacla, O. (2007). *Mujer y desarrollo. Incorporando un módulo de uso del tiempo a las encuestas de hogares: restricciones y potencialidades*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5807-incorporando-un-modulo-de-uso-del-tiempo-las-encuestas-de-hogares-restricciones-y>
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MINDES]. (2011). *Brechas de Género en la Distribución del Tiempo*. Lima, Perú.
- Mujeres peruanas trabajan más que los hombres, pero ganan menos que ellos. (2015, 28 de febrero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/mujeres-peruanas-trabajan-mas-que-hombres-ganan-menos-que-ellos-2213150>
- Niles, S., & Goodnough, G. (1996). Life-role salience and values: A review of recent research. *The career development quarterly*, 45(1), 65-86.

- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016, febrero). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. Recuperado de <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Igualdad de género en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.ilo.org/americas/temas/igualdad-de-g%C3%A9nero/lang--es/index.htm>
- Pârlea-Buzatu, D. (2010). Contemporary Readings in Law and Social Justice. *The Social Psychology of Work: Career Development of Professional Women*, 2(2), 331–336.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10).
- Pineda, P. (2002). *Pedagogía laboral*. Barcelona, España: Ariel.
- Poon, J., Briscoe, J., Abdul-Ghani, R., & Jones, E. (2013). Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 21-29.
- Powell, G., & Butterfield, A. (2014). *Would you prefer to work for a woman or a man? A matter of sex, gender, and population*. Connecticut, CT: University of Connecticut and Lancaster University.
- Ragins, B., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling, *The Academy of Management Executive*, 12(8), 28-42.
- Real Academia Española [RAE]. (2016a). *Desarrollo*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=CTzcOCM>
- Real Academia Española [RAE]. (2016b). *Ejecutivo*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ES3gbuJ>

- Real Academia Española [RAE]. (2016c). *Profesional*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UHxRBOS>
- Rodríguez, A. (2002). *La orientación ocupacional. Análisis de algunas propuestas desde la comunidad Andaluza*. Barcelona, España: Estel.
- Rodríguez, E. (1992). Historia de la familia en América Latina: Balance de las principales tendencias. *Revista de Historia*, 26, 145-183.
- Rogero, J. (2006). Costes ligados a la dependencia. *Trabajo Social y Salud*, (54), 145-172.
- Rogier, S., & Padgett, M. (2004). The impact of utilizing a flexible work schedule on the perceived career advancement potential of women. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 89-106.
- Romero, D. (2016, 25 de febrero). Las empresas con más mujeres al mando son más rentables *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2016/02/23/actualidad/1456237183_008329.html.
- Rubin & Rubin (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Londres, Reino Unido: Sage Publications
- Rul-lán, G. (1997). Del ocio al neg-ocio... y otra vez al ocio. *Papers*, 53, 171-193.
- Sánchez-Silva, C. (2016, 2 de marzo). Las mujeres ocupan el 20% de los puestos de los consejos del Ibex. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2016/03/02/actualidad/1456926143_297486.html
- Shapiro, G. & Olgiati, E. (2002). *Promoting gender equality in the workplace*. Luxemburgo, Francia: Office for Official Publications of the European Communities.

- Sosa, M., & Román, R. (2015). *Participación y tiempo en actividades cotidianas de hombres y mujeres vinculados al mercado laboral en México*. Recuperado de <http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/sye/article/view/3375>
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.
- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 439-446.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (2° edition). Londres, Reino Unido: Sage Publications.
- Torres, A. (2015, 11 de noviembre). Los niños no frenan la carrera de la mujer, son los maridos. *El País*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2015/11/09/actualidad/1447062347_374448.html
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana”, el cual está siendo desarrollado por: José Luis Campanario, Iván Espinoza, Ricardo Olivos y Mauricio Paredes, bajo la supervisión de su asesora Dra. Beatrice Avolio. Comprendo que esta participación es completamente voluntaria, por lo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y suprimidos de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

- * El motivo de la investigación es describir el impacto del uso del tiempo en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana.
- * No se anticipa generar ningún tipo de estrés o situación incómoda.
- * No existen riesgos.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener una o varias entrevistas, con una duración aproximada de una hora cada una, en la cual los investigadores me formularán preguntas relativas a mis experiencias, y mi desarrollo profesional, así como a mis expectativas. Yo entiendo que me puedo negar a contestar a las preguntas y puedo suspender mi participación en cualquier momento.

