

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Conflictos en la Vida Laboral y Familiar de la Mujer Ejecutiva en Lima

Metropolitana

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

PRESENTADA POR

Moreno Gonzales, Esteban Nait

Quispe Avila, Jhonny

Velarde Rondinel, Blanca

Velásquez Nunura, Carlos Arturo

Asesora: Avolio Alecchi, Beatrice

Santiago de Surco, octubre 2016

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento muy especial a nuestra asesora de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Dra. Beatrice Elcira Avolio Alecchi, por ser nuestra guía permanente en la elaboración de la presente investigación, gracias a su constante dirección y motivación nos permitió terminar este estudio.



Dedicatoria

A mi querida Madre, que con su gran ejemplo de lucha y perseverancia me ha enseñado que siempre tengo que ser persistente para alcanzar mis metas, cumpliendo un objetivo más en mi vida profesional.

Blanca Velarde

A mis padres y hermanos, quienes son mis ejemplos en la vida. Ellos son mi fuente de inspiración para seguir adelante.

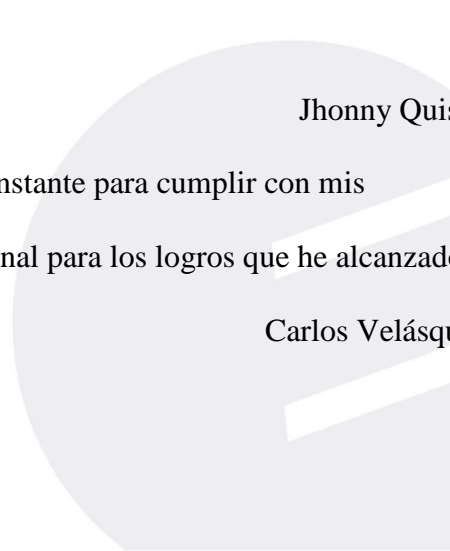
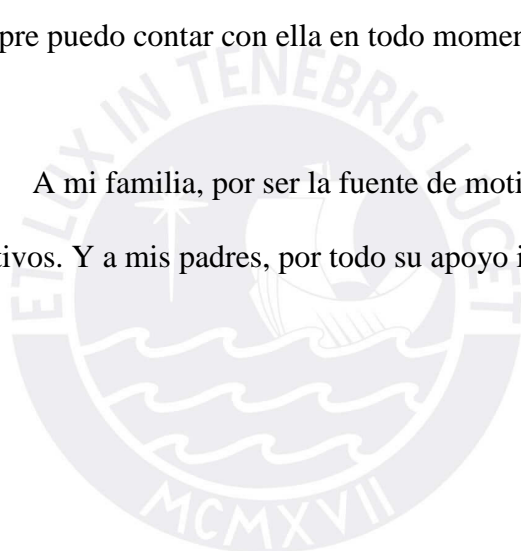
Esteban Moreno

A mis padres por su apoyo y confianza incondicional que siempre me han brindado, a mis hermanos por sus consejos y palabras de aliento y a mi novia por demostrarme que siempre puedo contar con ella en todo momento.

Jhonny Quispe

A mi familia, por ser la fuente de motivación constante para cumplir con mis objetivos. Y a mis padres, por todo su apoyo incondicional para los logros que he alcanzado.

Carlos Velásquez



Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente estudio es identificar cuáles son las causas que originan los conflictos familiares y laborales en la vida de la mujer ejecutiva y las estrategias que utilizan para afrontarlas. A pesar de que existen estudios de conflictos trabajo – familia, estos están basados en países desarrollados y tienen otro contexto.

El estudio tiene un propósito descriptivo de enfoque cualitativo, donde se investiga acerca del nivel educativo, vida laboral y familiar. El estudio del caso, fue el método más apropiado para la presente investigación, basado en entrevistas realizadas a dieciocho mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana.

Los resultados han demostrado que las mujeres ejecutivas están expuestas a varios generadores de conflicto, ocasionándoles serios problemas laborales y familiares, se han identificado dieciséis generadores de conflicto laboral y trece generadores de conflicto familiar. Para contrarrestar los conflictos laborales y familiares, las mujeres ejecutivas utilizan trece estrategias independientemente, para minimizar o eliminar los generadores de cada conflicto.

En la presente investigación se realizó un análisis transversal, en base a la información recabada de las entrevistas a las mujeres ejecutivas, identificando dos patrones: (1) a menor edad de los hijos mayor el sentimiento de culpa de la mujeres ejecutivas, para reducir el sentimiento de culpa utilizan como estrategias: apoyo familiar y organización de tiempo familiar y (2) a mayor edad de la mujer ejecutiva, demandan mayor tiempo propio, para este patrón utilizan como estrategia la organización de tiempo laboral. Siendo estas estrategias las de mayor uso por parte de ellas. Los patrones encontrados han contribuido a comprender el comportamiento de la mujer ejecutiva en situaciones de conflicto y pueden tomarse como base para futuras investigaciones.

Abstract

The object of this study is to identify the root causes of conflict in the family and work spheres of executive women, as well as the strategies used to address them. Although there are studies about struggles in work-family balance, these are based in developed countries and in a different context.

The study uses a qualitative approach for its research method comparing work life versus family life, and the impact that education has on each. Conducting a case study was the most appropriate method for this research, using interviews with eighteen women executives in Lima.

The results have shown that female executives are exposed to many sources of conflict, causing serious labor and family problems. The results outline sixteen causes of work conflict and thirteen causes of family conflict. To address these career and family problems, the executive women used thirteen independent strategies to minimize or eliminate each source of conflict.

This research will carry out a cross-sectional analysis of information gathered from interviews with these executive women. The interviews identified two patterns. First, women with young children were preoccupied with guilty, depending on the support of their family and scheduling family time to reduce their guilt. Second, more experienced women demanded more time on their own, and achieved this by organizing their working time.

These findings have contributed to understanding the behavior of executive women in problematic situations and can be used as the premise for future research.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	x
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Investigación	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Preguntas de la Investigación.....	5
1.7 Definición de Términos.....	6
1.8 Limitaciones de la Investigación.....	7
1.9 Delimitaciones de la Investigación	8
1.10 Resumen.....	8
Capítulo 2: Revisión de Literatura.....	10
2.1 Mapa de la Literatura	10
2.2 Mujer Ejecutiva.....	12
2.3 Conflicto Laboral	14
2.4 Conflicto Familiar	18
2.5 Estrategia Laboral	20
2.6 Estrategia Familiar	23
2.7 Resumen.....	25
2.8 Conclusiones	28
Capítulo 3: Método	30
3.1 Diseño de la Investigación	30

3.2 Justificación del Diseño	30
3.3 Preguntas de Investigación.....	31
3.4 Población.....	31
3.5 Selección de Casos	32
3.6 Confidencialidad	33
3.7 Procedimiento y Recolección de Datos.....	33
3.8 Instrumentos.....	36
3.9 Consentimiento Informado.....	37
3.10 Procedimiento de Registro de Datos	37
3.11 Análisis e Interpretación de los Datos.....	38
3.12 Validez y Confiabilidad	39
3.13 Resumen.....	40
Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados	42
4.1 Perfil de las Informantes	42
4.2 Presentación y Discusión de Resultados	46
4.2.1 Factores a los que se atribuyen el conflicto laboral	47
4.2.2 Factores a los que se atribuyen el conflicto familiar.....	56
4.2.3 Estrategias para afrontar el conflicto laboral	67
4.2.4 Estrategias para afrontar el conflicto familiar	75
4.2.5 Estrategias utilizadas frente a los generadores de conflictos	82
4.3 Análisis Transversal de los casos	88
4.3.1 A menor edad de los hijos mayor sentimiento de culpa	88
4.3.2 A mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio....	95
4.4 Modelo Conceptual Propuesto	101
4.4.1 Modelo Conceptual: Estrategias para afrontar el conflicto Laboral.....	101

4.4.2 Modelo Conceptual: Estrategias para afrontar el conflicto Familiar.....	102
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
5.1 Conclusiones	105
5.1.1 Sobre los conflictos laborales que afronta la mujer ejecutiva	105
5.1.2 Sobre los conflictos familiares que afronta la mujer ejecutiva.....	107
5.1.3 Sobre las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos laborales	108
5.1.4 Sobre las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares	109
5.1.5 Sobre el análisis transversal de los casos	110
5.2 Contribuciones	111
5.2.1 Contribuciones teóricas	111
5.2.2 Contribuciones prácticas.....	112
5.3 Limitaciones.....	112
5.4 Recomendaciones.....	113
Referencias.....	115
Apéndice A: Consentimiento Informado	125
Apéndice B: Guía de Entrevistas	127
Apéndice C: Formatos	132

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Participación de Mujeres en Altos Cargos</i>	2
Tabla 2. <i>Mujeres Ejecutivas por Sectores</i>	3
Tabla 3. <i>Perfil de Informantes</i>	44
Tabla 4. <i>Informantes de Edad Actual</i>	45
Tabla 5. <i>Detalle de Hijos por Edad</i>	46
Tabla 6. <i>Factores Generadores del Conflicto Laboral</i>	50
Tabla 7. <i>Factores a los Que Se Atribuyen el Conflicto Familiar</i>	58
Tabla 8. <i>Estrategias para Afrontar el Conflicto Laboral</i>	69
Tabla 9. <i>Estrategias para Afrontar el Conflicto Familiar</i>	77
Tabla 10. <i>Factores Generadores del Conflicto Laboral y las Estrategias Desarrolladas por las Mujeres Ejecutivas para Afrontarlos</i>	83
Tabla 11. <i>Factores Generadores del Conflicto Familiar y las Estrategias Desarrolladas por las Mujeres Ejecutivas para Afrontarlos</i>	84
Tabla 12. <i>Cruce entre Todos los Generadores de Conflictos y Estrategias con la Información Adquirida A Través de las Entrevistas</i>	87
Tabla 13. <i>Cuidado de los Hijos</i>	89
Tabla 14. <i>Largas Horas de Trabajo</i>	90
Tabla 15. <i>Sentimiento de Culpa</i>	91
Tabla 16. <i>Organización de Tiempo Familiar</i>	93
Tabla 17. <i>Apoyo Familiar</i>	94
Tabla 18. <i>Sobrecarga Laboral</i>	96
Tabla 19. <i>Conexión Todo el Tiempo con el Trabajo</i>	97
Tabla 20. <i>Tiempo Propio</i>	98
Tabla 21. <i>Organización de Tiempo Laboral</i>	100

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la Literatura	11
<i>Figura 2.</i> Red de factores generadores de conflicto laboral	47
<i>Figura 3.</i> Factores del conflicto familiar	57
<i>Figura 4.</i> Estrategias para afrontar el conflicto laboral	68
<i>Figura 5.</i> Estrategias para afrontar el conflicto familiar.....	76
<i>Figura 6.</i> Diagrama de dispersión.....	92
<i>Figura 7.</i> Relación entre los generadores del conflicto: a menor edad de los hijos mayor sentimiento de culpa	95
<i>Figura 8.</i> Diagrama de Dispersión.....	99
<i>Figura 9.</i> Relación entre los generadores del conflicto: a mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio.	100
<i>Figura 10.</i> Prácticas a Realizar por el Área de Recursos Humanos	101
<i>Figura 11.</i> Modelo conceptual: estrategias para afrontar los conflictos laborales	103
<i>Figura 12.</i> Modelo conceptual: estrategias para afrontar los conflictos familiares ...	104

Capítulo 1: Introducción

Hoy en día la mujer ejecutiva tiene cada vez más una mayor participación en las organizaciones, cumpliendo roles importantes en la toma de decisiones, para el logro de metas y objetivos, tanto a nivel organizacional como personal. Sin embargo, para seguir ascendiendo y escalando posiciones, debe buscar un equilibrio en la relación de su vida laboral y familiar. “Un desequilibrio entre ambos, generaría un conflicto que tiene un efecto adverso en el bienestar de la mujer tanto en su salud física como psicológica” (Sigroha, 2014, p. 2).

Las organizaciones de ahora exigen mayor compromiso y desempeño, es por ello que las mujeres ejecutivas que ocupan posiciones de responsabilidad en las organizaciones, “comprenden mejor como sobrellevar un conflicto en el trabajo, actuando como conciliadoras por medio de estrategias aprendidas a lo largo de su carrera profesional, a pesar de vivir con una mayor tensión sin ser ajenas a los problemas que afrontan día a día” (Legart, 1992, p. 32). A medida que las mujeres se van uniendo más a la fuerza laboral que demanda la actualidad, el conflicto tanto en la vida laboral y familiar que afecta a la mujer ejecutiva, se está convirtiendo en un tema de gran importancia y de preocupación para muchas organizaciones, debido a que afecta el entorno familiar y su desarrollo profesional (Sigroha, 2014). En la presente investigación, de enfoque cualitativo, se pretende identificar los conflictos en la vida laboral y familiar así como las estrategias utilizadas por las mujeres ejecutivas para afrontar dichos conflictos.

1.1 Antecedentes de la Investigación

El estudio realizado por la International Business Report (IBR) de Grant Thornton (2015) indicó que las mujeres a nivel mundial ocupan el 22% de los cargos directivos en las organizaciones. Esta tendencia se ha mantenido durante los últimos 10 años, con un ligero incremento de 3%. Asia tiene una menor participación con solo 8% de mujeres en cargos

directivos pero existen focos de mejora, tal es el caso de la unión Europea donde el 26% de los puestos de alto rango son ocupados por mujeres. Los países que impulsan estas cifras en la Unión Europea son Francia (33%), Suecia (28%) y Grecia (27%) (Grant Thornton, 2015).

Latinoamérica presenta números que cada vez son más reducidos, es decir, las organizaciones ponen toda su confianza en los hombres para dirigir las compañías, dando como consecuencia que los puestos de liderazgo ocupados por mujeres solo representen el 18% en Latinoamérica (Grant Thornton, 2015). A continuación se muestra los países de Latinoamérica que tienen una mayor participación de mujeres en altos cargos. (ver Tabla 1).

Tabla 1

Participación de Mujeres en Altos Cargos

Argentina	16.0%
Brasil	15.8%

Nota. Tomado de “En América Latina, las mujeres luchan por abrirse paso en liderazgo empresarial,” por G. Thornton, 2015 (http://www.slideshare.net/grantperu/ibr2015-women-in-business?next_slideshow=1)

Además, el 53% de las empresas en Latinoamérica no cuentan con líderes femeninas en sus equipos; siendo este un porcentaje más elevado al reportado en el 2012 (34%) y por encima del promedio mundial (32%). En el Perú, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), existen 122,800 mujeres que ocupan cargos importantes como gerentes, directoras y jefas. El crecimiento se dio entre los años 2001 y 2012, con un promedio de crecimiento del 4.5% por año y con respecto a los puestos de alta dirección en el Perú, las mujeres representan el 27% de las profesionales que laboran en los diferentes sectores. Según la Revista Mujeres ejecutivas (2013) la participación de las mujeres en los diferentes sectores es la siguiente: (ver Tabla 2).

Tabla 2

Mujeres Ejecutivas por Sectores

Comercio	30.0%
Manufactura	10.8%
Agricultura, Pesca y minería	5.9%
Otras actividades	3.4%

Nota. Tomado de “Más mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas,” por Mujeres ejecutivas, 2013 (<http://mujeresejecutivas.pe/?p=3417>)

En el año 2015, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) realizó un estudio denominado *la mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso* (2015), donde señala que en el Perú solo el 29.3% de los puestos de dirección son ocupados por las mujeres, ubicándose en el puesto 59 de 108 países analizados, por debajo de los países vecinos. Ryder, director de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), indicó que las mujeres deben todavía luchar contra los obstáculos de género para ocupar cargos directivos. A pesar del constante activismo para romper el techo de cristal, las mujeres todavía están siendo excluidas en la participación de las principales decisiones de las empresas.

1.2 Definición del Problema

La presencia de la mujer en las organizaciones se ha vuelto más importante, y el tema de la familia juega un papel preponderante en su desarrollo profesional. Por cada persona hay una vida laboral, vida familiar, vida personal y espacios libres, por ello mantener un equilibrio entre la vida laboral y familiar es crucial. Si hay un desbalance o un desequilibrio entonces se produce un conflicto. La mujer ejecutiva que no logra un equilibrio entre ambos, desencadena efectos negativos como estrés, tensión, fatiga, cansancio y otros problemas relacionados con la salud (Sigroha, 2014).

El conflicto trabajo-familia está relacionado entre sí. Desde las perspectivas de equilibrio, este tipo de conflictos refleja el grado en el cual las responsabilidades del trabajo y la familia son incompatibles. Es decir, la participación en el rol laboral se hace más difícil en virtud de la participación en el rol familiar (Balaji, 2014). El problema se define como la relación que existe entre los conflictos laborales y familiares que afectan a la mujer ejecutiva en su vida laboral y familiar.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es identificar los conflictos laborales y familiares que afectan a la mujer ejecutiva así como las estrategias que utiliza para afrontarlos. Los objetivos específicos de estudio son: (a) identificar los conflictos laborales que afectan a la mujer ejecutiva, (b) identificar los conflictos familiares que afectan a la mujer ejecutiva (c) identificar las estrategias utilizadas por la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos laborales, (d) identificar las estrategias utilizadas por la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares.

1.4 Importancia de la investigación

La incorporación de la mujer al mercado laboral brinda una nueva visión de la dinámica familiar, en cuanto sus roles se modifican, si se piensa desde una perspectiva tradicional de modelo de familia (ya que se asume un rol productivo, además del rol de cuidadora), lo que pone de manifiesto un modelo nuevo de familia pero a su vez la capacidad de adaptación que le demanda a las mujeres un nuevo orden laboral por un lado, y por otro, el viejo orden social. Lo anterior, conlleva a que la relación entre la dimensión laboral y familiar puede en algún momento superponerse llevando a una interferencia de roles ya que las mujeres interactúan de forma paralela entre las actividades laborales y las actividades familiares, lo que puede llevar al conflicto trabajo-familia (Williams y Aliger, 1994, citados por Otálora, 2005).

La importancia del estudio es dar a conocer, porque las mujeres ejecutivas al tratar de buscar un balance en su vida laboral y familiar, se ven afectadas por conflictos originados por la incompatibilidad de roles laborales y familiares, y ante esta situación, cuáles son las estrategias que utilizan para afrontar dichos conflictos.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo: (a) identificar los conflictos laborales y familiares que enfrenta la mujer ejecutiva, (b) identificar las estrategias que emplean las mujeres ejecutivas para afrontar los conflictos laborales y familiares. La estrategia cualitativa aplicada es la de los casos de estudio múltiples bajo un diseño holístico. El estudio del caso (Yin, 2003) es lo más apropiado para la presente investigación, por estas tres condiciones: (a) permite responder a preguntas de cómo, cual, porqué, (b) no se tiene control alguno sobre el actuar de las entrevistadas, ni de los conflictos laborales y familiares que tienen que sobre llevar, y (c) permite obtener información sobre aspectos personales, que llevan a la mujer ejecutiva a emplear estrategias para afrontar los conflictos.

La población de mujeres ejecutivas está conformada por aquellas que tienen personas a cargo y son responsables de la toma de decisiones en la organización. Al no existir una base de datos de mujeres ejecutivas en el Perú, se ha tomado referencias de especialistas en el tema de investigación, conocidos de contactos personales y personas del mismo entorno laboral, para identificar a las entrevistadas.

1.6 Preguntas de la Investigación

Para el presente estudio la pregunta de investigación es la siguiente: ¿cuáles son los conflictos laborales y familiares que afectan a la mujer ejecutiva y qué estrategias utiliza para afrontar dichos conflictos? Las preguntas específicas de estudio son: (a) ¿Cuáles son los conflictos laborales que afectan a la mujer ejecutiva?, (b) ¿Cuáles son los conflictos familiares que afectan a la mujer ejecutiva? (c) ¿Qué estrategias utiliza la mujer ejecutiva

para afrontar los conflictos laborales?, (d) ¿Qué estrategias utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares?

1.7 Definición de Términos

Conflictos. Según Cloninger (2003), el conflicto se define como la situación en el cual se presentan señales para dos respuestas incompatibles. Estos conflictos se presentan o asumen de diversas formas, por ejemplo en algunas ocasiones debemos elegir entre dos opciones deseables, en otras ocasiones las elecciones son desagradables o la misma situación puede señalar respuestas positivas y negativas.

Conflicto laboral. Aryee (1999) indicó que el conflicto laboral se manifiesta por el exceso de demanda laboral, por pasar más tiempo en el trabajo, por cumplir las responsabilidades laborales, generando tensiones y preocupaciones en las mujeres profesionales, al no poder cumplir con sus roles familiares.

Conflicto familiar. Otárola (2007) señaló un sin número de circunstancias que originan el conflicto familiar, entre ellos describe las variables que originan los conflictos como: el número de hijos, padres solteros, número de dependientes, cuidado de los hijos, empleados responsables de sus padres adultos mayores, el incremento de expectativas de vida entre otros. Factores que interfieren muchas veces con roles laborales.

Cargo ejecutivo. Se define como el nivel de profesionales que ocupan los cargos más altos dentro de una organización como director, gerente general, gerentes y jefes de área, que tienen la labor de cumplimiento de metas y objetivos (Drucker, 2002).

Mujer ejecutiva. Se define mujer como al ser humano de sexo femenino, y ejecutiva, que forma parte de una delegación ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa (Real Academia Española, 2014).

Estrategias. Se define como acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de las organizaciones para su

cumplimiento de tal manera que pueda conducir a toda organización alcanzar la visión deseada. Las estrategias constituyen aquellos caminos que le permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de largo plazo, pudiendo ser estas estrategias (a) genéricas; (b) externas alternativas, con sus respectivas modalidades, y específicas; y (c) internas, con sus respectivos facilitadores (D' Alessio, 2012).

Empresa mediana. La mediana empresa es una entidad independiente, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluida del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal (Enciclopedia culturalia, 2013).

Empresa grande. Se define como empresa a un conjunto de recursos financieros, humanos, insumos los cuales participan en transformaciones para generar productos demandados por los consumidores, su participación se soporta en grandes capitales, cantidad de empleados y volumen de ingresos anuales (Keat & Philip, 2004).

1.8 Limitaciones de la Investigación

En el presente estudio se han identificado las siguientes limitaciones: (a) No se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la muestra porque el estudio es netamente cualitativo; (b) no son muestras representativas; (c) la recolección de datos se basa en entrevistas; (d) el estudio identifica los conflictos laborales y familiares, a su vez las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontarlos, sin ahondar en problemas de salud o psicológicos; (e) una de las dificultades para la investigación de mujeres ejecutivas es la falta de una base de datos solo se cuenta con reportes anuales a nivel Latinoamérica y mundial, mas no a nivel nacional.

1.9 Delimitaciones de la Investigación

Para el presente trabajo se ha considerado las siguientes delimitaciones: (a) La investigación es realizada en Lima Metropolitana; (b) solo analiza a la mujer ejecutiva específicamente a las que trabajan en empresas privadas medianas y grandes; (c) se toma como base en el término de mujeres ejecutivas aquellas con cargos de responsabilidad y toma de decisiones; (d) deben contar con un mínimo de dos subordinados.

1.10 Resumen

En el Perú, el porcentaje de mujeres en puestos de estrategia y liderazgo dentro de las organizaciones, es cada vez mejor. Si bien, ahora nos encontramos en el puesto 59 de 108 países analizados, a pesar de las barreras de género contra los que aún se debe luchar, su participación en el entorno empresarial, ha tenido mayor importancia. Lo que implica en muchos casos que, para lograr un desarrollo y crecimiento profesional, debe encontrar un adecuado balance entre su vida laboral y familiar, mediante estrategias prácticas que le permitan afrontar situaciones difíciles y/o complejas, que surgen por la incompatibilidad de roles que debe asumir en cada postura que responsablemente desempeña.

El propósito de esta investigación es identificar los conflictos laborales y familiares de las mujeres ejecutivas, así como las estrategias utilizadas para afrontarlos. Los objetivos específicos de estudio son: (a) Identificar los conflictos laborales que afectan a la mujer ejecutiva; (b) identificar los conflictos familiares que afectan a la mujer ejecutiva; (c) identificar las estrategias utilizadas por la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos laborales; (d) identificar las estrategias utilizadas por la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares.

La investigación tiene un enfoque cualitativo y descriptivo, como limitaciones del estudio, no se realiza generalizaciones. La recolección de datos se basa en entrevistas personalizadas, que nos permite obtener información directa de la fuente, para conocer las

estrategias que desarrolla la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos que se presentan. La investigación se ha desarrollado en Lima Metropolitana, tomando en cuenta mujeres profesionales con cargos de responsabilidad y toma de decisiones dentro del ámbito privado.



Capítulo 2: Revisión de Literatura

Este capítulo presenta los estudios previos relacionados con la identificación de los conflictos trabajo-familia de las mujeres ejecutivas y qué estrategias utilizan para afrontarlo.

2.1 Mapa de la Literatura

En la Figura 1 se presenta el Mapa de la Literatura, que resume el estado del arte en el tema de estudio, estructurado en cinco aspectos: (a) Mujer ejecutiva, (b) conflicto laboral, (c) conflicto familiar, (d) estrategia laboral, y (e) estrategia familiar.

En el aspecto de la mujer ejecutiva, se muestran distintas variables que permiten tener un mayor conocimiento de la trayectoria o de los roles que poseen las mujeres en los cargos directivos, en donde se visualiza que el perfil de la mujer ejecutiva toma una mayor presencia en los espacios de poder, respecto a las actividades económicas, políticas y socioculturales, apostando por un liderazgo que acata los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación, que a su vez complementan el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al conflicto laboral, se busca profundizar como se originan los conflictos laborales, y cuáles son los factores que influyen. Se menciona que el conflicto laboral tiene como antecedentes diversos factores, al igual que los conflictos familiares que en parte están relacionados entre sí. El cuarto aspecto son las estrategias que desarrolla la mujer ejecutiva cuando se presentan los conflictos laborales y familiares, es decir, a consecuencia de las limitaciones en recursos como tiempo, energía, dinero, exigencias de roles se produce la tensión o estrés, la mujer ejecutiva utiliza estrategias para afrontar los conflictos laborales y familiares, las estrategias se definen como aquellos que abordan el manejo del problema.

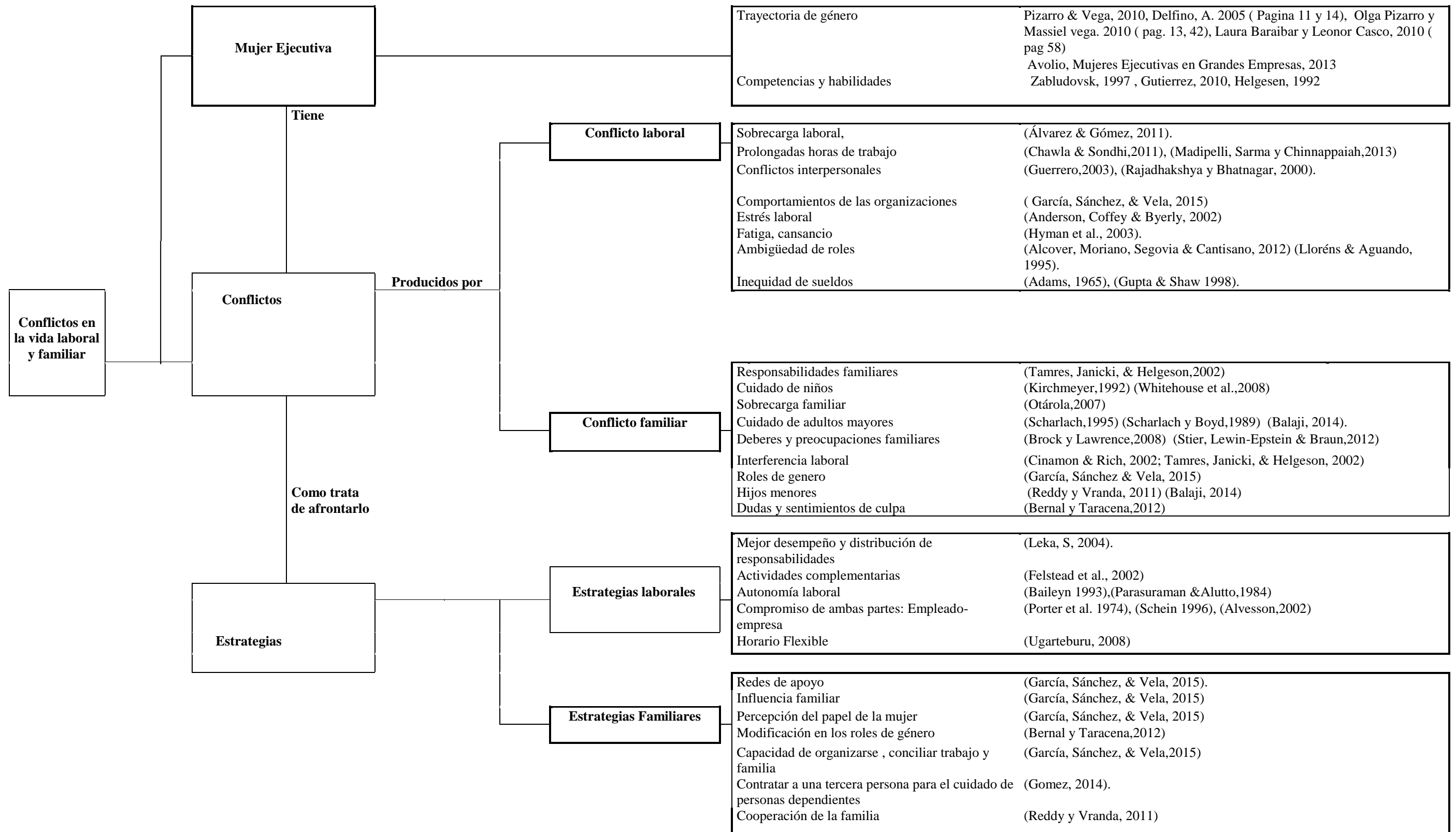


Figura 1. Mapa de la Literatura

2.2 Mujer Ejecutiva

Trayectoria de género. La mujer de hoy cumple roles importantes en la toma de decisiones, para el logro de sus metas y objetivos. Anteriormente, una mujer competente podía no tener sus habilidades reconocidas o premiadas en el mismo grado que un hombre con los mismos talentos, debido a que dichas actividades eran consideradas exclusivas para los varones, ya que cumplían funciones como gerenciar y liderar equipos de trabajo, las cuales eran consideradas de mucha importancia en la sociedad. De este modo, el perfil de la mujer ejecutiva toma una mayor presencia en los espacios de poder, respecto a las actividades económicas, políticas y socioculturales, que prácticamente se adecua al siglo XXI (Pizarro & Vega, 2010).

El perfil ejecutivo estaba orientado a cualidades establecidas para al sexo masculino, como es la capacidad de intimidar a las personas, brindar seguridad, y ejercer disciplina. Asimismo, la disparidad de género en las organizaciones sumado a las responsabilidades familiares, a menudo impedía que las mujeres puedan alcanzar posiciones gerenciales de mayor categoría. Por lo tanto, es válido deducir que las mujeres han cambiado la perspectiva de la sociedad, de tal manera que el cambio cultural se inicia desde la transformación en, donde el rol de madre/esposa, ya no es un impedimento para lograr su desarrollo profesional y laboral (Delfino, 2005).

Los roles que cumplen las mujeres ejecutivas son diversos, los cuales en base a una investigación realizada a quince mujeres ejecutivas se pudo identificar los siguientes: (a) Planificación; (b) control; (c) coaching; (d) servicio al cliente interno, y (f) toma de decisiones. Asimismo, en base al mismo estudio, las áreas representativas donde las mujeres ejecutivas tienen una mayor participación son: (a) recursos humanos; (b) operaciones; (c) legislación; (d) finanzas; (e) sistemas, y (f) comercial (Avolio, 2013).

Si bien la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad aun es baja, se percibe que hoy en día existen mayores condiciones para que esta aumente en el mediano plazo, dado que parte importante de lo que ha hecho, es abrirse oportunidades en el mercado laboral, demostrando que valores como flexibilidad e informalidad no se contraponen con la responsabilidad y el trabajo bien hecho. Por tal motivo se puede deducir que las mujeres en altos cargos de dirección están siendo protagonistas de un cambio cultural importante, que avanza lentamente y va transformando a la sociedad. La mujer apuesta por un liderazgo que acata los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación que enriquecen y complementan el proceso de toma de decisiones (Pizarro & Vega, 2010).

Tradicionalmente, la ausencia de la mujer en puestos directivos ha hecho que se prestara escasa atención al estilo femenino de liderazgo. Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo, y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral, son algunas de las causas del porque las mujeres directivas siguen siendo minoría. Sin embargo, ahora que las mujeres han comenzado a acceder a posiciones de responsabilidad, es relevante preguntarse si existe un modo femenino de gerencia y sus posibles diferencias con el modo masculino. El liderazgo masculino se construye sobre la competitividad, la racionalidad y el uso de la jerarquía, mientras que el estilo femenino, por el contrario, se basa en la dimensión relacional, la empatía, la emoción y la colaboración. Por lo cual, muchos académicos, pronosticadores y gerentes de primera línea, consideran que las mujeres son mejores líderes que los hombres y, tarde o temprano, pasaran a tomar la delantera en el mundo de los negocios, tanto por ciertas cualidades innatas como por el grado de esfuerzo y dedicación al trabajo (Baraibar & Casco, 2010).

Competencias y habilidades. Las competencias posibilitan desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico e impulsan el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. Se puede considerar que las principales competencias de un alto ejecutivo tanto para hombres y mujeres son las siguientes: (a) Servicio al cliente; (b) toma de decisiones; (c) desarrollo de personas; (d) capacidad de negociación; (e) habilidades de dirección; (f) trabajo en equipo; (g) pensamiento estratégico; (h) liderazgo; (i) orientación a resultados; (j) visión global y (k) relación interpersonal (Gutiérrez, 2010).

Cabe resaltar que la responsabilidad de un ejecutivo es utilizar de manera eficiente los recursos, a fin de obtener el máximo beneficio y asegurar rentabilidad para sus accionistas. Tomando en cuenta que sus decisiones deben ser analizadas y evaluadas, pues puede impactar de forma positiva o negativa en los resultados de la organización. Asimismo, para los ejecutivos, el conocimiento es poco productivo hasta que no haya sido convertido en hechos, por lo que se considera que antes de realizar una acción, debe diseñar su plan estratégico. En adición, se debe pensar en la toma de decisiones, resultados deseados, las posibles restricciones, y las consecuencias de sus acciones (Zabludovsk, 1997).

Respecto a las habilidades en los negocios que poseen las mujeres, se puede decir que son más protectoras e intuitivas, propensas a considerar el aspecto humano; cuentan con la capacidad para leer el lenguaje no verbal y procesarlo, restando importancia a las distinciones de jerarquía, mientras que el hombre entiende solo el verbal. Las mujeres relacionan las decisiones con el efecto que puedan tener sobre la familia, el medio ambiente y el sistema normativo (Baraibar & Casco, 2010).

2.3 Conflicto Laboral

Muchos autores han investigado sobre cómo se originan los conflictos en la vida laboral, tal es así que Guerrero (2003) señaló que el conflicto en la relación de la vida laboral y familiar es originado principalmente por tres variables: (a) Conflicto inter-rol, que surge

cuando el rol familiar impide el desarrollo del rol laboral; (b) sobrecarga de rol, cuando hay un exceso de demanda de roles; (c) acumulación de roles, cuando se desarrollan muchas labores, siendo el de mayor influencia los relacionados a la sobrecarga laboral. Marín (2002) identificó varios antecedentes que originan los conflictos en la relación de vida laboral y familiar, siendo el causante principal la variable conflicto inter-rol, que señala como la incompatibilidad de un determinado rol laboral con las expectativas propias de un rol familiar o viceversa.

Sobrecarga laboral. Álvarez y Gómez (2011) indicaron que la incorporación de la mujer en el mercado laboral ofrece una nueva visión y pone en manifiesto un nuevo modelo familiar. También pone de manifiesto la capacidad que tienen las mujeres ejecutivas para adaptarse a las demandas laborales y de sobrellevar al viejo orden tradicional. Las autoras concluyen que la sobrecarga de roles es el antecedente principal del conflicto de vida laboral y familiar, lo que se ve sustentado en las largas horas de trabajos, sobrecarga laboral, y tipo de contrato, factores que no le permiten disponer del tiempo suficiente con sus familiares directos.

Prolongadas horas de trabajo. Chawla y Sondhi (2011), en la investigación realizada sobre el impacto de la sobrecarga laboral de la mujer profesional, explicaron cómo los roles laborales son estereotipados en un mundo sin género, y se vuelven excesivos para las mujeres sobrellevando importantes responsabilidades “afectivas” en su vida personal, las cuales conllevan a un conflicto interno. Asimismo, Madipelli, Sarma y Chinnappaiah (2013) identificaron que la mayoría de ejecutivas tienen problemas de estrés por las exigencias laborales, sobrecarga laboral, condiciones laborales y las prolongadas horas de trabajo. Los múltiples roles que desempeña la mujer ejecutiva, en el lugar de trabajo y el hogar aunado a la frustración y el estrés llevan a un desequilibrio entre la vida laboral y personal.

Conflictos interpersonales. Guerrero (2003) indicó que el conflicto de rol puede surgir bajo tres dimensiones la primera de ellas ocurre cuando el comportamiento de un rol impide el desarrollo del otro, por ejemplo cuando los horarios laborales se cruzan con los familiares esto genera un conflicto en la mujer debido a que debe elegir o priorizar uno de los roles, la segunda dimensión que genera el conflicto de rol es cuando ocurre una sobrecarga de esta, es decir cuando tanto el rol laboral como el familiar poseen las mismas exigencias y la tercera dimensión ocurre cuando se presenta la acumulación de roles, contraria a las otras dimensiones, se define como el ejercicio de múltiples roles, permitiendo mayor interacción social y desarrollo personal. Según estudios se encontraron una alta interdependencia entre las demandas de empleo de una mujer gerente y las responsabilidades familiares (Rajadhakshya & Bhatnagar, 2000).

Comportamiento de las organizaciones. García, Sánchez y Vela (2015) indicaron que los conflictos a los que se enfrentan las ejecutivas en las organizaciones, tienen su raíz en concepciones culturales y se manifiestan en los roles de género. Uno de los principales conflictos se manifiesta en la discriminación de que son objeto en el trabajo, por ejemplo la duda en las capacidades de las mujeres que las obliga a demostrarlas constantemente. Además, persisten las dificultades y los tiempos más largos para que las mujeres puedan ascender dentro de la organización en comparación a los tiempos en que ascienden los hombres. García, Sánchez, y Vela (2015) han estudiado exhaustivamente y probado que el conflicto laboral es un motivo para que los empleados consideren dejar sus organizaciones; este conflicto tendría una relación significativa en el equilibrio de la vida laboral y familiar de un profesional.

Estrés laboral. Las emociones resultantes y el estrés conducirían a las personas a sentirse agotados debido a las presiones laborales y la incapacidad de cumplir con las funciones relativas al trabajo (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002).

Fatiga, cansancio. Datos de investigaciones sugieren que la presión sobre los empleados para trabajar largas horas bajo horarios inflexibles de trabajo está en aumento. El estudio sugiere que la falta de equilibrio entre actividades laborales y no laborales está relacionada con una disminución en el bienestar físico y psicológico. Por ejemplo, estudios empíricos en el Reino Unido (Hyman et al., 2003) indicaron que la intromisión de demandas laborales en la vida personal (p.e. Trabajar durante el fin de semana) estaba relacionada con reportes de estrés extremo y fatiga emocional para los empleados. Es más, los empleados perciben que la intromisión de obligaciones laborales en sus vidas personales afectó negativamente su salud (Hyman et al., 2003).

Ambigüedad de roles. Alcover, Moriano, Segovia y Cantisano (2012) indicaron que la ambigüedad de rol como el grado de disponibilidad de información que requiere la persona que ocupa una posición, se produce por la falta de dicha información o por su comunicación inadecuada. En definitiva se trata de la incertidumbre y falta de claridad sobre el contenido de un rol. De esta manera, cuando los roles se definen de forma inadecuada se produce una ambigüedad de roles, y esto se debe a que las personas no se sienten seguras del papel que debe adoptar frente a determinadas situaciones, adoptando actitudes dudosas, frente a las demandas y satisfacción de expectativas de los directivos y supervisores (Lloréns & Aguando, 1995).

Inequidad de sueldos. El salario y la recompensa equitativa son considerados generalmente como saludables y factores básicos en el entorno laboral. No obstante de ninguna manera esto disminuye el hecho de que en un mundo transaccional de dar y recibir es el más inmediato beneficio que un empleado recibe como recompensa a su experiencia, esfuerzo y experiencia que brinda al lugar de trabajo (Equity Theory - Adams 1965). La percepción de la equidad y la parcialidad es una evaluación individual de cuál es el esfuerzo realizado por él y la remuneración recibida como justa o injusta. Por tanto lo saludable o de

otra manera, la equidad de recompensas es una de las más importantes razones para la disposición de una persona a quedarse en una organización (Gupta & Shaw, 1998). Varios estudios han examinado la relación entre la recompensa equitativa con la satisfacción laboral (Meyer et al., 2000; Ramaswami, & Singh, 2003) compromiso organizacional (Griffeth et al., 2000) y las intenciones de rotación (De Conihck, & Bachman 2005). Sin embargo, el concepto de equidad ha sido rara vez visto como un indicador directo del equilibrio en la vida laboral y familiar. La paradoja es que, aunque la base de las recompensas y beneficios van a equilibrar el esfuerzo individual con el resultado de la organización, a menudo se ignora cuando uno se mueve a necesidades de orden superior como son los salarios.

2.4 Conflicto Familiar

Responsabilidades familiares. Tamres, Janicki y Helgeson (2002) explicaron que el bienestar de la mujer profesional es el más afectado cuando las responsabilidades familiares le impiden ser más eficientes en el trabajo, generándole situaciones de estrés y depresión.

Cuidado de niños. Por otro lado, Kirchmeyer, (1992) demostró que el cuidado de los niños demanda de mayor tiempo, al realizar la comparación de este rol con otras responsabilidades familiares. Los miembros de las familias donde ambos cónyuges trabajan, madres solteras y las familias con hijos menores tienen más probabilidad de experimentar un conflicto familiar. Whitehouse et al. (2008) afirmaron que, aunque la participación de la mujer en la fuerza laboral es ampliamente aceptada, la mayoría de las responsabilidades afectivas en la familia recae en el sexo débil. Aunque el fenómeno tiene relevancia global, el asunto tiene mayor peso en un país en vías de desarrollo.

Sobrecarga familiar. Otárola (2007) planteó que la sobrecarga del rol familiar que desempeñan las mujeres en el desarrollo de sus funciones es el que origina un conflicto familiar y está fuertemente influenciado por las siguientes variables: (a) El cuidado de adultos mayores; (b) la necesidad laboral de ambos cónyuges; (c) cuidado de los hijos pequeños. Esta

última variable es la más vulnerable en experimentar un conflicto familiar con alta influencia sobre el desempeño laboral. Por otro lado el cuidado de adultos mayores es por igual una fuente de consumo de tiempo y de estrés para la mujer ejecutiva. Scharlach (1995) mencionó que el cuidado de adultos mayores está emergiendo rápidamente como un problema organizacional importante, y hay prueba de indicios de que las responsabilidades del cuidado de adultos mayores conducen al conflicto familiar que afecta en lo laboral.

Cuidado de adultos mayores. Scharlach y Boyd (1989) encontraron que los empleados tanto hombres como mujeres, que tenían responsabilidades de cuidado de adultos mayores se enfrentaban a un mayor conflicto trabajo-familia en relación con otros empleados.

Deberes y preocupaciones familiares. La investigación de Brock y Lawrence (2008), y Stier, Lewin-Epstein, y Braun (2012) estudiaron a las parejas jóvenes tanto con hijos como sin hijos. Aunque reconocen que la presencia de niños pequeños redefine cómo se vive el conflicto trabajo-familia, el conflicto trabajo-familia es un tema también para los que no tienen hijos. Estas parejas pueden experimentar estrés, no solo del trabajo que interfiere con la vida familiar, sino también de los deberes y preocupaciones relacionadas con la familia que interfieren con el trabajo, tales como estrés derivado de nuevas responsabilidades que acompañan la vida independiente (financiera, doméstica, etc.); la búsqueda de la construcción o renovación de la casa; el cuidado de un miembro enfermo de la familia; problemas de fertilidad; o conflicto con su pareja respecto a cualquiera de estos temas.

Interferencia laboral. Según un estudio realizado para las mujeres, los más relevante es la familia, y la conexión en mantener un hogar con éxito y equilibrado. Esto lleva a explicar que el bienestar de la mujer profesional es el más afectado cuando las obligaciones familiares le impiden ser más eficiente en el trabajo, teniendo mayores problemas cuando el trabajo interfiere en la familia (Cinamon, Rich, & Tamres et al., 2002)

Roles de género. Los conflictos a los que se enfrentan las ejecutivas en las compañías tienen su origen en concepciones culturales y se manifiestan en los roles de género. Uno de los principales conflictos se da en la discriminación a la que son objeto en el trabajo, por ejemplo dudar de las capacidades, que obliga a la mujer ejecutiva a demostrarlo continuamente. Además, hay continuas dificultades y los tiempos más extensos para que puedan ascender dentro de una organización a comparación de los tiempos que les toma a los hombres ascender (García, Sánchez & Vela, 2015).

Hijos menores. Otro aspecto importante fue dado por Reddy y Vrandić (2011) que diversos aspectos relacionados con los conflictos en la vida laboral y familiar de mujeres profesionales casadas. El estudio encontró que el conflicto laboral y familiar era superior entre las mujeres cuyos hijos tienen edades entre 7 y 10 años. A parte de ello también influyen diversas variables que afectan los conflictos de la vida laboral y familiar como son el número de hijos, la edad de ellos, la educación de la mujer y la naturaleza del trabajo.

Dudas y sentimientos de culpa. En el estudio realizado por García, Sánchez & Vela (2015) sobre dudas y sentimientos de culpa, en los resultados muestra que las mujeres profesionales al convertirse en madres toman decisiones drásticas como retirarse de su empleo por un tiempo; las ejecutivas con hijos pequeños manifiestan sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros. En el estudio de Bernal y Taracena (2012) se identifican que algunas ejecutivas de alto nivel tienen sentimientos de culpa por tener exceso de trabajo o viajes y porque esto les genera en los hijos y el esposo, un sentimiento de abandono.