La información que yo proporcione se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

Los investigadores responderán a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador/ Fecha

Firma del Participante

**POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA
AL INVESTIGADOR**

Apéndice B: Matriz de Consistencia

Tipo de pregunta	Pregunta	Elemento	Pregunta de la entrevista	Posible respuesta		
Pregunta de caracterización de la muestra	¿Cuáles son las características de la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana, en términos demográficos, educativos y familiares; y cuál es su impacto en su desarrollo profesional?	Edad	1 ¿Qué edad tiene?			
		Estado civil	2 ¿Es usted soltera, casada, divorciada o viuda? (en caso de convivir o de estar separada registrarla)	Soltera, casada, conviviente, separada, divorciada, viuda		
		Cantidad de hijos	3 ¿Tiene usted hijos?	Sí o no		
		Personas con las que vive	4 ¿Cuántos hijos tiene y qué edad tiene cada uno de ellos?	1, 2, 3, 4 o más		
			5 ¿Con quién o con quiénes vive?	Hijos, cónyuge, madre, padre, hermanos, etc.		
		Distrito donde vive	6 ¿En cuál distrito vive? ¿Desde cuándo?	Cualquiera de los distritos de Lima Metropolitana		
		Distrito donde trabaja	7 ¿En cuál distrito queda su lugar de trabajo? ¿Cuánto tiempo demora en trasladarse de su casa al trabajo y viceversa?	Cualquiera de los distritos de Lima Metropolitana		
		Asistencia en hogar	8 ¿Tiene usted alguna persona que la ayude o asista en la realización de las tareas del hogar? ¿Desde cuándo?	Sí o no		
			9 ¿Qué labores desempeña esta persona?	Limpieza, cocina, cuidado de los niños, cuidado de ancianos, lavar la ropa, etc.		
		Profesión	10 ¿Cuál es su profesión? ¿En cuál año se graduó?	Ingeniera, administradora, economista, psicóloga, médico, veterinaria, etc.		
			11 ¿En qué universidad cursó sus estudios de pregrado?	PUCP, USIL, UNMSM, USMP, UL, UPC, UNI, etc.		
		Estudios de maestría o especialización	12 ¿Tiene usted estudios de postgrado?	Sí o no		
			13 ¿En qué área son sus estudios de postgrado?	Administración, gestión, negocios, etc.		
			14 ¿Ya se graduó o actualmente se encuentra estudiando? ¿Cuándo aspira a graduarse?	Actualmente estudia o se graduó		
		Años de experiencia profesional	15 ¿En qué universidad cursa o cursó sus estudios de postgrado?	ESAN, PUCP, USIL, UNMSM, USMP, UL, UPC, UNI, etc.		
			16 ¿Cómo ha sido la experiencia laboral acumulada y cuántos años tiene de experiencia?	Cantidad de años y la experiencia se podría catalogar como buena, excelente, mala, etc.		
		Años laborando en la empresa donde está actualmente	17 ¿Por cuántos años ha trabajado en la empresa donde actualmente labora? ¿Tiene planes de continuar trabajando allí?	Cantidad de años y con respecto a los planes puede ser sí o no		
			Cargo que ocupa	18 ¿Qué cargo tiene?	Gerencia general, gerencia de área, jefatura o supervisión	
		19 ¿Cuántas personas tiene a su cargo y cómo es la relación con ellas?		Cantidad de personas y tipo de relación como buena, mala, etc.		
Pregunta de caracterización de la muestra	¿Cómo son las empresas en las que trabajan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, en términos de sector y de tamaño?	Tamaño - facturación	20 Aproximadamente ¿cuánto factura anualmente la empresa en la que usted labora?	Menos de S/.500 mil, entre S/.500 mil y S/.1 millón, entre 1 y 2 millones, entre 2 y 3 millones, más de 3 millones		
		Tamaño - empleados	21 Aproximadamente ¿cuántos empleados tiene la empresa en la que usted labora?	menos de 10, entre 11 y 20, entre 21 y 50, más de 51		
		Sector	22 ¿Cuál la actividad principal o el giro del negocio de la empresa donde usted trabaja?	Manufactura, servicios, comercio, minería, agricultura, etc.		
		Cobertura geográfica	23 ¿Cuál es la cobertura geográfica de esta empresa?	Solo el departamento de Lima, nivel nacional o internacional		
Pregunta de investigación	¿Cómo impacta en la vida familiar la forma en la que actualmente hace uso del tiempo?	Trabajo no remunerado	24 ¿Cuáles son las principales actividades de trabajo no remunerado que usted realiza?	Cuidado de los niños, cuidado de ancianos, Limpieza, cocina, lavar la ropa, hacer movilidad a miembros de la familia, voluntariado, etc.		
			25 ¿Cuántas horas a la semana dedica usted al trabajo no remunerado y cómo varía esto a través de los distintos días de la semana?	menos de 20, entre 20 y 40, más de 40		
			26 En promedio ¿cuántas horas diarias duerme?	menos de 6 horas, entre 6 y 8 horas, entre 8 y 10 horas, más de 10 horas		
		Ocio - personal	27 ¿Practica usted algún deporte?	Sí o no		
			28 ¿Cuánto tiempo dedica usted a practicar deportes en la semana y cómo varía esto a través de los distintos días de la semana?	Menos de 3 horas, entre 3 y 5 horas, entre 5 y 8 horas, más de 8 horas		
			29 ¿Qué tipo de actividades de entretenimiento usted realiza?	Deporte, ir al cine, salir a comer, visitar amigos o familiares, ver televisión, leer libros, etc.		
		Impacto del uso del tiempo en la vida familiar	30 ¿Cuántas horas a la semana dedica usted a actividades de entretenimiento y cómo varía esto a través de los distintos días de la semana?	Menos de 4 horas, entre 4 y 10 horas, entre 10 y 20 horas, entre 20 y 30 horas, más de 30 horas		
			31 ¿Ha tenido usted problemas con algún miembro de la familia por la forma en que usted distribuye o usa su tiempo? ¿Qué tipo de problemas y con quién? ¿Con qué frecuencia?	Sí o no ha tenido problemas y listado de los problemas, usualmente con la pareja o con los hijos		
			32 ¿Considera usted que ha alcanzado un balance apropiado entre el tiempo que le dedica a las actividades productivas remuneradas, a las actividades no remuneradas y a las actividades de ocio?	Sí o no ha alcanzado el balance. Considera que debe dedicar más tiempo a una de las tres áreas		