2.5 Estrategia Laboral

Mejor desempeño y distribución de responsabilidades. Hoy en día se reconoce que el conflicto generado al equilibrar la vida familiar y laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores, ya que al estar estresado suele ser enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral. En consecuencia, las

estrategias de redefinición del trabajo se centran en las exigencias, los conocimientos, capacidades, el apoyo y el control incluyendo los siguientes elementos: (a) Modificación de las exigencias laborales (repartiendo de manera diferente la carga de trabajo); (b) asegurarse de que los empleados tengan o puedan adquirir los conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz (formando al personal, midiendo sus progresos periódicamente); (c) aumento de control que ejerce el empleado sobre la forma en que realiza su trabajo (horarios flexibles y puestos de trabajo compartidos); y por último, (d) aumento de la calidad y cantidad de apoyo que recibe el empleado (fomentando la cooperación y el trabajo en equipo) (Leka, 2004).

Actividades complementarias. Cualquier tipo de actividades (p.e. hobbies, tiempo con amigos) que la persona desea seguir fuera de sus obligaciones laborales pertenecen a la estrategia de equilibrar la vida familiar y laboral. De hecho, una investigación mediante encuestas recientes (Departamento de Comercio e Industria, 2004) indicó que más de la mitad de los empleados británicos consideraban que un mejor equilibrio vida-trabajo era necesario para seguir sus intereses artísticos y comprometerse en actividades deportivas. Por tanto, definiciones recientes del equilibrio vida-trabajo, en contraste con las anteriores, se aproximan al equilibrio como referencia de la capacidad de los individuos, independientemente de la edad y el género, para encontrar un ritmo que les permitirá combinar su trabajo con sus responsabilidades, actividades y aspiraciones no laborales (Felstead, et al., 2002). Por lo tanto, el equilibrio en la vida laboral y familiar es un asunto que concierne a todos los individuos que están en trabajos remunerados, independientemente de si tienen responsabilidades familiares o no (Departamento de Comercio e Industria, 2000; Dex & Scheibl, 2001; Fu & Shaffer, 2001; Rotondo et al., 2003).

Autonomía laboral. La libertad para decidir el horario y método de trabajo ha sido definida como autonomía laboral (Baileyn, 1993). Parasuraman y Alutto (1984) afirmaron

que las personas que tienen un mejor control sobre su entorno laboral tienen menos estrés y perciben su vida familiar como más positiva y feliz en comparación con aquellas que no tienen autonomía laboral. Ahuja y Thatcher (2005) descubrieron que los trabajos basados en tecnologías de la información permitían mayor flexibilidad entre los profesionales y por lo tanto, los empleados podrían equilibrar mejor las exigencias competitivas del trabajo y la vida personal. Whitehouse, Baird y Hoskin (2008) también han sugerido que los altos funcionarios y gerentes que tienen mayor autonomía, prudencia en las decisiones y mayores recursos de apoyo, son más capaces de lograr un equilibrio vida-trabajo positivo.

Compromiso de ambas partes: empleado-empresa. El compromiso organizacional ha sido definido como “la fortaleza de la identificación individual y la participación en una organización en particular” (Porter et al., 1974). Sin embargo, esta es una variable en la cual podría haber reciprocidad de efecto si el empleado fuera más sincero y leal con una organización que mantiene y mejora su estilo de vida o viceversa (Schein, 1996). Cuantas más organizaciones den apoyo a un contrato psicológico implícito entre la organización y el individuo, esto ayudará y mejorará sus conflictos laborales y no laborales y al mismo tiempo aumentará su sentido de compromiso personal (Rousseau, 1995). Alvesson (2002) llamó a esto un intercambio social, un intercambio mutuo y equitativo, donde una organización de apoyo es percibida como “justa” y por lo tanto mejora el deseo de corresponder a su empleador a través de un compromiso mayor. Sin embargo, se percibe que una relación mutuamente simbiótica que podría aumentar la cultura de trabajo organizacional, el sentido individual de bienestar y reducir la tendencia a abandonar y reducir la rotación de empleados. Tradicionalmente el estrés en la conciliación trabajo-familia ocurre cuando la persona percibe una serie de exigencias del entorno que no puede satisfacer o que sobrepasan sus propios recursos personales.

Horario flexible. Dentro de las condiciones contextuales y del entorno se incluyen las prácticas dirigidas a reducir al estrés como pueden ser: el teletrabajo, el horario flexible, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, cuidado de niños o personas mayores a través de una tercera persona, bajas extendidas de maternidad y/o paternidad, y en general medidas que hagan el entorno laboral más atractivo para mujeres con responsabilidades familiares (Ugarteburu, Cerrato & Ibarretxe, 2008).

2.6 Estrategia Familiar

En el estudio realizado por García, Sánchez y Vela (2015), de una muestra de 50 personas, sobre estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para equilibrar la vida laboral y familiar, obtuvo los siguientes estrategias como resultado, las cuales muestran un importante aporte para el presente estudio: (a) Redes de apoyo; (b) influencia familiar; (c) percepción del papel de la mujer; (d) modificación en los roles de género; (e) Capacidad de organizarse, conciliar trabajo familia.

Redes de apoyo. Para el cuidado de los hijos, en donde otras mujeres de la familia contribuyen a la educación y cuidado de los hijos. A mayor nivel en la organización contratan terceros para el cuidado de los hijos: nanas, choferes, guarderías. La pareja también participa en el cuidado de los hijos, muchos de ellos empresarios o con trabajo free lance o hijos de madres trabajadoras.

Influencia familiar. Ha sido de gran relevancia la influencia de la familia como impulso y apoyo para su preparación y desarrollo. Existe un sistema de creencias en la familia de origen en relación al trabajo, la educación y el crecimiento personal.

Percepción del papel de la mujer. Persiste el referente de la identidad femenina como madre-esposa, aunque reconocen que han decidido la constitución y tamaño de su familia (familia posible) como forma de conciliación de sus intereses.

Modificación en los roles de género. La mayoría de las ejecutivas casadas, afirma que su pareja se involucra en el cuidado de los hijos y el hecho de compartir la crianza ha sido de gran valor. Por otra parte, las ejecutivas en el estudio de Bernal y Taracena (2012) señalan que las parejas o esposos, han sido un apoyo constante en la preparación y desarrollo de la mujer ejecutiva, consultan con su pareja en base a los ingresos e inversiones y en lo personal manejo de tiempo y número de hijos. Reflexionan y deciden hacer lo que les gusta buscando el bienestar de todos, incluyendo a su familia, equipo de trabajo y ellas mismas.

Capacidad de organizarse y conciliar trabajo y familia. Manifiestan una gran satisfacción en su trabajo; establecen procesos y mecanismos de conciliación como diferenciar tiempos y espacios, como poner límite al tiempo de permanencia en el trabajo y no dejar que el trabajo interfiera en la vida familiar ni viceversa. Por otro lado, han asignado un lugar secundario a su vida social, en pro de la familia. También han decidido tener un número limitado de hijos, conciliar con la pareja y distribuir tareas;

Contratar a una tercera persona para el cuidado de personas dependientes. Asimismo, el ámbito familiar como laboral, requieren dos aspectos vitales que son el tiempo y energía para el ejercicio de roles, por lo tanto, las exigencias de uno y otro pueden afectar negativamente a la persona, identificando que las demandas de uno, no son compatibles con las del otro. Este aspecto hace que entre en contradicción y que se haga difícil responder de la misma manera al trabajo como a la familia, por lo tanto, la participación debe ser congruente con las responsabilidades de cada integrante de la familia, de dicha forma destaca la presencia de dos roles principales en las tareas intrafamiliares, por un lado, se encuentra el rol del ejecutor encargado principalmente de la realización de las tareas domésticas como lavar, cocinar, planchar, entre otras, y por otro lado, consideran el rol del organizador el cual destaca un rol más invisible, cuya tarea principal radica en asegurarse y planificar las acciones de la familia, el tomar decisiones y asignar tareas. Generalmente, la invisibilidad del

rol del ejecutor se encuentra representado por la mujer enmarcada en el ámbito familiar, cuyo rol muchas veces es ignorado (Gómez, 2014).

Cooperación de la familia. Estos son algunos de los hallazgos que sugieren que el equilibrio vida-trabajo no es un enfoque de una sola vía ya que incluye cooperación de la familia, horario laboral, exigencias laborales, etc. Estos son algunos de los puntos que son considerados por cada mujer trabajadora para evaluar el equilibrio vida-trabajo (Reddy & Vranda, 2011).

2.7 Resumen

Hoy en día, a la luz de la información y análisis de diferentes autores, las decisiones empresariales, económicas y en algunos casos políticas, viene siendo desarrollada en su mayoría por género masculino. Sin embargo, tal como se ha revisado en el capítulo anterior, cada vez es más, es el número de mujeres emprendedoras que, a pesar de las dificultades por las que constantemente debe enfrentar, está logrando una participación importante en la toma de decisiones para beneficio de las organizaciones privadas y algunos sectores gubernamentales en los que participa.

Esta realidad, que implica un constante esfuerzo y desarrollo de liderazgo en las áreas estratégicas de las organizaciones, genera en muchos casos para las mujeres ejecutivas un mayor esfuerzo y desarrollo de roles tales como (a) Planificación; (b) control; (c) coaching; (d) servicio al cliente interno, y (f) toma de decisiones, que por su condición de género demandan más atención en comparación con los hombres.

En este capítulo se presentan los estudios relacionados con los conflictos trabajo-familia y que estrategias utilizan las mujeres ejecutivas para afrontarlo. En la revisión de la literatura muchos autores han investigado sobre cómo se originan los conflictos en la vida laboral y familiar de la mujer ejecutiva y que factores influyen.

En cuanto al conflicto laboral, Guerrero (2003) señaló que, el conflicto de rol puede surgir bajo tres dimensiones: (a) cuando el comportamiento de un rol impide el desarrollo del otro; (b) cuando ocurre una sobrecarga de roles; y (3) cuando se presenta la acumulación de roles. En esta misma línea, Álvarez y Gómez (2011) señalaron que la sobrecarga de roles es el antecedente principal del conflicto de vida laboral y familiar, fundamentado principalmente por las largas horas de trabajos, sobrecarga laboral y tipo de contrato, que no le permiten disponer del tiempo suficiente con sus familiares directos.

De otro lado, Marín (2002), a diferencia de Guerrero, identificó que el causante principal que origina el conflicto en la vida laboral y familiar es la variable conflicto inter-rol, que se genera por la incompatibilidad de un rol laboral con las expectativas propias de un rol familiar o viceversa. De esta manera, los múltiples roles que puede desempeñar la mujer ejecutiva en el lugar de trabajo y el hogar, puede desencadenar un cuadro de frustración y estrés, que en muchos casos llevan a un desequilibrio entre la vida laboral y personal, Madipelli, Sarma, y Chinnappaiah (2013).

En lo que relaciona al conflicto familiar, que tiene un impacto trascendente en la estabilidad emocional de la persona, Tamres, Janicki y Helgeson (2002) señalaron que, el bienestar de la mujer profesional se ve más afectado cuando las responsabilidades familiares le impiden ser más eficientes en el trabajo, lo cual, genera una gran presión para cumplir con ambas responsabilidades, cumplir los compromisos laborales y sus compromisos familiares. En esta misma línea, Kirchmeyer (1992), en un análisis más específico indica que, los miembros de las familias en donde ambos cónyuges trabajan, o son madres solteras, o la familia está conformada por hijos menores, existe más probabilidad de experimentar un conflicto familiar.

De igual manera, Reddy y Vranda (2011) señalaron que, el conflicto laboral y familiar es superior entre las mujeres cuyos hijos tienen edades entre 7 y 10 años, el cual es el reflejo

de los cuidados y atenciones que toda madre intrínsecamente desarrolla con sus hijos, por el vínculo materno que existe. No encontrar la forma de atender este conflicto, según García, Sánchez & Vela (2015), las mujeres profesionales pueden tomar decisiones drásticas como retirarse de su empleo temporalmente, con el propósito de paliar los sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros.

En cuanto a la estrategia laboral, que suele desarrollarse para atenuar los conflictos y reducir los efectos adversos que se genera en los trabajadores, según Leka (2004), dentro de la estrategia de redefinición del trabajo, tenemos: (a) modificación de las exigencias laborales, para equilibrar el esfuerzo que demandan las organizaciones; (b) asegurarse de que los empleados tengan o puedan adquirir los conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz, sin generar dependencia para las actividades operativas; (c) dar mayor control al empleado sobre la forma en que realiza su trabajo, sobre todo en manejo de sus tiempos, y finalmente; (d) aumentar la calidad y cantidad de apoyo que recibe el emplead, para el desarrollo de sus funciones.

Otra de ellas, con el objeto de reducir al estrés, se observa estrategias como: el teletrabajo, el horario flexible, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, cuidado de niños o personas mayores a través de una tercera persona, bajas extendidas de maternidad y/o paternidad, y en general medidas que hagan el entorno laboral más atractivo para mujeres con responsabilidades familiares (Ugarteburu, Cerrato & Ibarretxe, 2008).

En cuanto a las estrategias familiares, García, Sánchez y Vela (2015), señala que las estrategias que suele utilizar la mujer ejecutiva para equilibrar la vida laboral y familiar, pueden ser: (a) Redes de apoyo; (b) influencia familiar; (c) percepción del papel de la mujer; (d) capacidad de pensarse, organizarse y conciliar trabajo y familia; (e) modificación en los roles de género; y (f) decisiones familiares.

2.8 Conclusiones

En los últimos años, con el crecimiento de las economías, desarrollo de nuevos modelos de negocio, tecnología, la demanda de profesionales líderes en los diferentes sectores se ha elevado. Ello es una ventana de oportunidades para que los profesionales sin distinción de género, desarrollen sus competencias de dirección y liderazgo en la toma de decisiones. Si bien la cultura de muchas organizaciones aún considera al género masculino principal representante de la alta dirección, es importante resaltar que los ejecutivos de género femenino han demostrado tener igual o mejor desempeño para las funciones estratégicas, negociación y manejo de conflictos como parte de las responsabilidades labores que desarrollan los directivos, en convivencia con las responsabilidades familiares que por su propia naturaleza asume.

En nuestro país, no existen datos estadísticos relevantes que nos ayuden identificar la cantidad de mujeres ejecutivas, ni de los problemas, logros y retos a los que ha tenido que enfrentar para alcanzar el posicionamiento ejecutivo que ha logrado. Es más común encontrar entrevistas en diferentes recortes periodísticos y revistas de economía en nuestro medio, de grandes ejecutivos de género masculino, resaltando de sus logros y sus experiencias en mundo empresarial, que de mujeres ejecutivas. Ello acentúa nuestra nuestro análisis y aporte durante el proceso de investigación, donde observamos que en nuestro medio y en general en muchos lugares del mundo, no existe un atención particular al esfuerzo adicional que las mujeres ejecutivas realizan, para equilibrar los conflictos trabajo - familia, que por su condición de género enfrenta.

Para la presente investigación, se consideró tanto fuentes primarias como secundarias, teniendo como referencia artículos de investigación con estudios similares realizados en otro contexto, temas como: conflictos trabajo-familia, desequilibrio trabajo-familia, Interacción trabajo - familia etc. Muchos de ellos concluyen que los conflictos son originados por

diversos factores relacionados a la vida laboral y familiar, cuando un rol interfiere en el otro o por sobre carga laboral que implica disponer mayor tiempo para atender asuntos laborales que lo relacionado con los familiares.

Adicionalmente, el presente estudio recopila toda la información disponible sobre los factores que originan el conflicto laboral y familiar, basados en estudios y análisis de diferentes autores, así como las estrategias que suelen utilizar las mujeres ejecutivas para contrarrestar dichos conflictos, equilibrando la convivencia de trabajo familia, para mejora de la calidad de vida. Todo ello, será la base de los resultados y conclusiones de nuestra investigación.



Capítulo 3: Método

En el presente capítulo se expone la metodología que se utiliza teóricamente, haciendo detalle del diseño de investigación, justificación de diseño, consentimiento, selección de casos, confidencialidad, procedimientos de recolección de datos y análisis de interpretación de datos.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo de enfoque cualitativo, que analiza y describe a la mujer ejecutiva, las causas de los conflictos laborales y familiares y las estrategias que utiliza para afrontarlas. El propósito de esta investigación es descriptivo porque a pesar de que existen estudios de conflictos trabajo – familia, están basados en países desarrollados y tienen otro contexto. El propósito descriptivo de esta investigación se da cuando “el tema es nuevo y cuando nunca antes ha sido abordado por determinada muestra o grupo de personas o las teorías actuales no son aplicables en particular a un grupo de muestra, su objetivo es pretender medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos estudiados” (Creswell, 2003, p.22). Al ser un estudio nuevo en el contexto de Perú, se resolvió hacer un estudio exploratorio.

El enfoque cualitativo es necesario para este tipo de estudio, por las razones que permite captar la voz de las mujeres, de acuerdo a Rubin y Rubin (1995) “a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender la experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa” (p.3). Está especialmente diseñado para entender los aspectos y situaciones de los entrevistados. Así como para comprender el contexto de cada participante y cómo interactúa con sus acciones (Maxwell, 1996).

3.2 Justificación del Diseño

La metodología apropiada para responder a las preguntas de las entrevistas realizadas para la investigación, es el estudio de caso. Yin (2003) estableció que el método de estudio de

caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias” (p.13). El estudio del caso es lo más apropiado para la presente investigación, puesto que permite explorar mucho mejor a las mujeres ejecutivas, saber qué conflictos laborales y familiares presentan y las estrategias que emplean para afrontarlas. La investigación utiliza la estrategia de casos múltiples bajo un enfoque holístico, la cual tiene mayores evidencias y es más completo siendo metodológicamente más fuerte (Yin, 2003). También los casos múltiples permiten: (a) Predecir similares resultados; y (b) predecir resultados contrastes (replica teórica) (Yin, 2003).

3.3 Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación del presente estudio es: ¿cuáles son los conflictos laborales y familiares, y qué estrategias emplean las mujeres ejecutivas para afrontarlo en Lima Metropolitana?

3.4 Población

Para la presente investigación, tomando como base el término de mujer ejecutiva se tiene seis criterios para que la persona sea incluida dentro de la población: (a) Mujeres mayores de 30 años, que es la edad promedio para ocupar cargos de responsabilidad; (b) mujeres que trabajan en empresas privadas medianas y grandes nacionales e internacionales; (c) mujeres con pareja, casadas o con familiares dependientes; (d) mujeres cuya zona de trabajo es Lima Metropolitana; (e) mujeres con cargos de responsabilidad y toma de decisiones; (f) y mujeres con personal a cargo. Estos criterios se tomaron con el objeto de tener muestras similares, saber el grado de responsabilidad de la mujer ejecutiva así como también la relación en la vida familiar y laboral.

3.5 Selección de Casos

De acuerdo a lo que planteó Yin (2003), son “tres los principios para la recolección de datos de estudios del caso: (a) Utilizar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos; y (c) mantener una serie de evidencias en el análisis de los casos, mostrando la relación entre las preguntas de información, información recabada y conclusiones” (pp.97-105). Para la selección de casos se describen a continuación los procedimientos sugeridos por Yin (2003).

Muestreo. El presente estudio se basa en un muestreo de propósito o *Purserful sampling*, que se basa en seleccionar casos ricos en información y profundizarlas mediante las entrevistas. El objetivo para el estudio es alcanzar la representatividad e identificar los casos típicos de conflicto trabajo-familia de las mujeres ejecutivas (Avolio, 2013).

Para la investigación, el conflicto trabajo-familia de las mujeres ejecutivas, tiene como propósito identificar los conflictos de la relación entre trabajo-familia de la mujer ejecutiva. Dentro del estudio, el término mujer ejecutiva, abarca a todas las mujeres con cargos de responsabilidad y toma de decisiones dentro de una empresa grande. Cargos identificados como jefaturas y gerencias, y todo aquel cargo de confianza. Los primeros dos casos fueron utilizados como una prueba piloto para ensayar la guía de entrevista, identificar los ajustes y realizar cambios necesarios a la misma; como resultado de ello, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía.

Estrategias. No se cuenta con una base de datos precisa que indique el número de mujeres ejecutivas con cargos de responsabilidad en las empresas privadas medianas y grandes de Lima Metropolitana. La muestra del estudio cualitativo es teóricamente construida, quiere decir que la elección de los participantes es guiada por las preguntas del concepto más no por la búsqueda de representatividad (Miles & Huberman, 1994). Los

estudios de caso buscan en sus participantes la réplica de los casos, profundiza la teoría y los completa (Eisenhart, 1989).

La muestra se construye utilizando una combinación de las estrategias *bola de nieve* identificando casos de interés de personas que conocen personas, que sepan que la información de dichos casos es rica, y *máxima variación*, que buscan que los casos elegidos tengan la mayor cantidad de situaciones o tipos de evolución de la mismas (Miles & Huberman, 1994). De acuerdo a Yin (2003), “no hay una regla sobre el número de casos, ya que la investigación sigue la lógica de casos similares más que la lógica de la estadística. Los criterios con respecto al tamaño de la muestra no son importantes. La investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos de estudio” (p.51).

3.6 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de las participantes del estudio, sus nombres han sido cambiados por pseudónimos; las entrevistas han sido grabadas e identificadas con dicha modificación y las respuestas también. Se evitará publicar alguna información, que permita identificar a la persona, manteniendo su confidencialidad.

3.7 Procedimiento y Recolección de Datos

A continuación se describen los procedimientos utilizados para la recolección de los datos de acuerdo a lo mencionado por Yin (1993): (a) protocolo del caso; (b) casos piloto; (c) fuentes de evidencia; y (d) esquemas de las entrevistas.

Protocolo del caso. El protocolo del estudio, además de contener los instrumentos de recogida de datos, debe contener los procedimientos y reglas generales que deben ser seguidas al utilizar el estudio de casos. El protocolo, como guía de acción para el investigador, le permite a éste determinar con claridad el objeto del estudio del caso y anticipar los posibles problemas que pueden surgir, incluidos los relacionados con los

criterios que se van a emplear para realizar los informes del caso. Por lo tanto se debe pensar como un instrumento que facilita y confiere fiabilidad y validez a la recogida de datos, debe ser dinámico, pudiendo sufrir modificaciones conforme va siendo realizado (Yin, 1994). El protocolo es la agenda que guía el trabajo del investigador, antes de realizar la entrevista, cada participante ha recibido información acerca del propósito del estudio, los principales aspectos que serán tocados y una carta de Consentimiento Informado.

Casos piloto. Ayudan al investigador a afinar el plan de recolección de datos con respecto al contenido y a los procedimientos a seguir. Los casos piloto han sido seleccionados por razón de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación más prolongada entre los entrevistados y el investigador. Estos asumen el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferente ángulo o tratar diferentes enfoques (Yin, 1993). Los primeros dos casos fueron utilizados como una prueba piloto para ensayar la guía de entrevista, identificar los ajustes y realizar cambios necesarios a la misma; como resultado de ello, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía.

Fuentes de evidencia. De cara a definir los hechos del caso, el estudio propuesto debe utilizar las distintas fuentes de evidencia de manera convergente. Los métodos de recolección de evidencia pueden ser (Rialp, 1998):

1. La evidencia documental, que incluye el recurso a la información documentaria y la utilización de los registros de archivo.
2. La celebración de entrevistas abiertas con diversos informadores.
3. La observación directa realizando visitas periódicas “in situ” por parte del investigador.
4. La observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

Para recaudar la información se utilizó entrevistas en profundidad, las cuales permitieron recolectar un amplio rango de información en un corto periodo de tiempo, además de permitir el contacto personal y la observación del informante, en adición se realizó encuestas con preguntas abiertas y cerradas. Las entrevistas cualitativas son más conversaciones que eventos formales y tienen el supuesto fundamental de que el enfoque de interés se basa en la perspectiva de las informantes, es decir, la investigación cualitativa valora las perspectivas de los investigados sobre sus mundos y busca descubrirlos; requiere la inmersión del investigador en la vida cotidiana de su objeto de estudio; visualiza la investigación como un proceso interactivo entre el investigador y el investigado; siendo principalmente descriptiva dependiendo de las palabras y comportamiento de las personas como fuente de datos primarios (Marshall & Rossman, 1989). Sin embargo, el entrevistar tiene sus debilidades: la cooperación y el romper el hielo es esencial, ya que puede ocurrir que las informantes no proporcionen la información requerida por el investigador, al no sentirse en confianza (Avolio, 2013).

Esquema de las entrevistas. Se contactó con las mujeres ejecutivas a través de llamadas telefónicas, al principio se les llamó un par de veces y optaron por evadir. Con las que se estableció comunicación, el investigador se identificó como estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú y les comentó el propósito de la investigación, los temas a profundizar, así como la importancia del estudio para tener una base de datos. Si la mujer ejecutiva mostraba interés, el investigador brindaba más detalles sobre el estudio y solicitaba una entrevista. Durante la comunicación telefónica se formularon las preguntas de clasificación para establecer si la persona cumplía con los criterios de mujer ejecutiva, asimismo, para establecer claramente los criterios de clasificación en muchos casos se formularon preguntas filtro al inicio de la entrevista.

El objetivo de las entrevistas es identificar los conflictos laborales y familiares, y que estrategias emplea la mujer ejecutiva para afrontarlo, por lo que fue esencial generar confianza y brindar todo el apoyo necesario para motivarlas a su realización. El proceso de la entrevista debía ser relajado y cómodo, por lo que se solicitó a las entrevistadas escogieran el lugar y horario de su preferencia. Cada mujer ejecutiva entrevistada tuvo una contribución única al estudio, todas mostraron interés en conversar de sus experiencias. La información recolectada fue muy importante, en algunos casos se abordaron temas íntimos y personales relacionados a su día a día.

3.8 Instrumentos

Las entrevistas han sido realizadas con una guía diseñada para obtener información sobre el propósito de la investigación, la cual se muestra en el Apéndice B. Las variables que están incluidas en la guía son resultado de una minuciosa revisión de la literatura. Las preguntas de la guía comprenden la información suficiente para responder a las preguntas de investigación, algunas preguntas están relacionadas con aspectos muy personales de la mujer ejecutiva y hay casos donde se les hace difícil expresar lo que sienten verdaderamente. Se ha utilizado la técnica del *probing* para permitirles reflexionar, dar mayor confianza y poder explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtiene más detalles sin cambiar el tema central de la pregunta (Rubin, 1995). Por esto, se ha incluido preguntas de prueba (*probing*) en la guía de la entrevista con el objetivo de que las mujeres ejecutivas puedan seguir conversando sobre los asuntos estudiados, completen las ideas, obtengan ejemplos y pruebas de detalles (Avolio, 2013).

Las preguntas iniciales están orientadas hacia establecer el contacto inicial con el entrevistado, permite compartir aspectos relacionados a identificar los conflictos trabajo-familia y las estrategias que utiliza para afrontarlas, y establecer una relación con el

investigador. En la guía de las entrevistas se establece: (a) la información requerida; y (b) las preguntas.

3.9 Consentimiento Informado

Como parte del proceso de recolección de datos, primero está la conformidad de participación del entrevistado, mediante el consentimiento informado del Apéndice A. Con el presente documento el participante acepta ser parte del estudio, firmando un consentimiento y dando su conformidad. El consentimiento informa claramente el propósito de la investigación y la garantía de la confidencialidad de los datos recolectados.

3.10 Procedimiento de Registro de Datos

El procedimiento de registros surgió de una base de datos la cual constó de un conjunto de evidencias para cada entrevista, de tal manera que se pudo contar con los documentos que sustentaron la información requerida y poder responder a las preguntas de la investigación, para esto se almacenaron los siguientes documentos: (a) Datos generales de las entrevistas; (b) formato de Consentimiento Informado; (c) documentos relacionados con el caso; (d) fotografías de la mujeres ejecutiva y su centro laboral; (e) formato de notas de campo (Apéndice C); (f) formato de notas de entrevista (Apéndice C); (g) transcripciones de las entrevistas; (h) el reporte del investigador; y (i) reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas (sugerido por Yin, 2003, p. 103-104).

Según Yin (2003) se recomienda sostener una secuencia durante el análisis de tal manera que pueda permitir mostrar la relación que existe entre las preguntas de la investigación, la información adquirida y las conclusiones, lo que permite contar con una alta confiabilidad en el estudio y se debe tener en cuenta lo siguiente: (a) El reporte del investigador incluya las referencias específicas de las fuentes de información contenidas en la base de datos; (b) que la base de datos permita identificar claramente las circunstancias en las

que se ha obtenido la información; y (c) que la información haya sido recolectada de acuerdo con los procedimientos del protocolo (p. 105).

La cadena de evidencia consiste de las siguientes partes: (a) La fecha, hora y lugar de cada entrevista los cuales se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas; (b) las mujeres ejecutivas firmaron el formato de consentimiento evidenciando su colaboración con su participación en el estudio; (c) en algunos casos, se obtuvo información escrita sobre la empresa; (d) se tomaron fotografías de las ejecutivas y centro laboral para obtener mayor familiaridad; (e) se realizaron apuntes de lo observado en las entrevistas a las mujeres ejecutivas, utilizando el formato de notas de campo; (f) se tomaron apuntes durante la entrevista utilizando el formato de notas de entrevistas; (g) las grabaciones de las entrevistas han sido transcritas; (h) el reporte hecho por el investigador incluye referencias específicas de la transcripción de las entrevistas; (i) la información ha sido reunida por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo; y (j) toda la información recabada ha sido procesada mediante el software Atlas TI. Toda esta información obtenida ha sido registrada debidamente en la base de datos para cada caso con la finalidad de obtener una alta confiabilidad para la investigación realizada.

3.11 Análisis e Interpretación de los Datos

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossaman, 1999, p.150). Básicamente, el marco descriptivo se basa en las preguntas de la investigación, y para identificar patrones en los mismos y sus conclusiones, se ha utilizado la estrategia específica del análisis transversal de los casos.

La información cualitativa obtenida ha sido codificada, categorizada y analizada, utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998); y los procedimientos sugeridos, proceso de análisis que abarca tres actividades: (a) reducción de la información, (b)

presentación de la información, y (c) análisis, con la finalidad de revisar la información cualitativa (Miles & Huberman, 1994).

Para el análisis individual de los casos, no existe un formato estándar, cada caso posee una descripción detallada distinta, cuya finalidad es encontrar elementos comunes. De acuerdo a lo indicado por Avolio (2013), la primera fase del análisis individual de los casos es ingresar al software Atlas TI, las transcripciones de las entrevistas, ello con el propósito de facilitar el análisis y explorar fenómenos completos y escondidos en la información cualitativa. La segunda fase del análisis se basa en la simplificación de la información. Y, la tercera fase del análisis ha sido codificar la información, esta fue codificada de acuerdo con una lista de códigos provisional, creada sobre el marco conceptual y en base a las preguntas de la investigación.

3.12 Validez y Confiabilidad

Con el objetivo de asegurar la calidad de la investigación de este caso de estudio sobre los conflictos familiares que se presentan en la mujer ejecutiva de hoy en día, se tomó en cuenta los aspectos señalados por Yin (2009), en cuanto a los criterios para juzgar la calidad de la investigación, en donde el diseño del estudio, debe maximizar las cuatro condiciones de validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad.

Para el caso de la validez del constructo, que implica definir las dimensiones y las estrategias adecuadas, tal como lo señaló Yin (p. 41): (a) utilización de múltiples fuentes de evidencia, (b) establecer cadenas de evidencias en función de la información recolectada, (c) mantener informantes claves para la revisión de los borradores de los reportes del caso estudiado; entre otros, todo ello sobre los casos pilotos que han de utilizarse en la investigación.

En cuanto a la validez interna, que implica establecer relaciones entre las causales, las variables y los resultados, utilizando técnicas claras tales como coincidencia de patrones, uso

de modelos lógicos, creación de explicaciones, entre otros, no hacen parte de los estudios exploratorios que se está desarrollando en la presente investigación.

Para el caso de la validez externa o llamada también generalización, está relacionada con los resultados, es decir, al cuestionamiento de suponer que los resultados encontrados en los casos pueden ser un punto de patrón para inferir sobre otros. De esta manera, específicamente en los casos analizados, los resultados empíricos obtenidos en esta investigación no pueden ser considerados generalizables, pero sus resultados podrán ser relacionados con una teoría más amplia.

La confiabilidad, “su objetivo está orientado a la minimización de errores y sesgos en el estudio, mediante la consistencia interna de la medida, a través de resultados estables y consistentes” (Martínez, 2011, p. 117). Para ello, siguiendo lo indicado por Avolio (2015), en la investigación se han usado cuatro estrategias, que permitirán asegurar la confiabilidad.

Primero, el uso del protocolo del caso, donde se definen los procedimientos y recomendaciones de campo que se van a desarrollar. Aquí se incluyen las técnicas y pasos más utilizados que permitan crear una atmósfera de confianza con el entrevistado. Segundo, el uso de la base de datos, con una estructura estandarizada para facilidad durante la etapa de tabulación y análisis de los datos. Tercero, el uso de los asistentes de investigación cuya función principal está en la participación de la recolección de información. Y finalmente cuarto, el uso de un investigador externo, quien verificará el contenido y la lógica del análisis de la información recolectada. (p.112).

3.13 Resumen

La investigación desarrollada es de carácter descriptivo y posee un enfoque cualitativo que busca describir en el análisis, cuáles son los conflictos que enfrenta la mujer ejecutiva frente al dilema personal, anteponer la responsabilidad del trabajo ante la familia o viceversa.

De igual manera, cuáles son las estrategias que utiliza para afrontarlos sin que implique una renuncia a sus responsabilidades.

Para ello, se ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiple con un enfoque holístico, que permite explorar las diferentes estrategias, que hoy en día muchas de las mujeres del entorno empresarial, utilizan para cumplir con sus responsabilidades y con diferentes roles que ejercen y asumen constantemente.

La muestra obtenida, ha sido construida a partir de las técnicas bola de nieve y máxima variación, las cuales son válidamente aplicables para investigaciones de esta naturaleza. La información recolectada ha sido ordenada y codificada, de tal forma que pueda ser fácilmente evaluada y analizada bajos los procedimientos cualitativos sugeridos para este tipo de investigación.



Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados

Concluido con el trabajo de campo, los resultados de las entrevistas han sido organizados de acuerdo a las preguntas de investigación sobre la base de análisis transversal, todos los casos son presentados dentro de los resultados como un todo no siendo tomadas individualmente, los reportes contienen ejemplos apropiados de cada caso de estudio. Por lo cual el principal objetivo es presentar y discutir los resultados de las entrevistas.

4.1 Perfil de las Informantes

Tal como se observa en la Tabla 3, se tiene un resumen del perfil de las 18 entrevistadas, cada caso ha servido para obtener respuestas a las preguntas de investigación elaboradas para el presente estudio. Los nombres de las entrevistadas se han mantenido en anonimato, por razones de confidencialidad como parte del procedimiento del consentimiento informado, se han usado pseudónimos para el proceso de los datos.

Las entrevistadas fueron seleccionadas por medio de contactos laborales, colegas de estudio y compañeras de trabajo, además de ello los contactos brindaron candidatas para las entrevistas de acuerdo al perfil requerido. Se enfatizó que la muestra no fue representativa, sino por propósito, de acuerdo a la metodología del caso descrita en el capítulo tres. Los casos de estudio han sido estrictamente seleccionados en busca del propósito del estudio, para poder obtener diferentes percepciones de la mujer con respecto a qué conflictos presenta en su vida laboral y familiar y qué estrategias utiliza para afrontarlos.

Cada caso de estudio reúne el perfil: (a) La edad de la mujer ejecutiva; (b) estado civil, que muestra cómo afrontan las dificultades cuando tienen un hogar a cargo; (c) la profesión, que diferencia a cada una, en el campo laboral donde se desenvuelven así como la carga laboral que experimentan; (d) nivel académico, donde muestra cuál es el nivel de preparación que tienen; (e) el cargo que ocupa en la empresa y el grado de responsabilidad que tienen, (f) años de experiencia, como respuesta a los años que tiene desenvolviéndose

como ejecutiva y cómo ha sido afrontar los conflictos y qué estrategias han utilizado durante todo este tiempo; y (g) número de hijos, con el propósito de ver cómo es la distribución de tiempo entre la familia y el trabajo, sobre todo cuando tienen hijos menores.

En la Tabla 4, de la muestra de las 18 entrevistadas, se observó que: (a) Tres mujeres tienen entre 30 a 35 años; (b) seis mujeres tienen entre 36 a 40 años; (c) seis mujeres entre 41 a 45 años; y (d) tres de 46 a 50 años, por lo tanto la parte incidente en la edad con cargos de responsabilidad es entre 36 a 45 años, siendo 12 en total; a partir de 46 a 50 años se muestra que hay una disminución de mujeres ejecutivas, siendo la edad de 30 a 35 el inicio de edades en ocupar cargos de responsabilidad.

Se aprecia que 11 mujeres ejecutivas de las 18 poseen un nivel educativo de Maestría, mientras que las siete restantes tienen grado superior. Por lo tanto se puede decir que la mayoría de las mujeres invierten en su capacitación y preparación. Con respecto al estado civil, la elección de las candidatas ha sido de preferencia de condición civil casada y/o con pareja, por lo que las 17 entrevistadas son casadas y solo una soltera con pareja.

Se puede observar que la profesión de mayor incidencia es ingeniería civil, siendo cinco mujeres ejecutivas ocupando altos cargos, seguidos por la carrera de arquitectura y comercio exterior, ambas cuatro en total, todas las demás profesiones descritas tienen un representante como derecho, administración, contadora, economista, ingeniería industrial, ingeniero zootecnista, psicóloga y psicóloga clínica.

De las 18 entrevistadas: (a) Seis tienen experiencia menor a cinco años; y (b) ocho mujeres ejecutivas tienen de seis a diez años de experiencia, por lo tanto se observa que la mayor cantidad de mujeres con experiencia en cargos ejecutivos son menores a diez años. Las mujeres que tienen mayor experiencia son realmente muy pocas. Se muestra en la Tabla 5, que la mayor incidencia en la edad de los hijos de las mujeres ejecutivas está entre los 6 a 10 años de edad.

Tabla 3

Perfil de Informantes

Pseudónimo	Edad	Distrito de Residencia	Abreviatura	Cantidad de hijos	Estado Civil	Profesión	Nivel Académico	Cargo	Años de ejecutiva
Betty de Jesús María	41	Jesús María	BJ	1	Casada	Ingeniería civil	Maestría	Gerente de administración	8
Carla de San Juan de Miraflores	40	San Juan de Miraflores	CS	2	Casada	Ingeniería industrial	Maestría	Jefe de recursos humanos	9
Emma de Magdalena	39	Magdalena	EM	1	Casada	Contadora.	Maestría	Jefe de Proyectos	5
Fanny de los Olivos	43	Los Olivos	FO	2	Casada	Economista	Maestría	Jefe de Negocios	5
Gisela de la Molina	48	Molina	GM	2	Casada	Arquitecta	Superior	Gerente General	10
Irma de Surco	41	Santiago de surco	IS	1	Casada	Ingeniero zootecnista	Superior	Administrador contractual	7
Julia de Chaclacayo	33	Chaclacayo	JC	2	Soltera	Abogada	Superior	Jefe Comercial	6
Katherine de San Borja	38	San Borja	KB	2	Casada	Comunicadora	Maestría	Jefe de comunicaciones	10
Lucia de Magdalena	50	Magdalena	LM	1	Casada	Psicóloga	Maestría	Jefe de búsqueda y selección	15
Mayra de la Molina	49	La Molina	MM	1	Casada	Ingeniera civil	Maestría	Gerente de proyecto	10
Pamela de surco	42	Surco	PS	3	Casada	Ingeniera Civil	Maestría	Gerente de proyecto	15
Paulina de Surco	38	Surco	PAS	2	Casada	Ingeniero civil	Maestría	Gerente de Obra	14
Pilar de Surquillo	34	Surquillo	PRS	1	Casada	Arquitecta	Superior	Jefa divisional de belleza de deco niños.	2
Raquel de San Borja	37	San Borja	RS	2	Casada	Administración de Recursos Humanos.	Maestría	Jefe corporativo de desarrollo humano	2
Rosario de Surco	36	Surco	ROS	2	Casada	Comercio exterior y negocios internacionales	Superior	Jefe de crédito y cobranzas	3
Ruth de la Molina	42	Molina	RM	2	Casada	Comercio exterior y negocios internacionales	Superior	Coordinador de Comex.	3
Vania de Surco	35	Surco	VS	2	Casada	Ingeniero Civil	Superior	Coordinador de Obras	10
Yvanna de la Molina	43	Molina	YM	1	Casada	Psicóloga Clínica	Maestría	Gerente de Recursos humanos	17

Tabla 4

Detalle de Informantes

		Casos de estudio	<i>f</i>
Edad Actual	30 a 35	JC,PRS y VS	3
	36 a 40	CS, EM, KB, PAS,RS y ROS	6
	41 a 45	BJ,FO,IS,PS,RM y YM	6
	46 a 50	GM,LM y MM	3
	Total		18
Nivel Educativo	Superior	GM, IS, JC, PRS, ROS, RM y VS	7
	Posgrado	BJ,CS,EM,FO,KB,LM,MM,PS,PAS,RS y YM	11
	Total		18
Estado Civil	Casada	GM, IS, PRS, ROS, RM ,VS BJ,CS,EM,FO,KB,LM,MM,PS,PAS,RS y YM	17
	Soltera	JC	1
	Total		18
Profesión	Abogada	JC	1
	Adm. de RRHH	RS	1
	Arquitecta	GM y PRS	2
	Comercio exterior	ROS y RM	2
	Comunicadora	KB	1
	Contadora	EM	1
	Economista	FO	1
	Ingeniería civil	BJ, MM, PS, PAS y VS	5
	Ingeniería industrial	CS	1
	Ingeniero zootecnista	IS	1
	Psicóloga	LM	1
	Psicóloga Clínica	IS	1
	Total		18
	Años de Experiencia	2 a 5	FO,RS,PRS,ROS,RM y EM
6 a 10		BJ, JC, GM, KB, MM, CS, VS y IS	8
11 a 15		PS, PAS y LM	3
17		YM	1
Total			18

Tabla 5

Detalle de Hijos por Edad

Nombre	N° de Hijos	Edad hijos 0 - 5 años	Edad hijos 6 - 10 años	Edad hijos 11 - 15 años	Edad hijos 16 - 20 años	Edad hijos 21- 25 años
Fanny de los Olivos	2	x	x			
Betty de Jesus María	1		x			
Mayra de la Molina	1			x		
Pamela de surco	3		x	x		
Paulina de Surco	2		x	x		
Vania de Surco	2	x				
Julia de Chaclacayo	2		x			
Raquel de San Borja	2		x			
Gisela de la Molina	2			x		
Pilar de Surquillo	1					
Rosario de Surco	2	x		x		
Ruth de la Molina	2		x		x	
Katherine de San Borja	2	x				
Emma de Magdalena	1		x			
Carla de San Juan de Miraflores	2			x	x	
Irma de Surco	1		x			
Lucia de Magdalena	1					x
Yvanna de la Molina	1		x			

4.2 Presentación y Discusión de Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación. La información ha sido organizada en función a cuatro perspectivas, las cuales están alineadas a las preguntas de investigación: (a) Identificación y análisis de los factores a los que se atribuyen al conflicto laboral; (b) identificación y análisis de los factores a los que se atribuyen al conflicto familiar; (c) identificación de las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar el conflicto laboral; y por último, (d) identificación de las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar el conflicto familiar.

4.2.1 Factores a los que se atribuyen el conflicto laboral

Las mujeres ejecutivas son influenciadas por una serie de factores que generan conflictos en su vida laboral, estos factores han sido identificados a lo largo de la investigación (ver Figura 2).

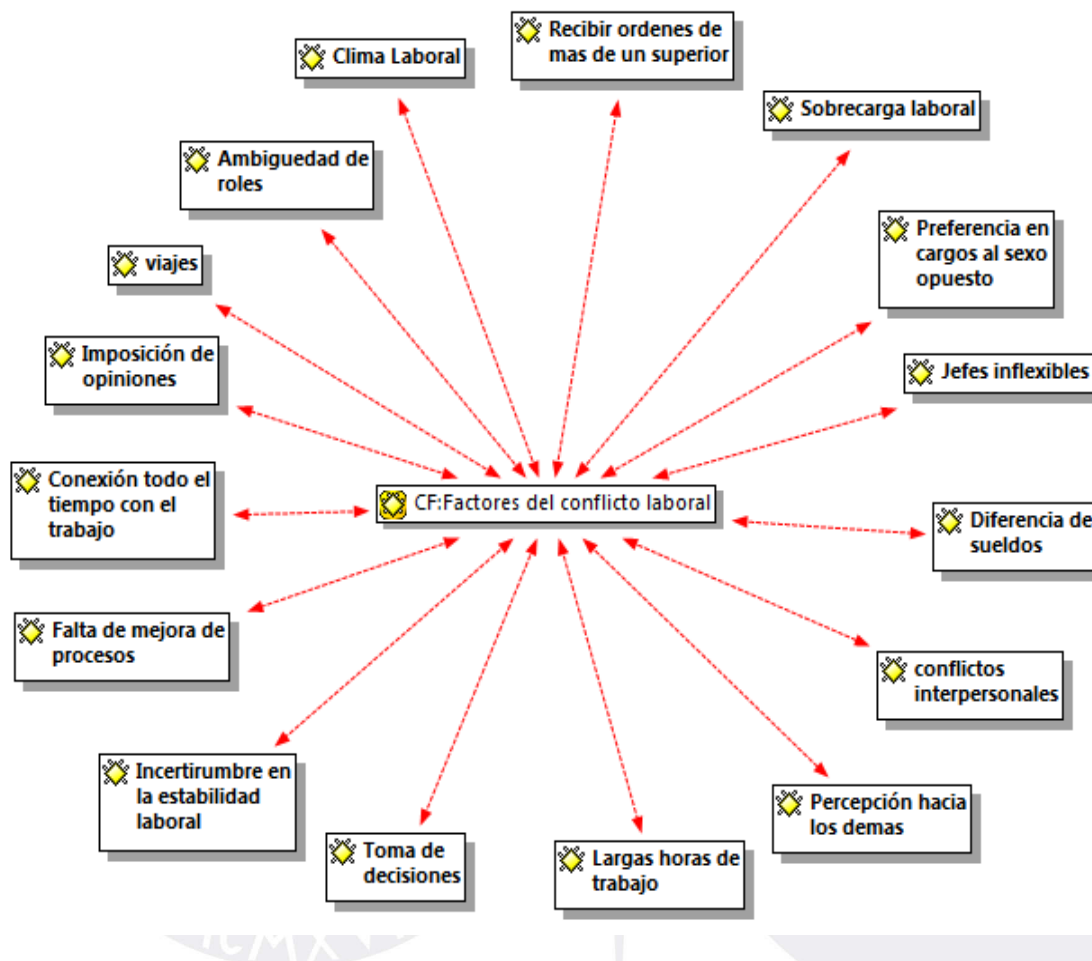


Figura 2. Red de factores generadores de conflicto laboral

A lo largo de las entrevistas realizadas a las mujeres ejecutivas se determinaron 16 factores generadores de conflictos en la vida laboral, de los cuales cinco de ellos corresponden a los factores ya identificados en el capítulo dos, como parte de la revisión de la literatura, los cuales se identifican como: (a) Sobrecarga laboral; (b) conflictos interpersonales; (c) ambigüedad de roles; (d) prolongadas horas de trabajo; e (e) inequidad de sueldos.