		Impacto del uso del tiempo en la vida laboral	33 ¿Piensa que usted tiene estrés como consecuencia de la manera en la que usa el tiempo?	Sí tiene estrés, por la carga de las actividades productivas no remuneradas		
			34 ¿Cómo afecta su nivel de estrés a los miembros de su familia?	Crea tensión e incrementa los problemas con familiares		
			35 ¿Ha sufrido problemas de salud como consecuencia de la manera en la que usa el tiempo?	Sí o no. Como consecuencia de una mala distribución se puede padecer de dolores de cabeza, de espalda o infecciones frecuentes		
		Pregunta de investigación	¿Cómo impacta en la vida laboral la forma en la que actualmente hace uso del tiempo?	Trabajo remunerado	36 Por favor describa las principales actividades que usted desarrolla dentro de su trabajo remunerado	
					37 ¿Cuántas horas a la semana dedica usted al trabajo remunerado y cómo varían a través de los distintos días de la semana?	Menos de 40, 40 o más de 40
				Impacto del uso del tiempo en la vida laboral	38 ¿La forma en que usted distribuye su tiempo le ha traído algún tipo de problema anivel laboral? ¿Qué tipo de problema?	Sí, problemas con supervisores por atender asuntos familiares o personales en horas de trabajo o problemas por no quedarse fuera del horario de oficina, por ejemplo
39 ¿Cómo ha logrado superar estas situaciones de problema o de conflicto?	Comunicación, compromiso, dedicando más tiempo al trabajo, evitando ausencias					
Pregunta de investigación	¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana en su desarrollo profesional, como consecuencia de la distribución de su tiempo entre actividades productivas remuneradas, no remuneradas y actividades de ocio?	Barreras en general	40 ¿Considera usted que en algún momento la forma como usted distribuye su tiempo le ha imposibilitado obtener un ascenso o por el contrario la ha beneficiado?	Sí, porque otras personas dedican más horas al trabajo de oficina o no		
			41 ¿Considera usted que en algún momento la forma como usted distribuye su tiempo ha afectado su salario o ingresos? ¿Cómo?	Sí, porque otras personas dedican más horas al trabajo de oficina o no		
		Barreras internas	42 ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras que usted ha encontrado en su desarrollo profesional?	Limitaciones de la organización, impuestos por el jefe, el cuidado de los hijos o del hogar, requerimientos del esposo, etc.		
			43 ¿Se considera usted capacitada para continuar ascendiendo dentro de su organización?	Sí o no (mide autoestima y autoconfianza)		
		Barreras externas	44 ¿Desea usted continuar ascendiendo dentro de su organización? ¿Por qué sí o por qué no?	Sí o no (mide autoestima y autoconfianza)		
			45 ¿Cree usted que en la organización donde trabaja se promueve por igual el ascenso de hombres y de mujeres? ¿Por qué sí o por qué no?	Sí o no. Techo de cristal para el ascenso de las mujeres		
		Barreras externas	46 Si está casada o convive preguntar ¿Recibe usted apoyo de parte de su esposo o pareja para lograr su desarrollo profesional? ¿Cómo se expresa este apoyo?	Sí o no. Es frecuente que los esposos no apoyen el desarrollo profesional de las mujeres		
			47 Si es soltera, viuda o divorciada preguntar ¿Considera usted que estar casada es una limitación para el desarrollo profesional? ¿por qué sí o por qué no?	Sí o no. Es frecuente que los esposos no apoyen el desarrollo profesional de las mujeres		
		Barreras externas	48 Si tienen hijos preguntar ¿Cree usted que tener hijos es una limitante para lograr el desarrollo profesional?	Sí o no. Se considera que la atención a los hijos es una de las causas para dedicar más horas al trabajo no remunerado		
			49 Si tienen hijos preguntar ¿Considera usted que la cantidad de hijos afecta el desarrollo profesional?	Sí o no. Se considera que la atención a los hijos es una de las causas para dedicar más horas al trabajo no remunerado versus el remunerado		
Barreras externas	50 ¿De qué forma la situación económica del país impulsa o no su desarrollo profesional?	Las condiciones externas o del entorno pueden afectar el desarrollo profesional. En momentos de crisis aumenta la necesidad de dedicar más horas al trabajo remunerado para conservarlo				
	Pregunta de investigación	¿Cuáles son las actividades productivas, remuneradas o no remuneradas, que otorgan mayor gratificación a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana?	Gratificaciones en general	51 ¿Qué la impulsa a dedicar más tiempo a las actividades productivas remuneradas que a las no remuneradas?	Incentivo salarial, reconocimientos, autosatisfacción, responsabilidad	
52 ¿Considera usted que el sueldo que recibe es una consecuencia de dedicar más tiempo a las actividades productivas remuneradas que a las no remuneradas?				Relación uso del tiempo con salario. A mayor dedicación más beneficio económico		
Sueldo			53 ¿Es posible que su sueldo se incremente si dedica más tiempo a las actividades remuneradas o no?	Relación uso del tiempo con salario. A mayor dedicación más beneficio económico		
			54 ¿Considera usted que los cargos ejecutivos o directivos están reservados para las personas que dedican más tiempo a las actividades remuneradas que a las no remuneradas?	Relación uso del tiempo con ascensos. A mayor dedicación más posibilidades de ascender. También mide que la dedicación a las actividades no remuneradas evita los ascensos		
Reconocimiento			55 ¿Dónde es usted más reconocida por el trabajo que realiza, en su hogar por las labores no remuneradas o en su oficina, por las actividades remuneradas?	Las mujeres no son reconocidas por el trabajo productivo no remunerado que realizan		
			56 De las actividades que normalmente realiza, sean remuneradas o no remuneradas, ¿cuáles le producen una mayor sensación de bienestar?	La satisfacción está asociada al reconocimiento		