Asimismo, se obtuvo factores generadores de conflicto laboral propios de las realidades de los informantes, los cuales responden: (a) Conexión todo el tiempo con el trabajo; (b) diferencia de sueldos; (c) preferencia en cargos al sexo opuesto; (d) incertidumbre en la estabilidad laboral; (e) ambigüedad de roles; (f) recibir órdenes de más de un superior; (g) percepción hacia los demás; (h) jefes inflexibles; (i) clima laboral; (j) largas horas laborales; (k) imposición de opiniones; (l) falta de mejora de procesos; (m) toma de decisiones; y (n) viajes.

Se observó que los principales factores que generan conflictos laborales en las mujeres ejecutivas responden a: (a) Sobrecarga laboral; (b) largas horas de trabajo; (c) conflictos interpersonales; (d) clima laboral; y (e) conexión todo el tiempo con el trabajo, los cuales se han desarrollado individualmente por contar con la mayor incidencia en las informantes (ver Tabla 6).

Sobrecarga laboral. La sobrecarga laboral es percibida por todas las entrevistadas como un factor que genera conflictos entre la vida laboral y familiar. Sin embargo la carga laboral depende del área en la cual se desenvuelven. En el capítulo dos, correspondiente a la revisión de la literatura. Madipelli, Sarma y Chinnappaiah (2013) identificaron que la mayoría de ejecutivas tienen problemas de estrés por las exigencias laborales, sobrecarga laboral, condiciones laborales y las prolongadas horas de trabajo. Los múltiples roles que desempeña la mujer ejecutiva, en el lugar de trabajo y el hogar aunado a la frustración y el estrés llevan a un desequilibrio entre la vida laboral y personal.

Para Avolio (2013) las áreas representativas donde las mujeres ejecutivas tienen una mayor participación son: (a) Recursos humanos; (b) operaciones; (c) legislación; (d) finanzas, (e) sistemas; y (f) comercial. Las entrevistadas trabajan mayormente en las áreas de: (a) Recursos Humanos; (b) operaciones; y (c) proyectos. En el área de recursos humanos las ejecutivas entrevistadas: (a) Lucía de Magdalena (Jefe de Búsqueda y Selección), (b) Raquel

de San Borja (Jefe Corporativo de Desarrollo Humano), e (d) Yvanna de la Molina (Gerente de Recursos Humanos) manifestaron que existe sobrecarga de trabajo ya que tienen que cumplir con plazos ya definidos, pero asumen su responsabilidad y están comprometidas con su trabajo.

Es bastante fuerte, tengo a cargo a dos psicólogas, el trabajo es estresante hacemos búsqueda, selección e intermediación, esto trae consigo nuevos retos y metas que tenemos que cumplir. (Lucía de Magdalena, 37:37).

Se establecen plazos, uno quisiera que sea más holgado, pero hay objetivos que cumplir. Existe un nivel de exigencia y dada coyuntura de la compañía, había un sentido de urgencia de trabajar con la gente. (Raquel de San Borja, 60:60).

La carga laboral es fuerte, pero en comparación con mi trabajo anterior, es un poco más tranquilo (35:35).

En el área de Operaciones, Pilar de Surquillo (Jefe divisional de belleza) y Ruth de la Molina (Coordinadora de comercio exterior), coincidieron que la sobrecarga de trabajo las obliga a establecer prioridades dejando tareas pendientes.

La carga laboral es alta; cuando se trabaja en obras nuevas es donde hay más trabajo y te quedas hasta tarde; hay etapas donde la carga es menor, el trabajo es persistente y rápido (Pilar de Surquillo, 33:33).

Siempre tenemos sobrecarga laboral, como atendemos a varias divisiones, trato de priorizar los temas importantes y las urgencias (Ruth de la Molina, 40:40).

Vania de surco también del área de operaciones, indica que hay demasiada carga laboral, presentándose el caso de cumplir otras obligaciones a parte de sus funciones, por motivos de rotación laboral existente en la empresa.

Tabla 6

Factores Generadores del Conflicto Laboral

Caso	P 1: Betty de Jesús María	P 2: Carla de San Juan de Miraflores	P 3: Emma de Magdalena	P 4: Fanny de los Olivos	P 5: Gisela de la molina	P 6: Irma de Surco	P 7: Julia de Chaclacayo	P 8: Katherine de San Borja	P 9: Lucia de Magdalena	P10: Mayra de la molina	P11: Pamela de Surco	P12: Paulina de Surco	P13: Pilar de Surquillo	P14: Raquel de San Borja	P15: Rosario de Surco	P16: Ruth de la Molina	P17: Vania de surco	P18: Yvanna de la Molina	Total
Sobrecarga laboral	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	14
Largas horas de trabajo	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	9
Conflictos interpersonales	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	8
Clima Laboral	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	8
Conexión todo el tiempo con el trabajo	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	7
Toma de decisiones	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	5
Percepción hacia los demás	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	4
Preferencia en cargos al sexo opuesto	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Ambigüedad de roles	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
Diferencia de sueldos	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Jefes inflexibles	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Recibir órdenes de más de un superior	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Imposición de opiniones	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Falta de mejora de procesos	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Incertidumbre en la estabilidad laboral	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Viajes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

La carga laboral es bastante fuerte, por ser responsable del área. Mi trabajo es coordinar pero a veces la situación me obliga hacer más trabajos, porque hay mucha rotación laboral por descontentos con el tipo de liderazgo, uno está para coordinar no para realizar todo los trabajos (Vania de surco, 36:36).

En lo que respecta al área de proyectos, las siguientes entrevistadas: Emma de Magdalena (Jefe de Proyectos), Mayra de la Molina (Gerente de Proyectos) y Pamela de Surco (Gerente de Proyectos) manifestaron que tienen una fuerte carga laboral, pero que en sus experiencias del trabajo anterior, la carga laboral era mucho mayor, es por eso que en sus trabajos actuales saben cómo controlarlo.

Considero que no tengo mucha carga laboral, debido a que en la anterior empresa me quedaba hasta las 3 o 4 de la mañana, entonces quedarme hasta siete u ocho de la noche siento que lo puedo manejar. (Emma de Magdalena, 39:39).

Mi trabajo anterior era bastante fuerte, empezaba con reuniones internas para realizar seguimiento a los proyectos, o reunión con clientes para elaborar propuestas, ahora en mi trabajo actual tengo un mayor control sobre todo mis tiempos (Pamela de Surco 37:37).

Largas horas de trabajo. Las mujeres ejecutivas sostienen que las largas horas de trabajo son continuas en su jornada laboral, comentan que es por el cargo que tienen, sus responsabilidades son mayores, es por ello que tienen que quedarse más horas en la empresa para concluir con los trabajos pendientes.

Según Álvarez y Gómez (2011), las mujeres ejecutivas tienen la capacidad de adaptarse a las demandas laborales y sobrellevar con las responsabilidades que estas implican dentro de las organizaciones, lo cual les lleva muchas veces a invertir prolongadas horas de trabajo para poder cumplir los objetivos, esto sin duda les conlleva a enfrentar diversos

problemas como el de no disponer del tiempo suficiente con sus familiares directos. Las entrevistadas indicaron lo siguiente con respecto a las largas horas de trabajo:

El tiempo me queda corto pero logro terminar mis responsabilidades, hoy en día la demanda es así, es atender muy bien a tu cliente, y en mi caso porque soy hiperactiva (Gisela de la Molina, 40:40).

Me quedaba más tiempo, trabajaba los sábados y domingos, tenía que almorzar rápido para poder ganar tiempo, las horas de trabajo han sido largas, sobre todo cuando inicio un proyecto (Julia de Chaclacayo, 56:56).

Me quedaba más tiempo en mi centro laboral, cuando me asignaron mayores responsabilidades, contraté a más personal para que me apoye, después de eso me quedaba más horas en el trabajo, a veces lo llevaba los fines de semana a casa para avanzar por las noches y en el transcurso del día lo dedicaba a mi hija (Irma de Surco, 38:38).

Conflictos interpersonales. Se refieren a los conflictos que existen entre dos o más personas porque existen intereses, necesidades, opiniones, y valores opuestos; o bien aspectos socioemocionales que les generan conflictos (Baron, 2006). En el capítulo dos se menciona a García, Sánchez & Vela, 2015, que indican que los conflictos a los que se enfrentan las ejecutivas en las organizaciones, tienen su raíz en concepciones culturales se manifiestan en los roles de género. Uno de los principales conflictos se manifiesta en la discriminación de que son objeto en el trabajo, por ejemplo la duda en las capacidades de las mujeres que las obliga a demostrarlas constantemente. Además, persisten las dificultades y los tiempos más largos para que las mujeres puedan ascender dentro de la organización en comparación a los tiempos en que ascienden los hombres.

De las entrevistas se pudo identificar el conflicto interpersonal con mayor incidencia que tiene que ver con la falta de un buen liderazgo por parte de su jefe inmediato.

Descontento con el jefe inmediato. De acuerdo a las respuestas vertidas por las entrevistadas, (a) Irma de surco (b) Katherine de San Borja y (c) Raquel de San Borja, coincidieron que sus superiores inmediatos toman una postura muy autoritaria, poco contemplativa y sin ningún tipo de reconocimiento por el trabajo que realizan, y no perciben un liderazgo participativo en ellos.

Los jefes no líderes te trasladaban todo su trabajo y prácticamente no hacían nada, faltaba compromiso por parte de ellos, no midieron que me estaban recargando de responsabilidades, a tal punto que cuando renuncie genero un impacto en el área, porque toda la información la canalizaba (Irma de Surco, 53:53).

Lamentablemente mi jefe no escucha y hace las cosas a su manera, él tiene menos de un año y la verdad estoy muy descontenta, al ser nuevo en la empresa debería de dejarse guiar por los trabajadores que llevan mucho más tiempo, o por lo menos debería tener en cuenta nuestras opiniones (Katherine de San Borja, 61:61)

De mi jefe necesitaba un mayor soporte, me sentía huérfana de líder, tenía que buscar aliarme, en este caso con un jefe de otra área, para que me pueda orientar sobre problemáticas que se identificaban en el día a día. (Raquel de San Borja, 142:142).

Betty de Jesús María comenta que su jefe inmediato, es una persona que no sabe asumir sus errores y lo toma como algo muy ligero, en cambio si ella se equivoca tiene un descontento y busca solo un culpable, nos comenta lo siguiente:

Cuando el director se equivoca su frase es “no hay que llorar sobre la leche derramada” y todos se deben quedar en silencio, pero cuando una se equivoca se enfada y manifiesta que hay que mejorar la gestión generándose una discusión porque yo no acepto también algunas imputaciones. Pongo todo de mi parte para que la gestión salga bien pero no todo depende de mí, lamentablemente a veces las cosas no salen como uno quiere (Betty de Jesús María, 85:85).

Él es una persona que no valora tu trabajo, no valora a su personal que tiene a cargo, no es una persona que te reconoce a veces pasa al ámbito personal con las críticas que hace (Pilar de Surquillo, 83:83).

Clima laboral. El clima laboral se ve influenciado por situaciones predominantes en las empresas como la alta rotación del personal, fusiones y crisis en las empresas. Variables que se ha encontrado en las entrevistas realizadas.

Alta rotación de personal. La alta rotación laboral se debe a un mal clima laboral, la gente se siente descontento por la sobrecarga laboral, largas horas de trabajo y falta de un buen liderazgo. García, Sánchez, & Vela, (2015), han estudiado exhaustivamente y probado que el conflicto laboral es un motivo para que los empleados consideren dejar sus organizaciones este conflicto tendría una relación significativa en el equilibrio de vida laboral y familiar de un profesional. Las emociones resultantes y el estrés conducirían a las personas a sentirse agotados debido a las presiones laborales y la incapacidad de cumplir con las funciones relativas al trabajo (Anderson, Coffey & Byerly 2002).

Ruth de la molina del área de operaciones nos comenta que hubo constantes cambios de gerencia en la empresa donde labora, tal es el caso que tuvo que asumir y resolver problemas que correspondían a la gerencia.

El área de operaciones y logística en estos tres últimos años ha cambiado constantemente de gerentes, hemos estado medio huérfanos en algunas oportunidades por lo cual teníamos que tomar nuestras propias decisiones (Ruth de la Molina, 81:81)

Sí, mucha rotación laboral, no sentimos seguridad, las personas están con mucha incertidumbre (Vania de Surco, 48:48).

Fusiones de empresas. Fanny de los olivos nos comenta que la empresa donde labora se fusionó, al inicio tuvo muchos problemas, por la cultura y procedimientos de

la nueva empresa generándole conflictos, debía de trabajar más para irse adecuando, ahora la empresa está mejorando de a pocos.

Al inicio cuando hubo la fusión de empresas, había cierto conflicto por temas culturales pero se ha ido mejorando, creo que con las personas que tienen diversos paradigmas se logra un dialogo; en mi caso cuando veía ciertas dificultades en niveles de aprobación conversaba con la persona indicada pero la forma de responder no era la adecuada, yo siempre conversaba, y ahora visualizo que estamos mejorando poco a poco (Fanny de los Olivos, 51:51).

En toda empresa hay microclimas, si te tuviera que decir una mirada general del clima en una escala del 1 al 100 podría decirte que estamos en un 65. Había unos momentos en que trabajabas con tranquilidad pero el microclima de la gerencia de RR.HH transmitía mucha tensión a razón que se administraban siete sindicatos. Dada la tensión, se originaba parada de planta, recesión en temporada de pesca que fue otra complejidad que me tocó atravesar (Raquel de San Borja, 67:67).

Conexión todo el tiempo con el trabajo. Estudios empíricos en el Reino Unido (Hyman et al., 2003) indicaron que la intromisión de demandas laborales en la vida personal (p.e. Trabajar durante el fin de semana) estaba relacionada con reportes de estrés extremo y fatiga emocional para los empleados. Es más, los empleados perciben que la intromisión de obligaciones laborales en sus vidas personales afectando negativamente su salud (Hyman et al., 2003). La mayor parte de entrevistadas coincide en que llevan trabajo a casa, lo que ocasiona conflictos familiares, ya sea con los hijos o con el esposo; porque se descuida el tiempo familiar.

Sí, por ejemplo, estuve de vacaciones hace dos semanas, pero mi celular no paro de sonar, originando que mi esposo se resintiera un poco, en algunas oportunidades se ha dado el momento en que he tenido que buscar un ingeniero de minas y lo ubico a

partir de las 10 o 11 de la noche para poder conversar o solicitar una entrevista vía Skype al día siguiente (Lucía de Magdalena, 45:45).

Sí, contesto llamadas urgentes, y me mantengo conectada con el trabajo, un día me dijo mi hija: ya mami, para con esto (Yvanna de la Molina, 41:41).

A veces el día a día nos gana, no llevo trabajo a casa pero sí reviso el correo electrónico, yo recibo al menos 200 correos diarios, me preocupa que se queden cosas importantes sin contestar, por tal motivo en las noches los leo en mi cama pasada las 10 de la noche, una vez que ya cené con mi hijo y él está más tranquilo (Ruth de la Molina, 42:42).

4.2.2 Factores a los que se atribuyen el conflicto familiar

En el capítulo dos de revisión de literatura, Otárola (2007) señaló que el conflicto laboral y familiar se origina por el lado familiar se da por: el número de hijos, padres solteros, número de dependientes, empleados responsables de sus padres adultos mayores, el incremento de expectativas de vida entre otros. Las mujeres ejecutivas son influenciadas por una serie de factores que generan conflictos en su vida familiar, estos factores han sido identificados a lo largo de la investigación (ver Figura 3).

De acuerdo a las entrevistas realizadas se identificaron 13 generadores del conflicto familiar los cuales son: (a) discusión conyugal, (b) crisis conyugal, (c) falta de tiempo para la pareja, (d) sobrecarga familiar, (e) papeles invertidos, (f) cuidado de los hijos, (g) tiempo propio, (h) tareas del hogar, (i) inequidad de los ingresos, (j) cuidado de un adulto mayor, (k) poder de decisión en el hogar, (l) falta de apoyo familiar (ver Tabla 7).

Para el análisis se ha tomado cinco generadores de conflicto familiar de mayor incidencia las cuales son: (a) tiempo propio, (b) sentimiento de culpa, (c) discusión conyugal, (d) cuidado de los hijos, y (e) crisis conyugal.

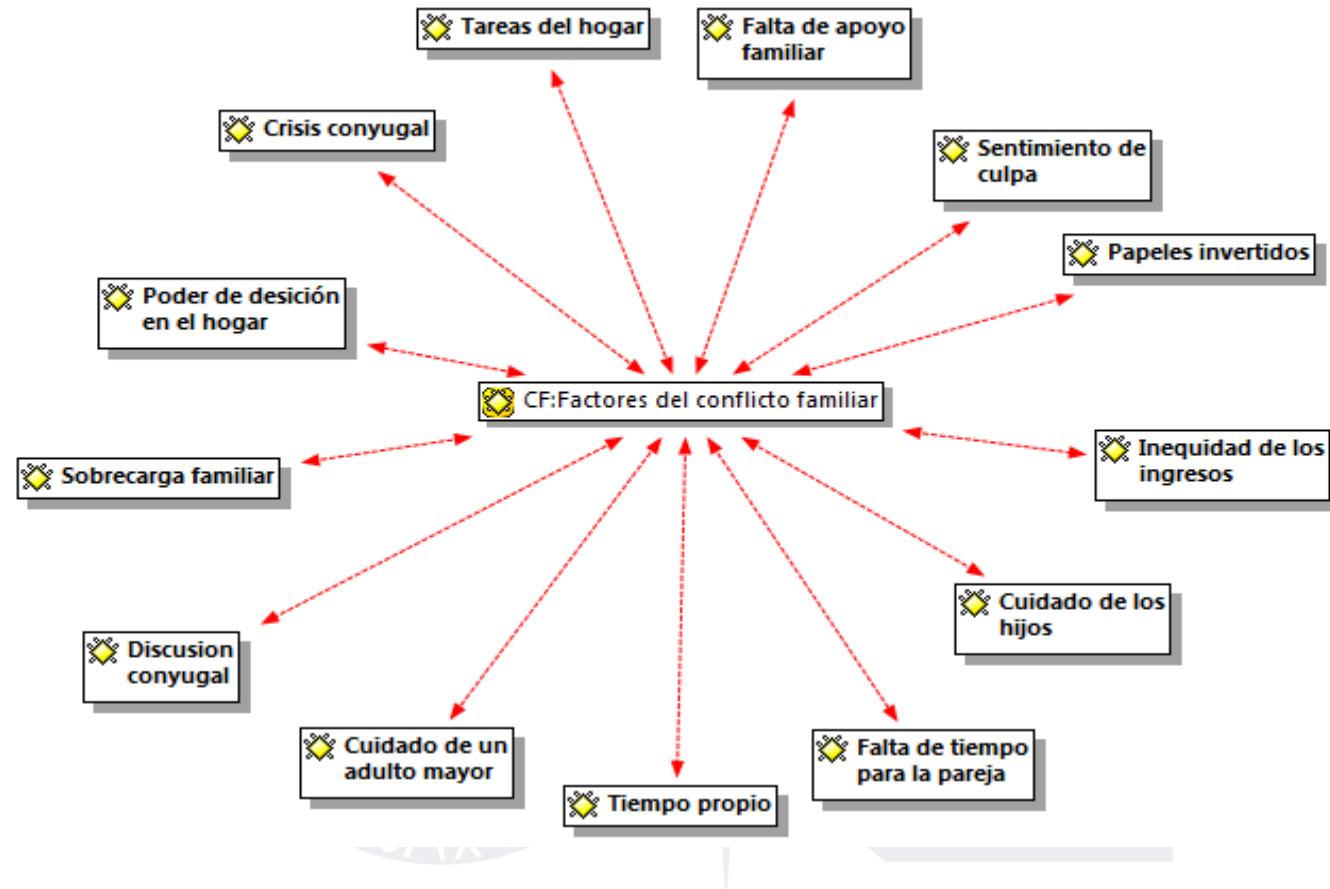


Figura 3. Factores del conflicto familiar

Tabla 7

Factores a los Que Se Atribuyen el Conflicto Familiar

Caso	P 1: Betty de Jesús María	P 2: Carla de San Juan de Miraflores	P 3: Emma de Magdalena	P 4: Fanny de los Olivos	P 5: Gisela de la molina	P 6: Irma de Surco	P 7: Julia de Chaclacayo	P 8: Katherine de San Borja	P 9: Lucia de Magdalena	P10: Mayra de la molina	P11: Pamela de Surco	P12: Paulina de Surco	P13: Pilar de Surquillo	P14: Raquel de San Borja	P15: Rosario de Surco	P16: Ruth de la Molina	P17: Vania de surco	P18: Yvanna de la Molina	Total
Tiempo propio	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	2	0	1	12
Sentimiento de culpa	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	11
Discusión conyugal	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	9
Cuidado de los hijos	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	6
Crisis conyugal	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Poder de decisión en el hogar	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
Sobrecarga familiar	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
Inequidad de los ingresos	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Papeles invertidos	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
Tareas del hogar	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Cuidado de un adulto mayor	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Falta de apoyo familiar	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Falta de tiempo para la pareja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2

Tiempo propio. En el capítulo dos se indicó en una investigación mediante encuestas recientes (Departamento de Comercio e Industria, 2004) que más de la mitad de los empleados británicos consideraban que para un mejor equilibrio vida-trabajo era necesario seguir sus intereses artísticos y comprometerse en actividades deportivas.

En las entrevistas realizadas, las ejecutivas coinciden que no tienen tiempo para ellas, como el mejorar su apariencia personal, para estudiar, practicar algún deporte, salir a bailar, sienten que no les alcanza el tiempo, llevándolas a la frustración e impotencia de no poder realizar las actividades que ellas consideran importantes para su bienestar y desarrollo.

Necesito tiempo para todo, porque no tengo tiempo ni para mí misma. (Mayra de La Molina, 150:150)

Me gustaría un tiempo para mí, me gustaría hacer deporte, antes practicaba mucho, también me gustaría hacer mi segunda maestría, este año estoy empezando a hacer unos cursos de gerencia de proyectos. (Betty de Jesús María 131:131)

Me falta tiempo, me dedico plenamente a mis hijos después del trabajo. (Katherine de San Borja, 127:127)

La casa y el trabajo me absorbe bastante, por ejemplo quisiera irme al salón hacerme las uñas, pintarme el cabello, pero no me alcanza el tiempo. Me ha pasado que digo que me voy a tomar el día para mí y me desaparezo toda la mañana, y ahí sí empieza el conflicto, y me dicen dónde estabas. (Ruth de la Molina 131:131).

Si pudiera salir más temprano del trabajo tendría más tiempo para mí, pero ahora solo llego a bañarme comer y dormir, el trabajo me absorbe mucho. (Pilar de Surquillo 118:118)

Me gustaría tener un negocio independiente, que me permita entrar y salir cuando quiera, a veces hay actividades en el colegio que son en horario de trabajo y no

puedo ir, tengo que estar pidiendo permiso y a veces no puedo ir. (Ruth de la Molina, 124:124)

Me falta un montón de tiempo para mí, ahora me dedico al trabajo y la familia.

(Fanny de los Olivos, 140:140)

A mí me encanta bailar de todo y también correr, el correr lo puedo hacer pero el bailar ya no; mira van pasando los años y yo quiero aprender marinera, pero con el cambio trabajo y la maestría ya no lo puedo hacer. (Emma de Magdalena, 143:143)

Más bien lo que me falta es un tiempo para mí para dedicarme a una faceta que me gusta como tocar guitarra, tengo la guitarra pero no tengo el tiempo. También me encanta bailar pero no tengo tiempo para el baile, con todo lo que hay por hacer.

(Paulina de Surco 122:122)

Me falta un tiempo para mí, tengo frustrada mi maestría (Katherine de San Borja, 132:132)

Me gustaría más tiempo para mí, al hacer una maestría ya di un paso importante.

(Yvanna de la Molina, 132:132).

A veces he sentido la necesidad de hacer algo para mí misma, mucha gente dice que me vaya a la peluquería, un spa, pero me hubiese gustado hacer un deporte pero no soy muy constante. (Mayra de la molina, 157:157)

Quisiera pensar en mí, ver cómo mejorar en lo personal, quizás viajar, es lo que más me gusta. (Fanny de los Olivos, 140:140)

Me gustaría tener tiempo para mí para estudiar diseño de modas, lo voy hacer aunque sea de viejita pero sí es como que mi sueño frustrado. (Pilar de Surquillo, 125:125)

Sentimiento de culpa. En el estudio realizado por García, Sánchez y Vela (2015)

sobre dudas y sentimientos de culpa, en los resultados se mostró que las mujeres

profesionales al convertirse en madres toman decisiones drásticas como retirarse de su empleo por un tiempo; las ejecutivas con hijos pequeños manifestaron sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros. En el estudio de Bernal y Taracena (2012) se identificaron que algunas ejecutivas de alto nivel tienen sentimientos de culpa por tener exceso de trabajo o viajes y porque esto genera en hijos y marido el sentirse abandonados.

El sentimiento de culpa es una de las emociones más destructivas, y la mayoría de las personas la experimentamos en mayor o menor grado, tanto si es por algo que hemos hecho como por algo que no hemos sido capaces de hacer. En el caso de las mujeres ejecutivas entrevistadas, su sentimiento de culpa está mayormente relacionado con el abandono o ausencia que generan a sus hijos y esposo al estar largas horas trabajando.

Cuando mis hijos eran más pequeños tenía sentimiento de culpa, me escapaba del trabajo para verlos. Cuando el niño es pequeño si hay un sentimiento de culpa porque es parte de ti, y el no estar cerca te tiene preocupada. (Paulina de Surco, 130:130)

Yo no estaba al lado de mi hijita cuando era pequeña, yo estaba en otro país trabajando, fui muy egoísta porque tampoco pensé en cómo se iba a sentir mi esposo, mi mamá, mi hijita, las emociones las dejé totalmente de lado, era muy fría y calculadora por eso replanteé mi vida. (Emma de Magdalena, 155:155)

El problema era que no tenía tiempo para mis hijos, y eso a mí me frustraba. Sí, generaba ese conflicto de sentido de culpa de que me estoy entregando tanto a este trabajo, pero qué recompensa voy a recibir, ni las gracias voy a recibir. Y teniendo tanto que hacer en mi casa, con mis hijos, están desatendidos, de repente yo debería estar ahí, etc. Entonces sí tenía ese sentido de culpabilidad. (Raquel de San Borja 166:166)

Me queda tan poco tiempo para pasarla con mis hijos, aparte tomarme tiempo para mí sería injusto, eso me hace sentirme mal, culpable porque mis hijos son todavía

pequeños y necesitan mucho de mí. (Vania de Surco, 32:32)

Pienso que debería de dejar de trabajar para estar más tiempo con mis hijos y de repente formar mi propia empresa. (Fanny de los Olivos 132:132)

He tenido sentimiento de culpa, por ejemplo en los trabajos anteriores siento que no debí de haberle dado tanto tiempo al trabajo, sino más a mi familia (Carla de San Juan de Miraflores, 138:138)

Definitivamente sí siento sentimiento de culpa, hasta ahora digo por qué en ese tiempo en vez de irme al gimnasio, por ejemplo, por qué no me iba a la casa a estar con mis hijos y llega un momento en el que también te lo reclaman, mi hijo mayor me reclamó todo y se acuerda absolutamente todo (Carla de San Juan de Miraflores 140:140)

A veces mis hijos pequeños me decían mami cuando olvidarás tu celular, me hicieron ese comentario que me dio risa, me dicen que trabajo mucho, y yo me reí nomás.

Lllaman mucho a mi celular personas que son clientes, asesoras, agentes, me whatsapean todo el tiempo, entonces, sí me reclaman que llegue más temprano y todo, pero a veces no se puede y eso me llena de culpabilidad. (Julia de Chaclacayo, 158:158)

Discusión conyugal. Las discusiones conyugales son parte de la relación de pareja, el problema viene cuando estos se hacen cotidianos y no se llegan a acuerdos que beneficien a ambos, en las entrevistas realizadas a las mujeres ejecutivas, existe tolerancia por parte de sus cónyuges, si bien pierden la paciencia al inicio, terminan por aceptar y comprender la situación de sus esposas. Dentro de este factor se ha visto tres circunstancias que generan las discusiones con el cónyuge.

Diferencias y costumbres. Las diferencias encontradas en las parejas se deben a pensamientos distintos por temas de creencias o una manera distinta de cuidar a los hijos,

como cuando el papá se vuelve muy consentidor con los hijos. Beatriz de Jesús María comentó que tuvo diferencias por la religión, Fanny de los Olivos indicó que su esposo es muy consentidor con sus hijos:

Algunas veces, hemos tenido muchas diferencias con mi esposo pero aprendimos a adecuarnos, yo soy católica y él es ateo y nos ha generado algunas veces una crisis por la diferencia en la forma de pensar, como por ejemplo, en que colegio matricular a nuestro hijo, también él es un poco parco y no le gusta los detalles según el por qué es una pérdida de tiempo, otra cosa es que al no le gusta celebrar los cumpleaños y a mí me gusta celebrar el cumpleaños de mi hijo, A mí me afectaba porque sentía que no había una comprensión y una crítica tonta y absurda. (Betty de Jesús María, 113:113)

Mi esposo es como que muy consentidor con nuestros hijos, por ejemplo, con la computadora si es posible mis hijos pueden quedarse todo el día y él no dice nada, lo cual yo no estoy de acuerdo y que por ahí hay discusiones, yo le digo que me debe apoyar en corregir a nuestros hijos ya que es lo mejor para ellos, y no andar consintiéndoles en todo lo que digan (Fanny de los Olivos 125:125).

Celos e inseguridades. Otro problema que origina as discusiones son los celos e inseguridades por parte de la pareja o esposo.

Con mi esposo hemos tenido nuestros problemas por celos e inseguridades, por lo mismo que yo trabajo y mi esposo es criado a la antigua, un poco machista eso nos ha traído un poco de problemas a lo largo de estos años (Ruth de la Molina, 113:113)

Mi esposo también trabaja en el mismo sector que yo, pero hay ciertas cosas que no entiende, por ejemplo las reuniones que se tiene con el equipo de integración, yo pienso que uno debe integrarse con el equipo del trabajo, pero por eso tengo problemas y eso le molesta a mi esposo. Normalmente yo llego a las 10 de la noche, a

veces las reuniones tienden a empezar tarde yo me quedo una hora y como que los mismos integrantes de mi equipo sienten que no le me integro con ellos (Fanny de los Olivos 101:101)

Excesiva dedicación al trabajo. Dentro de los casos se ha visto que hay reclamos por parte del esposo o pareja sobre la excesiva entrega al trabajo como por ejemplo estar pendiente al celular, tener largas horas de trabajo.

A mi esposo no le gustaba que este con el teléfono todo el día, yo me sentía como una call center o recepcionista en lugar de Jefe de Recursos Humanos, y todo el día andaba en el teléfono y a él eso no le gustaba me decía que quería divorciarse, obviamente por el tema del teléfono, teníamos más discusiones por eso. (Carla de San Juan de Miraflores, 105:105)

Mi esposo se incomodaba, siempre me exigía que porque me entregaba tanto al trabajo porque yo ganaba menos que él y él tenía un horario más flexible, yo soy muy apasionada con que hago me gusta mi trabajo. (Irma de Surco 47:47)

Cuando mi esposo me recoge del trabajo me hace bromas, como decir mejor te recojo mañana o lleva tu cama a tu oficina, lo que pasa que a mi jefe a veces se le ocurre pedir las cosas a última hora y tengo que quedarme más de la cuenta, haciendo que mi esposo se incomode cuando me espera al salir del trabajo, tenemos discusiones por ello, pero al final creo que me entiende. (Pilar de Surquillo 108:108)

Cuidado de los hijos. El cuidado de los hijos es parte casi natural del rol de los padres y pasa por varios aspectos como el amor, la alimentación, la educación, el juego y su salud. Kirchmeyer (1992) demostró que el cuidado de los niños demanda de mayor tiempo, al realizar la comparación de este rol con otras responsabilidades familiares. Los miembros de las familias donde ambos cónyuges trabajan, madres solteras y las familias con hijos menores tienen más probabilidad de experimentar un conflicto familiar.

El cuidado de los hijos es uno de los factores más relevantes que originan el conflicto familiar en la mujer ejecutiva, los casos de mayor conflicto se presentan cuando el niño está todavía muy pequeño y obliga a muchas de ellas a dejar de trabajar por un tiempo para hacerse cargo del cuidado de sus hijos. Dentro de análisis se ha encontrado situaciones similares lo cual se describe.

Los hijos son su principal preocupación. Cualquier descuido ocasiona un conflicto en ellas, tienen que monitorearlos constantemente y además tienen que estar supervisados por una persona de confianza como un familiar:

Mi hija presentó problemas, ella comenzó a tartamudear y mi esposo ya no quería que trabaje fue una etapa muy tormentosa porque mi hija también sufría de bullying en el colegio, pues todo esto se debió a que la “nana” que la cuidaba la golpeaba en la cabeza, comenzó a leer a los 7 años tuve que llevarla a un centro especializado para que me ayudaran fueron tiempos duros, este problema que pasé me hizo madurar como persona y como madre, tuve mucho apoyo de parte de mi familia y mi esposo gracias a Dios. (Paulina de Surco 118:118).

Cuando mi hija nació yo la cuide por un tiempo hasta los 10 meses, luego entré a trabajar, la tenía al cuidado de una “nana”, craso error la chica maltrataba a mi hija me enteré y mi madre vino a apoyarme, fue una etapa muy incómoda para mí, de solo pensar que maltrataban a mi hija me hizo reaccionar y un dolor que no sé cómo explicarte, ahora tengo al cuidado de mi hija una persona y siempre con la supervisión de mi madre. (Irma de Surco, 119:119).

Cuando mi hijo estaba más pequeño, era la necesidad de salir corriendo porque estaba con la nana, había que monitorearlo constantemente y llegar rápido del trabajo para poder atenderlo. (Mayra de la Molina, 140:140)

Hijos en etapa pre púber y adolescente. Las entrevistadas indicaron que a medida que crecen los hijos, los problemas crecen:

Cuanto más grande los hijos, crecen los problemas, uno piensa cuando son pequeños con quién se quedan, cuando más crecen los chicos las preocupaciones y los problemas crecen ya no solo el problema se reduce a la casa si no a la calle, mi hijito ya está grande comprende mi trabajo a veces se molesta tiene frases como que ya no te importo, tiene 11 años, está pre púber hay que prestarle doble atención porque si no se sienten abandonados, como es hombrecito se siente más apegado a mi (Ruth de la Molina, 121:121)

Crisis conyugal. La crisis conyugal es uno de los factores que tiene un impacto afectivo en la mujer ejecutiva haciendo que tenga consecuencias sobre todo en la salud física y psicológica lo cual son afrontados con la dedicación al trabajo que para ellas es una forma de escape al problema:

Tuve una crisis con mi esposo durante la etapa de mi maestría no había mucho tiempo para pensar, pero sí afectó mi salud, tensión, el estrés no me afectó en lo laboral sino a mí, como persona. Ahora terminé mis clases y mi maestría, y tomaré las cosas con calma. (Yvanna de la Molina 115:115)

Mi esposo y yo tuvimos un problema hace un par de años, si me afectó, felizmente fue en la época que me estaba cambiando de trabajo, y ayudo a que ponga más empeño en mi trabajo. (Carla de San Juan de Miraflores 126:126)

Cuando nació mi hija tuve problemas con mi esposo, porque todo me desesperaba, yo era muy eléctrica quería las cosas ya, mi esposo iba a otro ritmo. Si bien es cierto, mi esposo es más analítico, más tranquilo, más paciente y a mí me desesperaba, entonces era como que no llegábamos a ver cuál era el punto de intercepción entre ambos, la verdad yo me encerraba demasiado. Laboralmente no me afectó, pero sí

como persona, bajé de peso. Me afectó el tema de salud (Emma de Magdalena 126:126).

Sí, tuve una crisis muy fuerte y de alguna manera me afectó en lo laboral haciendo que no me concentrara bien en mi trabajo y poder seguir apoyando a mi equipo, pero la obligaciones y las responsabilidades familiares básicamente por mi hijos hicieron que tomara una terapia con mi esposo. (Fanny de los Olivos 119:119)

El quiebre de la relación con mi esposo fue porque no soportaba que yo llegara de trabajar y él campante sin hacer nada. Así que tuve que poner las cosas bien en claro, era su obligación ayudarme con las tareas de la casa o si no estaba de acuerdo era mejor que se fuera. Yo respeté que él se quedara sin trabajo, pero tampoco que abusen de mí porque ya la paciencia se me iba con él, y exploté y no puede más. (Irma de Surco 130:130)

4.2.3 Estrategias para afrontar el conflicto laboral

Las mujeres ejecutivas han desarrollado una serie de estrategias para poder afrontar los conflictos laborales que se presentan en la vida diaria, estos han sido igualmente comparados con la revisión de la literatura, las estrategias que se identifican son las que mujer ejecutiva utiliza para afrontar los conflictos laborales. En base a las entrevistas realizadas a las mujeres ejecutivas se determinaron 13 estrategias para afrontar el conflicto laboral (ver Figura 4). Dentro de las estrategias para afrontar el conflicto laboral se tiene: (a) flexibilidad y confianza con el personal, (b) organización de tiempo laboral, (c) metas laborales, (d) desvincularse del trabajo por estrés, (e) personalidad y carácter, (f) comunicación con los subordinados, (g) habilidades y competencias, (h) decisiones acertadas, (i) control de preocupaciones laborales, (j) delegación de funciones, (k) cambio de trabajo, (l) beneficios y facilidades de la empresa, (m) realización de alguna actividad (ver Tabla 8).

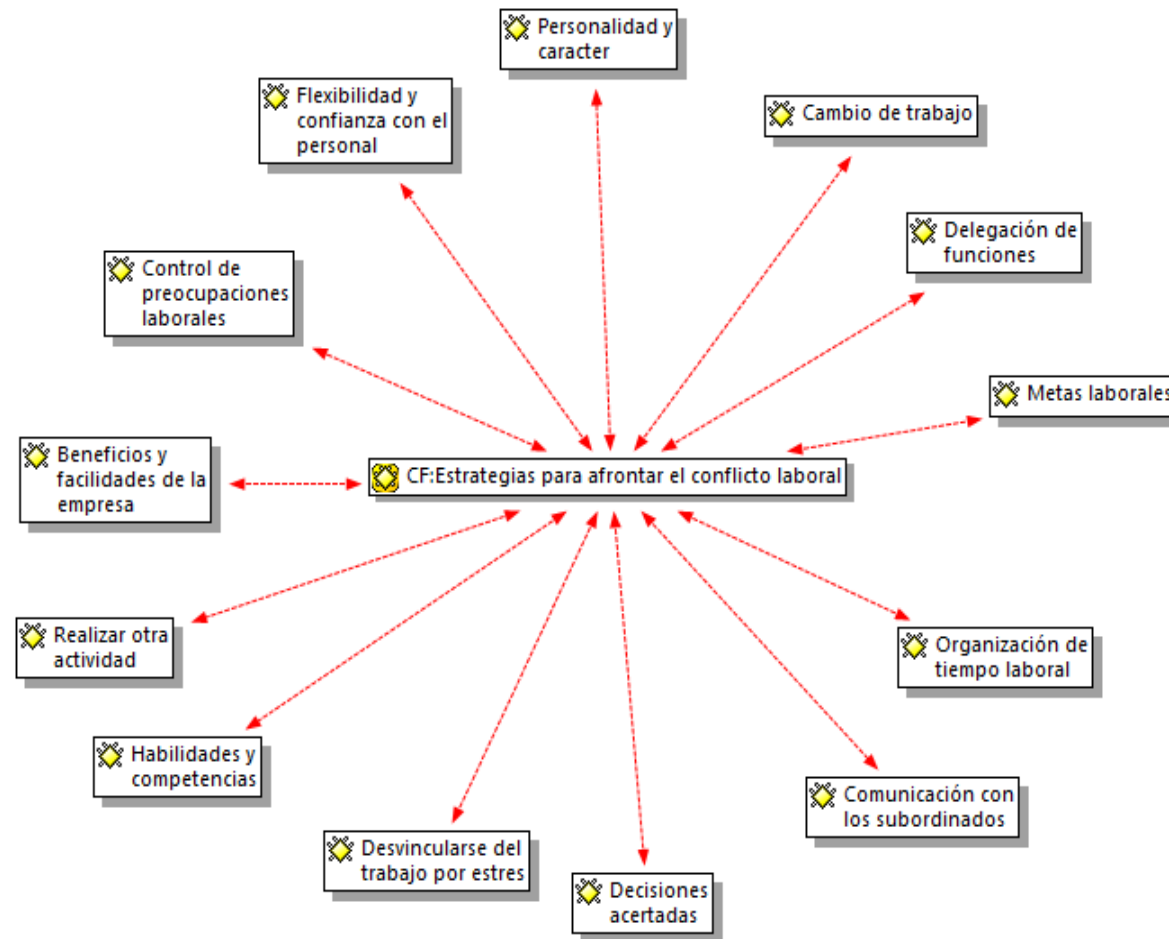


Figura 4. Estrategias para afrontar el conflicto laboral

Tabla 8

Estrategias para Afrontar el Conflicto Laboral

Caso	P 1: Betty de Jesús María	P 2: Carla de San Juan de Miraflores	P 3: Emma de Magdalena	P 4: Fanny de los Olivos	P 5: Gisela de la molina	P 6: Irma de Surco	P 7: Julia de Chaclacayo	P 8: Katherine de San Borja	P 9: Lucia de Magdalena	P10: Mayra de la molina	P11: Pamela de Surco	P12: Paulina de Surco	P13: Pilar de Surquillo	P14: Raquel de San Borja	P15: Rosario de Surco	P16: Ruth de la Molina	P17: Vania de surco	P18: Yvanna de la Molina	Total
Flexibilidad y confianza con el personal	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10
Comunicación con los subordinados	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	10
Organización de tiempo laboral	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	10
Beneficios y facilidades de la empresa	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	2	0	1	10
Decisiones acertadas	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	9
Desvincularse del trabajo por estrés	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	6
Control de preocupaciones laborales	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	5
Delegación de funciones	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	5
Cambio de trabajo	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Metas laborales	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
Personalidad y carácter	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Habilidades y competencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Realizar otra actividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Dentro de las estrategias que han utilizado mayormente las ejecutivas entrevistadas están: (a) flexibilidad y confianza con el personal, (b) comunicación con los subordinados, (c) organización de tiempo laboral, (d) beneficios y facilidades de la empresa y (e) decisiones acertadas.

En consecuencia, las estrategias de redefinición del trabajo se centran en las exigencias, los conocimientos, capacidades, el apoyo y el control incluyendo los siguientes elementos: (a) modificación de las exigencias laborales (repartiendo de manera diferente la carga de trabajo), (b) asegurarse de que los empleados tengan o puedan adquirir los conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar funciones de manera eficaz (formando al personal, midiendo sus progresos periódicamente), (c) aumento de control que ejerce el empleado sobre la forma en que realiza su trabajo (horarios flexibles y puestos de trabajo compartidos), y por último (d) aumento de la calidad y cantidad de apoyo que recibe el empleado (fomentando la cooperación y el trabajo en equipo) (Leka, 2004).

Flexibilidad y confianza con el personal. En las entrevistas realizadas a las ejecutivas se determinó que tienen consideración con sus subordinados, ya que son empáticas ante los problemas que les manifiestan, dándoles las facilidades mediante permisos y licencias así como tiempo para escuchar sus problemas, además existe tolerancia hacia sus subordinados en el desarrollo de sus funciones. Lo que conlleva a reducir la tensión de las mujeres ejecutivas con sus subordinados en el trabajo y llegando a sus hogares con un mejor ánimo para sobrellevar su vida familiar.

Yo he formado un grupo de trabajo muy bueno, le hablo a mi personal que a mí me vean como una mamá, he conversado con ellos sobre la confianza, que todos nos equivocamos pero no en lo mismo varias veces. Si uno pone bien en claro las reglas de juego se trabajan bien. Mi rol de madre hizo que tenga mayor tolerancia con las personas y a aprender a escuchar. (Paulina de Surco, 79:79)

Yo soy flexible con mi equipo, cuando quieren conversar conmigo le doy la confianza necesaria para que me cuenten lo que les pasa y si estoy ocupada les digo que me esperen unos minutos o si estoy en una reunión le digo la hora en que me pueden buscar para hablar. No les doy ninguna barrera para que puedan conversar conmigo. (Betty de Jesús María, 73:73)

Algunas veces alguien de mi equipo me dicen tengo este problema que se me ha presentado ¿cómo lo podríamos solucionar? Dependiendo del tipo de problema y como yo no necesariamente lo sé todo, entonces trato de trabajar en equipo nos juntamos y vemos la solución: el practicante, el analista, el tercero por más que sea el experto todos opinamos y todas las opiniones tienen el mismo valor. (Emma de Magdalena, 82:82)

Si practico la flexibilidad con mis subordinados, no puedo ser inflexible con ellos sobre todo cuando tiene algo urgente o son mamás, igual que yo, tengo tres mamás en mi equipo, y si tienen que hacer algo les doy permiso no puedo ser mala con ellas (Yvanna de la Molina, 95:95)

Comunicación con los subordinados. Las ejecutivas entrevistadas coinciden en que la comunicación con sus subordinados es muy importante y por ello siempre están coordinando con ellos y están pendientes de los trabajos encomendados, realizando constantes monitoreos, reuniones y brindándoles retroalimentación para la mejora en las funciones y responsabilidades de los subordinados. Lo que ayuda a las mujeres ejecutivas a reducir los tiempos en las labores encomendadas en el trabajo e incrementando el tiempo con la familia.

Monitoreo a mi personal diario, a los responsables de cada área, presento reportes semanales asimismo tenemos reuniones cada inicio de semana donde pongo

los objetivos de la semana y las prioridades que se tiene que cumplir (Betty de Jesús María, (67:67).