Apéndice C: Instrumento de la Investigación

Caracterización de los sujetos.

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Es usted soltera, casada, divorciada o viuda? (en caso de convivir o de estar separada registrarlo)
3. ¿Tiene usted hijos?
4. ¿Cuántos hijos tiene y qué edad tiene cada uno de ellos?
5. ¿Con quién o con quiénes vive?
6. ¿En cuál distrito vive? ¿Desde cuándo?
7. ¿En cuál distrito queda su lugar de trabajo? ¿Cuánto tiempo demora en trasladarse de su casa al trabajo y viceversa?
8. ¿Tiene usted alguna persona que la ayude o asista en la realización de las tareas del hogar? ¿Desde cuándo?
9. ¿Qué labores desempeña esta persona?
10. ¿Cuál es su profesión? ¿En cuál año se graduó?
11. ¿En qué universidad cursó sus estudios de pregrado?
12. ¿Tiene usted estudios de postgrado?
13. ¿En qué área son sus estudios de postgrado?
14. ¿Ya se graduó o actualmente se encuentra estudiando? ¿Cuándo aspira a graduarse?
15. ¿En qué universidad cursa o cursó sus estudios de postgrado?
16. ¿Cómo ha sido la experiencia laboral acumulada y cuántos años tiene de experiencia?
17. ¿Por cuántos años ha trabajado en la empresa donde actualmente labora? ¿Tiene planes de continuar trabajando allí?
18. ¿Qué cargo tiene?
19. ¿Cuántas personas tiene a su cargo y cómo es la relación con ellas?