Planificamos con mi equipo la fecha y hora de entregas de sus actividades, pero la manera de como monitorearlo depende del personal con el que estés trabajando, por ejemplo: con los practicantes soy como su mentor... con el analista es casi todos los días, es más todos los días. (Emma de Magdalena, 77:77)

La comunicación era bastante fluida nunca los traté como subordinados en su totalidad, hay momentos que sí ejerces tu mando pero no hacerlos sentir menos que tú, sino hacerlos sentir que son parte de un equipo en el cual si ellos no hacen lo que tienen que hacer el equipo se cae y el proyecto no sale adelante (Mayra de la Molina, 83:83).

Yo creo que hay un nivel de confianza alto porque los chicos son relativamente jóvenes, en el tema de comercio exterior siempre es cambiante hay cosas que hasta ayer no se hacían y la norma cambió, y entonces estamos cambiando opiniones pidiendo asesorías y todo eso, no solo yo puedo aportar con mi experiencia si no ellos también comparten sus experiencias en el campo operativo, normalmente estamos bien comunicados por que todo va apareciendo en el camino incluso en el sistema vamos cambiando ya no hablamos por teléfonos ni enviamos correo si no vamos una plataforma para comunicarnos y generar un ticket, antes no lo hacíamos ahora sí. (Ruth de la Molina, 75:75)

Organización de tiempo laboral. Las mujeres ejecutivas entrevistadas son organizadas y valoran mucho el tiempo con la familia es por ello que planifican de manera anticipada su trabajo y el de su equipo de trabajo, son metódicas, disciplinadas y constantes en el desarrollo de sus funciones lo que les ayuda en gran medida a cumplir con las tareas

encomendadas por sus superiores. Dándoles mayor tiempo para dedicarlo a su familia y a sus actividades personales.

Muchas veces me siento emocionalmente mal por la carga de trabajo, exigencias y otras cosas más. Algunas veces he llevado trabajo a mi casa pero lo realizo cuando mi hijo está dormido, no invado el tiempo que tengo con él. Cumplo mi horario y las metas están todo dentro del horario. (Betty de Jesús María, 37:37)

Organizarte en el trabajo y organizar tu tiempo con tu familia y para ti es bueno, ahora yo también siempre he estudiado, siempre me ha gustado también actualizarme entonces es un tiempo que también le quitas a tu familia pero dejas un tiempo bueno para ti porque te actualizas. (Carla de San Juan de Miraflores, 159:159)

Procuro no estresarme voy planificando, uno trabaja con un grupo de gente y todos son aceleradísimos yo voy chequeo y miro y controlo tiempos pero creo que he aprendido a controlar el estrés (Gisela de Molina, 46:46).

A veces trato de planificar bien las actividades del trabajo, pero lo que me molesta es que me digan las cosas a última hora, eso sí me incómoda ¿no?, porque no respetan mis tiempos, porque todos tenemos agendas acá, de hecho yo me programo un horario con tiempo. (Julia de Chaclacayo, 119:119)

He organizado mejor mi tiempo tanto así que me he metido al gimnasio, antes cuando no me organizaba bien me quedaba más tiempo en el trabajo y solo venía a la casa a dormir, ahora al menos hago algo para mí. (Pilar de Surquillo, 140:140)

Beneficios y facilidades de la empresa. Las ejecutivas entrevistadas valoran las facilidades y beneficios que la empresa les otorga y consideran que como estrategia es importante para la identificación de los trabajadores con la empresa. Estos beneficios son muy valorados por las mujeres ejecutivas ya que pueden disponer de tiempo durante el día para monitorear a sus hijos.

En la anterior empresa teníamos una psicóloga que ayudaba, si es que teníamos problemas laborales, para mejorar el clima laboral, para poder interrelacionarnos mejor a nosotros nos ayudaban en ese sentido, hacían charlas hacían cosas para interrelacionarnos (Mayra de la Molina, 55:55).

Hace poco por el día de la mujer nos ofrecieron un desayuno, en otras ocasiones, por ejemplo cuando era nuestro cumpleaños nos dan una cantidad de dinero, regalo, detalles (Lucía de Magdalena, 93:93).

Mucho depende del empleador, yo he tenido la facilidad de ir a todas las reuniones de mi hija porque yo manejaba mis tiempos, pero hay otras empresas que no te dan esa facilidad, eso hace resquebraje la relación familiar, hasta ahora no he estado en una empresa que no me haya negado el permiso de ir a reuniones o alguna emergencia. He trabajado mayormente en empresas extranjeras con otro tipo de mentalidad y políticas. (Irma de Surco, 170:170)

Nosotros dentro de la política de la compañía tenemos el día de la integración hacemos una actividad con nuestra área y con otros áreas, y hacemos alguna actividad fuera de ella en horario de oficina a inicios de este año nos fuimos a Paracas hicimos un Full Day con los chicos no sé si este año está programado pero si hay otros beneficios como el descuento en autos repuestos también hay campañas oftalmológicas revisión de lunares y la vida sana. (Ruth de la Molina, 93:93)

Decisiones acertadas. Las ejecutivas entrevistadas sostienen que para que la toma de decisiones sea acertada, planifican y organizan de manera anticipada los trabajos reduciendo el riesgo al mínimo para la toma de decisiones. Esta característica de la mujer ejecutiva le ayuda en la reducción del estrés, obteniendo mayor tolerancia y paciencia en su vida familiar.

Bueno yo considero que si la empresa me contrata, me paga para que trabaje bien entonces igual cuando es un tema de decisión yo pongo todos los riesgos que

existen para lo que se va a decidir y lo expongo y yo siempre digo que, si a mí me preguntaran que haría yo, diría asumiendo tales riesgos que de alguna manera se pueden mitigar. (Emma de Magdalena, 69:69)

Sí, las he tomado con el aval de mi gerente general que me apoya bastante y han aportado mucho a la empresa y también algunas veces me he equivocado y me han comprendido pero siempre he ido con una idea de mejorarlo. (Paulina de Surco, 67:67)

De manera positiva he recibido la venia del gerente general, lo que pasa es que soy muy perfeccionista y me doy mucho al trabajo me gusta aportar a la empresa, por ejemplo doy bases de datos de mi área para que el gerente tenga la información (Lucía de Magdalena, 61:61).

4.2.4 Estrategias para afrontar el conflicto familiar

En el estudio realizado por García, Sánchez, y Vela (2015), sobre estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para equilibrar la vida laboral y familiar, se obtuvo los siguientes resultados, los cuales muestran un importante aporte al presente estudio: (a) redes de apoyo, (b) influencia familiar, (c) percepción del papel de la mujer, (d) capacidad de pensarse, organizarse y conciliar trabajo y familia, (e) modificación en los roles de género (f) decisiones familiares. Durante las entrevistas realizadas a las ejecutivas se determinaron 13 estrategias para afrontar el conflicto familiar, que se muestran en la Figura 5.

A continuación se describe las 13 estrategias: (a) monitoreo y establecer obligaciones a los hijos, (b) control de emociones, (c) control de preocupaciones familiares, (d) comunicación familiar, (e) repartición de la responsabilidad con los hijos, (f) apoyo familiar, (g) separación de la pareja, (h) administración de gastos, (i) vivir cerca de un familiar, (j) repartición de las tareas del hogar, (k) comunicación con la pareja, (l) comprensión de la situación de pareja, (m) organización de tiempo familiar. Las estrategias que las entrevistadas

coincidieron en mayor medida son: (a) apoyo familiar, (b) repartición de las tareas del hogar, (c) organización de tiempo familiar, (d) monitoreo y establecer obligaciones a los hijos y (e) comunicación con la pareja (ver Tabla 9).

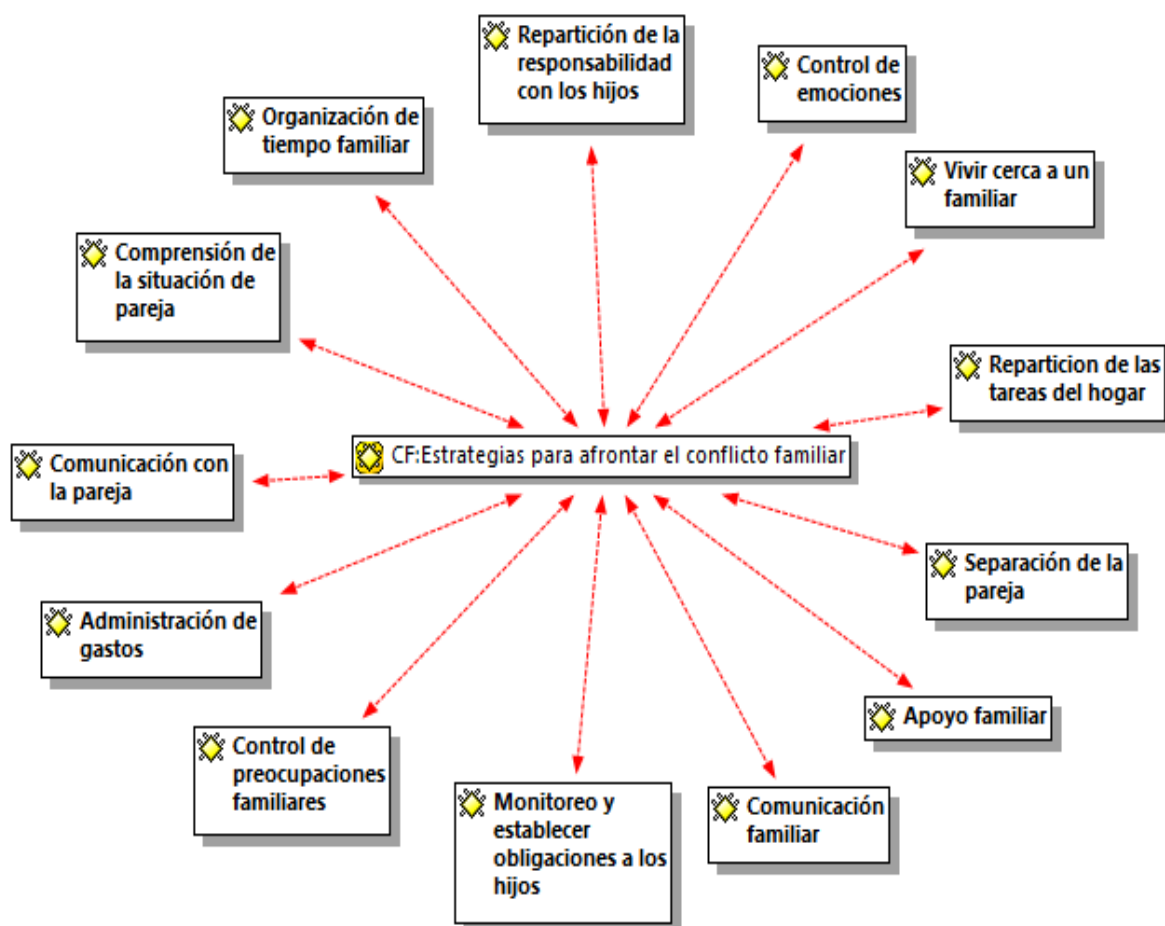


Figura 5. Estrategias para afrontar el conflicto familiar

Apoyo familiar. De acuerdo a las entrevistas realizadas las mujeres ejecutivas coinciden en que el apoyo familiar es determinante como estrategia para afrontar los conflictos familiares, ya que les da el soporte emocional para sobrellevar la carga familiar.

Cuando mi hija nació yo la cuide por un tiempo hasta los 10 meses, luego entré a trabajar, la tenía al cuidado de una “nana”, caso error, la chica maltrataba a mi hija me enteré y mi madre vino a apoyarme y desde ese entonces tengo una “nana” y mi madre que supervisa. (Irma de Surco, 119:119)

Tabla 9

Estrategias para Afrontar el Conflicto Familiar

Caso	P 1: Betty de Jesús María	P 2: Carla de San Juan de Miraflores	P 3: Emma de Magdalena	P 4: Fanny de los Olivos	P 5: Gisela de la molina	P 6: Irma de Surco	P 7: Julia de Chaclacayo	P 8: Katherine de San Borja	P 9: Lucia de Magdalena	P10: Mayra de la molina	P11: Pamela de Surco	P12: Paulina de Surco	P13: Pilar de Surquillo	P14: Raquel de San Borja	P15: Rosario de Surco	P16: Ruth de la Molina	P17: Vania de surco	P18: Yvanna de la Molina	Total
Apoyo familiar	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	15
Repartición de las tareas del hogar	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	10
Organización de tiempo familiar	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	9
Monitoreo y establecer obligaciones a los hijos	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	7
Comunicación con la pareja	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6
Administración de gastos	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5
Vivir cerca de un familiar	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Comprensión de la situación de pareja	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Comunicación familiar	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Separación de la pareja	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Control de emociones	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Control de preocupaciones familiares	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Repartición de la responsabilidad con los hijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Para el cuidado de mis hijos una vez tuve una chica muy buena que los cuidaba pero no se puede confiar en ellos, tengo apoyo de mis tías y de mi suegra cada vez me van a demandar más como son muy pequeños. (Katherine de San Borja, 140:140)

Tengo el apoyo principalmente de mi madre con el cuidado de mis hijos y aparte contratamos a una persona para que ayude con las tareas del hogar y esta persona viene dos veces a la semana, y las demás tareas lo hacemos nosotros. (Paulina de Surco, 108:108)

Tenemos alguien quien nos ayuda, también vive con nosotros mi cuñada vive es soltera y nos ayuda a ver a los chicos, no es su responsabilidad pero me ayuda bastante. (Ruth de la Molina, 103:103)

Mi madre me ayuda mucho, por ejemplo si tenemos que salir, mi madre se queda con mi hija pero no es que viva en mi casa ella es viuda y tiene una sola nieta y muere por su nieta y me ayuda muchísimo mi madre es Ing civil y ella sabe lo que es trabajar y me dice que tienes que trabajar, sino de qué sirve que hayas estudiado tanto. (Yvanna de la Molina, 107:107)

Repartición de las tareas del hogar. Las ejecutivas entrevistadas consideran como rol fundamental el apoyo del esposo en las tareas del hogar, coinciden en que no podrían sobre llevar toda la carga familiar sin el apoyo de su esposo.

Mi esposo y yo nos repartimos las tareas del hogar. Por ejemplo a mí no me gusta planchar pero sí cocino y ordeno, y el a veces al no tener a nadie quien nos apoye en casa plancho la ropa. (Paulina de Surco, 105:105)

Por ejemplo en las mañanas antes yo le hacía el desayuno todo eso, él normal, ahora él se prepara su desayuno, para él, para mi hijo el mayor que todavía está de vacaciones. Bueno de ahí en realidad en la casa no hay mucho que hacer, las labores

de limpieza a veces las hago sino mayormente me apoyan mis hijos. (Carla de San Juan de Miraflores, 113:113)

Mi esposo es como una madre. Yo creo que sí me he sacado la lotería con él. Es súper bueno. Él no se hace problemas. Cuando yo estaba muy recargada, él me decía yo me encargo de las compras. Y casi todo el tiempo casi siempre las hacía. Yo voy dos días al supermercado, y me ayudaba muchísimo. Yo me encargaba de la planificación. (Raquel de San Borja, 175:175)

A mi esposo le gusta hacer las compras del mercado, yo no lo hago no me gusta hacerlo no sé el costo del pollo, ni de la papa, nosotros tenemos una chica en la casa que nos apoya con los chicos y con las cosas de la casa, cuando hemos estado sin chica hemos tenido todos que meter la mano, nosotros tenemos una casa grande y cuando no hay quien nos ayude todos tenemos responsabilidades. (Ruth de la Molina, 99:99)

Organización de tiempo familiar. Dentro de las entrevistas realizadas a las mujeres ejecutivas, si bien es cierto valoran el tiempo en familia, también valoran el tiempo con su pareja, ya que consideran que deben mantener la relación de pareja realizando actividades juntos.

A mí me gusta por ejemplo tener todo listo una semana antes, por ejemplo cuando mi hijo va a tener alguna actuación compramos mi esposo y yo todo antes y no a última hora. (Betty de Jesús María, 140:140)

Tanto mi esposo como yo trabajamos y tenemos horarios muy apretados, el tiempo que nos dedicamos a estar juntos es los días sábados, salimos juntos al cine o sino a caminar para conversar. A mí me gusta bailar pero a mi esposo no, creo que esa diferencia nos ha unido, porque cada uno respeta como es. Mi esposo es muy familiar una vez no íbamos a ir los dos a punta cana pero no sé qué le paso su

conciencia, que pago un adicional y llevo a nuestros dos hijos. Siempre en nuestras vacaciones viajamos con nuestros hijos. Tiene muy marcado estar juntos, todo en familia. Sus hijos lo adoran hasta a veces pienso que lo aman más a él. (Paulina de Surco, 116:116)

Mi esposo y yo estudiamos; él estudia los lunes y miércoles y ahora está estudiando una maestría en línea, entonces yo sé que tiene sus horarios, por ejemplo: oye vamos este día, vamos a cenar, porque ya sabemos que está libre y no tiene nada, ambos acordamos que fecha vamos a ir a cenar, de pronto como yo sé que el sábado no hace nada nos vamos, nos podemos ir los dos solos últimamente estamos yendo los tres, pero en realidad más que dedicación los dos tratamos de adaptarnos adecuarnos a los horarios que tenemos libre para poder tener vida de pareja, pero ambos lo hacemos porque casi tiempo no tenemos. (Emma de Magdalena, 122:122)

El fin de semana es exclusivo para mi familia, mi hija está con enamorado y no quiere saber de nosotros, somos activos socialmente sobre todo en verano salimos vamos a la playa, al club, a la casa de un amigo, los sábados también aprovechamos en ir al médico o al Banco, hacer los pagos o hacer algunas compras para el almuerzo para la noche nos inventamos las cosas que tenemos que hacer, siempre vamos al cine nos gusta mucho. (Ruth de la Molina, 119:119)

Compartimos con mi esposo un tiempo para nosotros digamos un fin de semana nos vamos a la playa o nos vamos a la piscina. Gracias a Dios, por el lado de mi familia es numerosa entonces todos los meses siempre nos encontramos, compartimos bonitos momentos, quizás es el cumpleaños de un primo, de un sobrino, una tía entonces siempre estamos compartiendo un agasajo. (Vania de Surco, 151:151)

Monitoreo y establecer obligaciones a los hijos. Las mujeres ejecutivas entrevistadas coinciden en la importancia de estar siempre monitoreando las actividades de sus hijos a

través de llamadas telefónicas o también con visitas inopinadas a la casa, por otro lado darles a los hijos responsabilidades, como tareas domésticas para que los ayude en su formación.

Le dedico tiempo a mis hijos, en la mañana me levanto muy temprano para enviarlos al colegio, lo recojo tres veces a la semana del colegio y los fines de semana. Estoy todo el tiempo comunicada con ellos por el celular. (Paulina de Surco, 124:125)

Mis hijos están chicos todavía, pero en las charlas hay que darles muchos encargos, o sea hay que darles responsabilidades chiquitas en la casa. Por ejemplo en la hora de almorzar, sobre todo cuando estamos fin de semana, ellos ponen los individuales, los cubiertos en las mesas, o también ponen el papel higiénico en el baño, tienen que estar atentos si se acaba, cosas chiquitas. (Raquel de San Borja, 297:299)

Estoy en proceso de equilibrar mi vida familiar y laboral. Para controlar a mi hija en su rendimiento académico contraté una profesora particular y cuando llego del trabajo reviso su tareas, antes no tenía mucho tiempo ahora tengo un poco y puedo revisarle. He tratado de dar todo a mi hija pero me han dicho que es malo y veo que le estoy malcriando entonces ahora ya le pongo metas y a esforzarse, como decir si haces tú tarea bien hay esto. Antes solo daba y le daba y no media las cosas. (Irma de Surco, 155:155)

Entregar tiempo de calidad a mi familia y dedicarme tiempo a mí. Les pongo metas a ellas también, les digo, mira si te sacas tal nota o tantas buenas notas en el semestre o el bimestre vas a tener como premio esto. (Julia de Chaclacayo, 170:170)

Comunicación con la pareja. Las entrevistadas coinciden en afirmar que la comunicación con su pareja es determinante para resolver los conflictos familiares, así

también reconocen que es difícil sentarse a conversar en plena discusión, recomiendan utilizar la persuasión para llegar a acuerdos con la pareja.

Es en conjunto siempre tiene que ser concertado pero por ejemplo en la decoración lo hago yo, pero también mi esposo entonces hay que dejarlo que se involucre. (Lucía de Magdalena, 111:111)

A los hombres no les gusta generalmente que les traten mal porque se sienten disminuidos y no hago eso con él sino trato de persuadirlo de manera cariñosa y al final lo termino convenciendo. No se trata de imponer ni del uno ni del otro, yo he impuesto las cosas de alguna u otra forma, mi esposo es la calma, como que no pasa nada y me dice que no me preocupe mucho. (Betty de Jesús María, 108:108)

Es importante la comunicación, no hay que tratar de explicar en el momento de la discusión hay que dejar que la situación se enfrié un poco porque cuando hay un conflicto en el momento no es recomendable. (Fanny de los Olivos, 146:146)

La comunicación es de día a día, no, hay que mejorarlo de día a día, no es algo que ya lo hice está bien y de aquí para adelante esta bien. (Mayra de la Molina, 165:165).

4.2.5 Estrategias utilizadas frente a los generadores de conflictos

Producto del análisis efectuado se identificó que existen relaciones entre las estrategias desarrolladas y los factores del conflicto de vida laboral y familiar específicos, los cuales se exponen de manera segregada por ámbito de estudio: laboral y familiar.

Factores generadores del conflicto laboral y las estrategias desarrolladas por las mujeres ejecutivas para afrontarlos. Para contrarrestar los conflictos laborales con las estrategias desarrolladas se realizó una correlación entre los principales generadores del conflicto y las principales estrategias, obteniendo el resultado mostrado en la Tabla 10.

Sobrecarga laboral. Organización de tiempo laboral, Beneficios y facilidades de la empresa. La sobrecarga laboral es una situación común en las empresas, las mujeres ejecutivas utilizan las estrategias de organización de tiempo laboral, beneficios y facilidades de la empresa. Betty de Jesús María y Pilar de Surquillo afirmaron que la sobrecarga laboral es complicada, por ello es fundamental la organización del tiempo en el trabajo. Irma de Surco y Ruth de la Molina, expresaron que para sobre llevar la carga laboral son fundamentales los beneficios y las facilidades de la empresa.

Tabla 10

Factores Generadores del Conflicto Laboral y las Estrategias Desarrolladas por las Mujeres Ejecutivas para Afrontarlos

Generadores de conflicto laboral / Estrategias	Flexibilidad y confianza con el personal	Comunicación con los subordinados	Organización de tiempo laboral	Beneficios y facilidades de la empresa
Sobrecarga laboral			x	x
Conflictos interpersonales	x	x		
Clima laboral	x	x		x
Conexión todo el tiempo con el trabajo			x	

Conflictos interpersonales. Flexibilidad y confianza con el personal, Comunicación con los subordinados. Irma de Surco, Katherine de San Borja y Pilar de Surquillo coincidieron en afirmar que los conflictos interpersonales se dan principalmente por un mal liderazgo por parte de sus jefes, esta situación es equilibrada por la confianza y flexibilidad que las mujeres ejecutivas imparten entre sus subordinados. Así también la apertura que tienen para escucharlos y apoyarlos en la solución de sus problemas tanto laborales como familiares.