Caracterización de la empresa

20. Aproximadamente ¿cuánto factura anualmente la empresa en la que usted labora?
21. Aproximadamente ¿cuántos empleados tiene la empresa en la que usted labora?
22. ¿Cuál la actividad principal o el giro del negocio de la empresa donde usted trabaja?
23. ¿Cuál es la cobertura geográfica de esta empresa?

Uso del tiempo en la vida familiar.

24. ¿Cuáles son las principales actividades de trabajo no remunerado que usted realiza?
25. ¿Cuántas horas a la semana dedica usted al trabajo no remunerado y cómo varía esto a través de los distintos días de la semana?
26. En promedio ¿cuántas horas diarias duerme?
27. ¿Practica usted algún deporte?
28. ¿Cuánto tiempo dedica usted a practicar deportes en la semana y cómo varía esto a través de los distintos días de la semana?
29. ¿Qué tipo de actividades de entretenimiento usted realiza?
30. ¿Cuántas horas a la semana dedica usted a actividades de entretenimiento y cómo varía esto a través de los distintos días de la semana?
31. ¿Ha tenido usted problemas con algún miembro de la familia por la forma en que usted distribuye o usa su tiempo? ¿Qué tipo de problemas y con quién? ¿Con cuál frecuencia?
32. ¿Considera usted que ha alcanzado un balance apropiado entre el tiempo que le dedica a las actividades productivas remuneradas, a las actividades no remuneradas y a las actividades de ocio? ¿Por qué?
33. ¿Piensa que usted tiene estrés como consecuencia de la manera en la que usa el tiempo?
34. ¿Cómo afecta su nivel de estrés a los miembros de su familia?

35. ¿Ha sufrido problemas de salud como consecuencia de la manera en la que usa el tiempo?
36. Por favor describa las principales actividades que usted desarrolla dentro de su trabajo remunerado

Uso del tiempo en la vida laboral.

37. ¿Cuántas horas a la semana dedica usted al trabajo remunerado y cómo varían a través de los distintos días de la semana?
38. ¿La forma en que usted distribuye su tiempo le ha traído algún tipo de problema anivel laboral? ¿Qué tipo de problema?
39. ¿Cómo ha logrado superar estas situaciones de problema o de conflicto?
40. ¿Considera usted que en algún momento la forma como usted distribuye su tiempo le ha imposibilitado obtener un ascenso o por el contrario la ha beneficiado?
41. ¿Considera usted que en algún momento la forma como usted distribuye su tiempo ha afectado su salario o ingresos? ¿Cómo?

Obstáculos o barreras en el desarrollo profesional.

42. ¿Cuáles son los principales obstáculos o barreras que usted ha encontrado en su desarrollo profesional?
43. ¿Se considera usted capacitada para continuar ascendiendo dentro de su organización?
44. ¿Desea usted continuar ascendiendo dentro de su organización? ¿Por qué si o por qué no?
45. ¿Cree usted que en la organización donde trabaja se promueve por igual el ascenso de hombres y de mujeres? ¿Por qué si o por qué no?
46. Si está casada o convive preguntar ¿Recibe usted apoyo de parte de su esposo o pareja para lograr su desarrollo profesional? ¿Cómo se expresa este apoyo?

47. Si es soltera, viuda o divorciada preguntar ¿Considera usted que estar casada es una limitación para el desarrollo profesional? ¿por qué si o por qué no?
48. Si tienen hijos preguntar ¿Cree usted que tener hijos es una limitante para lograr el desarrollo profesional?
49. Si tienen hijos preguntar ¿Considera usted que la cantidad de hijos afecta el desarrollo profesional?
50. ¿De qué forma la situación económica del país impulsa o no su desarrollo profesional?

Gratificaciones del desarrollo profesional.

51. ¿Qué la impulsa a dedicar más tiempo a las actividades productivas remuneradas que a las no remuneradas?
52. ¿Considera usted que el sueldo que recibe es una consecuencia de dedicar más tiempo a las actividades productivas remuneradas que a las no remuneradas?
53. ¿Es posible que su sueldo se incremente si dedica más tiempo a las actividades remuneradas o no?
54. ¿Considera usted que los cargos ejecutivos o directivos están reservados para las personas que dedican más tiempo a las actividades remuneradas que a las no remuneradas?
55. ¿Dónde es usted más reconocida por el trabajo que realiza, en su hogar por las labores no remuneradas o en su oficina, por las actividades remuneradas?
56. De las actividades que normalmente realiza, sean remuneradas o no remuneradas, ¿cuáles le producen una mayor sensación de bienestar?

Apéndice D: Modelo Conceptual Integrado