Clima Laboral. Flexibilidad y confianza con el personal, Comunicación con los subordinados, Beneficios y facilidades de la empresa. Para las mujeres ejecutivas

entrevistadas el clima laboral es uno de los principales generadores de conflicto y se da principalmente por la alta rotación de personal, es por ello que coinciden que la flexibilidad y la confianza, la comunicación con los subordinados, beneficios y facilidades de la empresa son fundamentales para la mejora del clima laboral, así lo manifestaron Vania de Surco, Fanny de los Olivos y Raquel de San Borja.

Conexión todo el tiempo con el trabajo. Organización de tiempo laboral. Yvanna de la Molina, Lucía de Magdalena y Ruth de la Molina, así como la mayor parte de las entrevistadas, señalaron que están conectadas siempre con el trabajo y les cuesta separar de sus obligaciones familiares. Es por ello que se toman su tiempo para organizar su trabajo de manera permanente.

Factores generadores del conflicto familiar y las estrategias desarrolladas por las mujeres ejecutivas para afrontarlos. Como se ha determinado, los generadores del conflicto familiar repercuten en el trabajo y los conflictos laborales repercuten en la familia, es por ello que las mujeres ejecutivas entrevistadas han desarrollado estrategias para contrarrestar a los generadores del conflicto familiar (ver Tabla 11).

Sentimiento de culpa – Organización de tiempo familiar y el apoyo familiar. Emma de Magdalena, Raquel de San Borja y Ruth de la Molina coincidieron que el sentimiento de culpa es fuerte por el poco tiempo que comparten con su familia, por lo cual la organización de tiempo familiar es fundamental. Así también el apoyo que reciben de sus familiares en el cuidado de sus hijos.

Tabla 11

Factores Generadores del Conflicto Familiar y las Estrategias Desarrolladas por las Mujeres Ejecutivas para Afrontarlos

Generadores de conflicto familiar / Estrategias	Apoyo familiar	Repartición de las tareas del hogar	Organización de tiempo familiar	Monitoreo y establecer obligaciones a los hijos	Comunicación con la pareja
Sentimiento de Culpa	x		x		
Tiempo propio	x	x	x	x	
Discusión conyugal		x	x		x
Cuidado de los hijos	x			x	

Tiempo propio – Apoyo familiar, repartición de las tareas del hogar, organización del tiempo familiar, monitoreo y establecer obligaciones a los hijos. Existe exigencia por parte de las entrevistadas por un tiempo propio, por un espacio para ellas, el cual no pueden disfrutarlo por la carga laboral y familiar, para ello se tienen que apoyar en las siguientes estrategias que en su mayoría son adoptadas por las ejecutivas entrevistadas las cuales son: apoyo familiar, repartición de las tareas del hogar, organización del tiempo familiar, monitoreo y establecer obligaciones con los hijos, la mayoría de entrevistadas argumentan que el apoyo de sus familiares (padres y suegros) es fundamental para obtener un tiempo propio.

Discusión conyugal – Repartición de las tareas del hogar, organización de tiempo familiar y comunicación con la pareja. Todas las entrevistadas afirman que en su relación de pareja existe discusión conyugal la cual es sobrellevada principalmente por la comunicación, que ha sido la parte fundamental para conservar su relación, así también la organización del tiempo familiar mediante la repartición de las tareas entre todos los miembros de la familia origina que atenúe la discusión conyugal y se mantenga la unión familiar.

Cuidado de los hijos – Apoyo familiar, monitoreo y establecer obligaciones con los hijos. Todas las ejecutivas entrevistadas coinciden en afirmar que el cuidado de los hijos es lo que conlleva a un mayor tiempo, dedicación y preocupación, siendo también determinante en generar el conflicto familiar, por ello el apoyo familiar de los padres y suegros resulta importante para llenar ese vacío por la ausencia de la pareja que se encuentra laborando y les da la flexibilidad para monitorear desde el centro de trabajo a los hijos. Es importante que a medida que los hijos crecen vayan adquiriendo responsabilidades domésticas para que

valoren la vida en familia y se acostumbren a asumir responsabilidades desde pequeños ya así facilitar las labores del hogar. El cruce entre todos los generadores de conflictos y estrategias con la información adquirida a través de las entrevistas se muestra en la Tabla 12.



Tabla 12

Cruce entre Todos los Generadores de Conflictos y Estrategias con la Información Adquirida A Través de las Entrevistas

Tipos de Conflicto	Generadores de Conflicto	Estrategias Laborales										Estrategias Familiares																	
		Beneficios y facilidades de la empresa	Cambio de trabajo	Comunicación con los subordinados	Control de preocupaciones laborales	Decisiones acertadas	Delegación de funciones	Desvincularse del trabajo por estrés	Flexibilidad y confianza con el personal	Habilidades y competencias	Metas laborales	Organización de tiempo laboral	Personalidad y carácter	Realización de alguna actividad	Administración de gastos	Apoyo familiar	Comprensión de la situación de pareja	Comunicación con la pareja	Comunicación familiar	Control de emociones	Control de preocupaciones familiares	Monitoreo y establecer obligaciones a los hijos	Organización de tiempo familiar	Repartición de la responsabilidad con los hijos	Repartición de las tareas del hogar	Separación de la pareja	Vivir cerca de un familiar		
Conflicto laboral	Ambigüedad de roles																												
	Clima laboral	MM																											
	Conexión todo el tiempo con el trabajo																												
	Conflictos interpersonales			IS, BJ, EM, MM, RM																									
	Diferencia de sueldos																												
	Falta de mejora de procesos																												
	Imposición de opiniones																												
	Incertidumbre en la estabilidad laboral																												
	Jefes inflexibles																												
	Largas horas de trabajo																												
Conflicto familiar	Percepción hacia los demás																												
	Preferencia en cargos al sexo opuesto																												
	Recibir órdenes de más de un superior																												
	Sobrecarga laboral	CS, EM, IS																											
	Toma de decisiones																												
	Viajes																												
	Crisis conyugal																												
	Cuidado de los hijos																												
	Cuidado de un adulto mayor																												
	Discusión conyugal																												
Falta de apoyo familiar																													
Falta de tiempo para la pareja																													
Inequidad en los ingresos																													
Papeles invertidos																													
Poder de decisión en el hogar																													
Sentimiento de Culpa																													
Sobrecarga familiar																													
Tareas del hogar																													
Tiempo propio																													

4.3 Análisis Transversal de los casos

De acuerdo al análisis transversal realizado en base a las encuestas y a los generadores de los conflictos laborales y familiares; se ha podido identificar dos patrones que determinan ciertas emociones, conductas y decisiones que toma la mujer ejecutiva, dichos patrones identificados son: (a) a menor edad de los hijos, mayor el sentimiento de culpa de la mujer ejecutiva, y (b) a mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio.

4.3.1 A menor edad de los hijos mayor sentimiento de culpa

De acuerdo a la literatura, García, Sánchez y Vela (2015) sostuvieron que las mujeres ejecutivas con hijos pequeños manifiestan sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros. Bernal y Taracena (2012) identificaron que algunas ejecutivas de alto nivel tienen sentimientos de culpa por tener exceso de trabajo o viajes, y que esto genere en sus hijos y en su pareja el sentirse abandonados. Para identificar este patrón se han revisado los siguientes generadores de conflicto: (a) cuidado de los hijos, y (b) prolongadas horas de trabajo.

Cuidado de los hijos. Kirchmeyer (1992) demostró que el cuidado de los hijos demanda mayor tiempo, en comparación con otras responsabilidades familiares. Existe mayor posibilidad de experimentar conflictos familiares cuando son madres solteras, ambos cónyuges trabajan o si las familias tienen hijos menores. Según las entrevistas realizadas a las mujeres ejecutivas, se concluye que el escaso tiempo en el cuidado de los hijos, hace que las mujeres ejecutivas cultiven ese sentimiento de culpa (ver Tabla 13).

Largas horas de trabajo. Álvarez y Gómez (2011) sostuvieron que las mujeres ejecutivas tienen la capacidad para adaptarse a las demandas laborales y sobrellevar las responsabilidades que esto implica dentro de las organizaciones, llevándolas muchas veces a invertir prolongadas horas de trabajo para cumplir con los objetivos, esto hace que enfrenten diversos problemas como, no disponer del tiempo suficiente con sus familiares directos.

Tabla 13

Cuidado de los Hijos

Ruth de la Molina	RM	42	(117:117)	Cuanto más grande son los hijos crecen los problemas uno piensa, cuando son pequeños con quien se quedan, pero cuando más crecen las preocupaciones y los problemas crecen ya que no solo el problema se reduce a tu casa sino también a la calle. Cuando mi hija nació yo la cuide por un tiempo hasta los 10 meses, luego entre a trabajar, la tenía al cuidado de una nana lo cual fue un error ya que la chica le maltrataba a mi hija, me entere y mi madre vino a apoyarme y desde ese entonces tengo una nana y mi madre que supervisa.
Irma de Surco	IS	41	(119:119)	Tengo un hijito que va a cumplir 18 años y quiere independizar, comienza a decir que cuando cumpla sus 18 años se va ir, pero yo le digo que no quiero que se vaya, entonces me dice no, ya entonces el tema es porque él tiene un cuarto que está compartido con su hermano, entonces nosotros no pensamos que iban a querer cuartos separados solamente hicimos un cuarto para ellos y el otro cuarto que tenemos lo utilizamos de escritorio que es ahorita la oficina de mi esposo
Carla de San Juan de Miraflores	CS	40	(132:132)	Cuando nació mi hija, todo me desesperaba, yo era muy eléctrica quería las cosas ya ¡mi esposo iba a otro ritmo. Si bien es cierto mi esposo es más analíticos más tranquilo, más paciente y a mí me desesperaba, entonces era como que no llegábamos a ver cuál era el punto de intercepción entre ambos, la verdad yo me encerraba demasiado.
Emma de Magdalena	EM	39	(126:126)	Hubo problemas con mi hija, ella comenzó a tartamudear y mi esposo ya no quería que trabaje, fue una etapa muy tormentosa porque mi hija también sufría de bullying en el colegio.
Paulina de Surco	PAS	38	(118:118)	

Las mujeres ejecutivas coinciden en que las largas horas de trabajo, reducen el tiempo para dedicárselo al cuidado de los hijos lo que origina sentimiento de culpa (ver Tabla 14).

Ambos generadores de conflicto contribuyen al sentimiento de culpa. En el estudio realizado por García, Sánchez y Vela (2015) sobre dudas y sentimientos de culpa, las mujeres ejecutivas con hijos pequeños manifestaron sentimientos de culpa al dejar a sus hijos al cuidado de otros. En el estudio de Bernal y Taracena (2012) se identificaron que algunas ejecutivas de alto nivel tienen sentimientos de culpa por tener exceso de trabajo o viajes, haciendo que sus familiares directos se sientan abandonados.

Tabla 14

Largas Horas de Trabajo

Mayra de la Molina	MM	49	(37:37)	A veces me tenía que quedar más tiempo en la oficina para culminar las tareas programadas, era complicado.
Gisela de la Molina	GM	48	(40:40)	En mi trabajo el tiempo me queda corto ya que hoy en día la demanda es así todo es para ayer
Yvanna de la Molina	YM	43	(37:37)	Me quedo más tiempo no me gusta irme a mi casa si tengo cosas pendientes.
Pamela de surco	PS	42	(41:41)	Muchas veces, me he quedado un poco más en el trabajo
Betty de Jesús María	BJ	41	(35:35)	Debido a la situación económica bastante baja que ha pasado mi empresa he tenido que trabajar más que antes y ser más competitivos con nuestros servicios.
Irma de Surco	IS	41	(38:38)	A veces me he quedaba más horas en el trabajo inclusive a veces me llevaba el trabajo a mi casa para avanzarlo durante la noche o fines de semana.
Vania de Surco	VS	35	(39:39)	En mi trabajo muchas veces hay que quedarse más horas o estar a disposición los sábados y Domingos esto hace que mi rendimiento baje.
Pilar de Surquillo	PRS	34	(35:35)	Nos quedamos más horas nuestro horario es hasta las 7.30 y ahora nos estamos quedando hasta las 9
Julia de Chacacayo	JC	33	(56:56)	Me quedaba más tiempo en el trabajo, estaba los sábados y los domingos no en mi casa sino en caseta, porque tenemos casetas de venta en surquillo, y si necesitaba más tiempo almorzaba rápido para poder ganar el tiempo.

En el caso de las mujeres ejecutivas entrevistadas, su sentimiento de culpa está mayormente relacionado con el abandono o ausencia que generan a sus hijos y esposo al estar largas horas trabajando. A continuación se procede a detallar los casos informados por las mujeres ejecutivas (ver Tabla 15).

El sentimiento de culpa en las mujeres ejecutivas disminuye conforme se incrementa la edad de sus hijos, esto ha sido determinado mediante un diagrama de dispersión donde se identifica la correlación del sentimiento de culpa con las edades de los hijos (ver Figura 6). Para reducir el sentimiento de culpa utilizan la estrategia de organización de tiempo familiar (ver Tabla 16), y apoyo familiar (ver Tabla 17), con la finalidad de dedicarle mayor tiempo y cuidado a los hijos.

Tabla 15

Sentimiento de Culpa

Mayra de la Molina	MM	49 (148:148)	Mi hijo siempre me pedía que no trabajara.
Fanny de los Olivos	FO	43 (132:132)	He sentido sentimiento de culpa inclusive en formar mi propia empresa o cambiarte de trabajo con tal de tener más tiempo para mi familia
Yvanna de la Molina	YM	43 (125:125)	Me encantaría darle más tiempo al hogar pero por mi estilo y personalidad me volvería loca si me dedico a la casa creo que caminaría por el techo.
Ruth de la Molina	RM	42 (121:121)	Mi hijo dice que soy una adicta al trabajo
Irma de Surco	IS	41 (141:141)	En algún momento cuando mi hija no quería hacer las tareas su papa le gritaba porque no tenía la paciencia para enseñarle ella gritaba al teléfono y me sentía mal.
Carla de San Juan de Miraflores	CS	40 (138:138)	Mi hijo mayor me reclama y se acuerda absolutamente de todo, había temas por ejemplo que yo no iba a sus reuniones de colegio, no iba a sus actuaciones porque antes también era más difícil pedir permiso.
Emma de Magdalena	EM	39 (155:155)	Fui muy egoísta porque no pensé en cómo se iba a sentir mi esposo mi mama, mi hijita cuando tenía que salir fuera del país por temas de trabajo o estudio
Paulina de Surco	PAS	38 (130:130)	Sentía sentimiento de culpa cuando mis hijos eran más pequeños, yo me escapaba del trabajo para verlos. Cuando el niño es más pequeño si hay un sentimiento de culpa porque es parte de ti y el no estar cerca te tiene preocupada.
Raquel de San Borja	RS	37 (166:166)	Con mis hijos yo trataba de entregarles a ellos. El problema era que no tenía tiempo para ellos, y eso a mí me frustraba. Sí generaba ese conflicto, ese sentido de culpa de que, me estoy entregando tanto a este trabajo que recompensa voy a recibir, ni las gracias voy a recibir. Y teniendo tanto que hacer en mi casa, con mi hijos, están desatendidos, de repente yo debería estar ahí, etc. Entonces sí tenía ese sentido de culpabilidad.
Vania de Surco	VS	35 (32:32)	Nos queda tan poco tiempo para pasarla con mis hijos aparte tomarme tiempo para mí a veces eso me hace sentirme mal, culpable. A veces me dicen mis hijos me dicen porque no me olvido de mi celular...
Julia de Chacacayo	JC	33 (158:158)	Llaman mucho a mi celular los clientes, las asesoras, me whatsapean del banco, entonces, si a veces me reclaman que llegue más temprano y todo pero a veces no se puede.

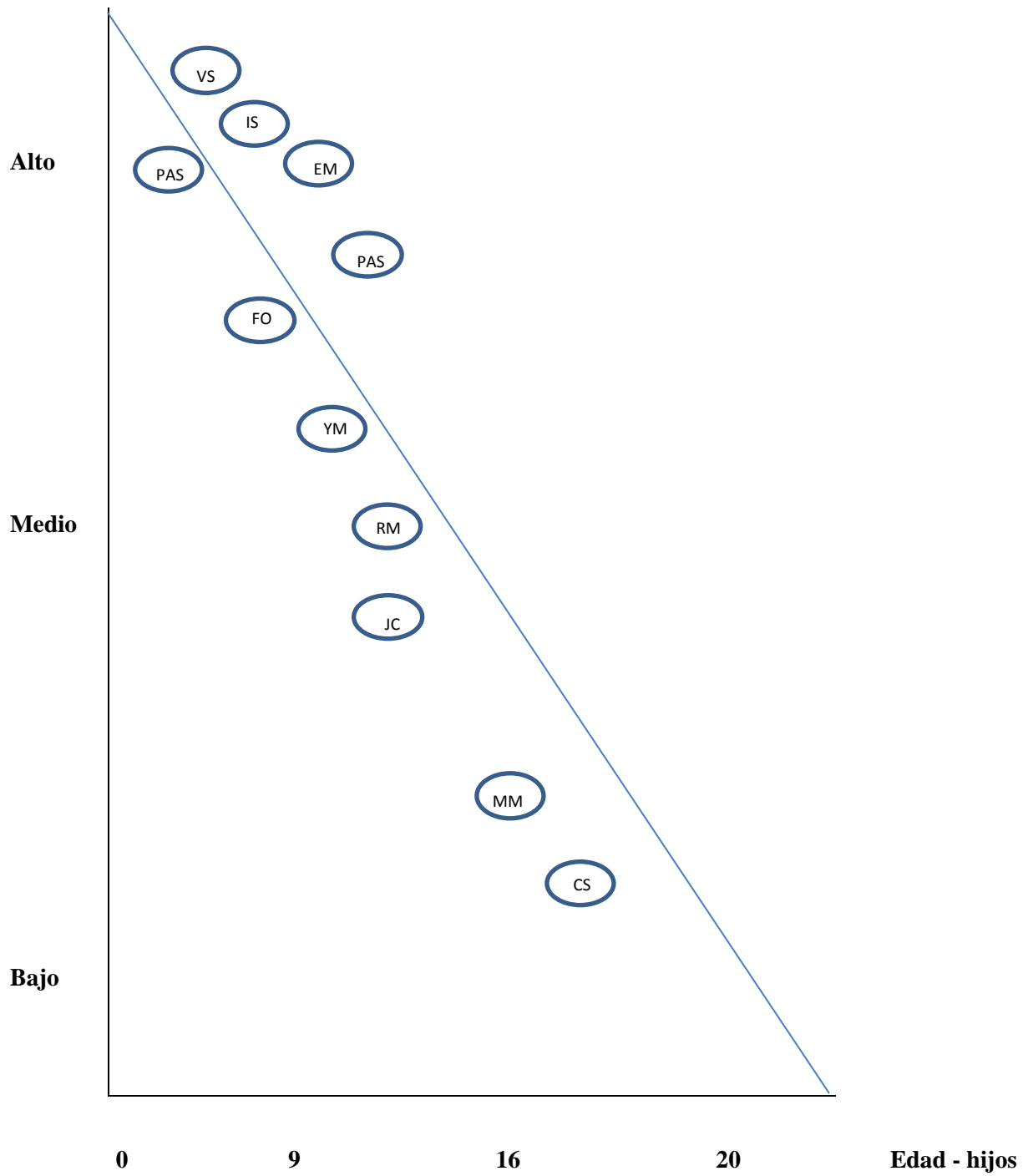
Sentimiento de culpa

Figura 6. Diagrama de dispersión

Tabla 16

Organización de Tiempo Familiar

Lucia de Magdalena	LM	50	(139:139)	Si he logrado organizar mejor mis tiempos
Yvanna de la Molina	YM	43	(136:136)	<p>Mi hija y yo conversamos mucho yo no soy lúdica hay cosas que hacemos y compartimos mucho, llego y primero la apapacho converso con ella diciendo que como le fue en el colegio, le voy preguntando. No suelo planificar no tengo un cronograma para casa. Suelo darle tiempo en las mañanas y en las tardes, cuando estoy con ella es con ella lo demás ya puede esperar.</p> <p>El fin de semana es exclusivo para mi familia mi hija esta con enamorado y no quiere saber de nosotros, somos activos socialmente sobre todo en verano salimos vamos a la playa al club a la casa de un amigo, los sábados también aprovechamos en ir al médico o al banco hacer los pagos o hacer algunas compras para el almuerzo para la noche nos inventamos las cosas que tenemos que hacer siempre vamos al cine nos gusta mucho.</p> <p>Si, en ese caso he tenido que organizarme como por ejemplo decir a mi esposo que se lleve a la niña a pasear, para yo poder avanzar con los trabajos y evitar que cuando mi hija me vea decirle no puedo porque estoy trabajando.</p> <p>Bueno lo que pasa nosotros sabes que ambos estudiamos; él estudia los Lunes y Miércoles y ahora está estudiando una maestría en línea, entonces yo sé que tiene sus horarios por ejemplo: "oye vamos este día vamos a cenar "porque ya sabemos que está libre y no tiene nada, ambos acordamos que fecha vamos a ir a cenar, de pronto como yo sé que el sábado no hace nada nos vamos nos podemos ir los dos solos ,últimamente estamos yendo los tres pero en realidad más que dedicación los dos tratamos de adaptarnos adecuarnos a los horarios que tenemos libre para poder tener vida de pareja ,pero ambos lo hacemos porque casi tiempo no tenemos .</p>
Ruth de la Molina	RM	42	(135:135)	
Betty de Jesús María	BJ	41	(42:42)	
Emma de Magdalena	EM	39	(122:122)	
Katherine de San Borja	KB	38	(145:145)	Si he aprendido mejor a manejar mis tiempos
Paulina de Surco	PAS	38	(146:146)	<p>Yo planifico siempre esa es mi estrategia, temprano hago las loncheras, si uno no se planifica no la hace Una vez yo me enferme y mi esposo me quiso ayudar a pesar de sus errores siempre tiene una buena predisposición.</p> <p>Sí, ahora más. De hecho que antes lo era más. Pero ya entre la maestría y el trabajo. Planificaba que a la semana en la cabeza coordinaba con Erika la que me ayuda en la casa. Entonces tal día tal, tal día tal y vemos, y vamos organizando. Pero ayuda no tenía en mente... Tenía papelitos ahí y sobre todo era ver que tal día los chicos tienen paseo, villa santa margarita, que tal día tienen que llevar exposición en inglés a pesar de ser tan chiquitos. Teníamos que hacer trabajo, comprarle cositas, detallitos porque van a hacer una actividad, en fin. Mil cosas en realidad era tener post it ahí... Realmente no hay un tiempo que le dedique, compartimos tiempo pero digamos un fin de semana nos vamos a la playa o nos vamos a la piscina. Gracias a Dios, por el lado de mi familia es numerosa entonces todos los meses siempre nos encontramos, competimos bonitos momentos, quizás es el cumpleaños de un primo, de un sobrino, una tía entonces siempre estamos compartiendo un agasajo.</p>
Raquel de San Borja	RS	37	(178:179)	
Vania de Surco	VS	35	(151:151)	

Tabla 17

Apoyo Familiar

Mayra de la Molina	MM	49	(119:119)	Mis padres me apoyan no encargándose sino están sino simplemente vigilan. No le damos la responsabilidad de la educación.
Fanny de los Olivos	FO	43	(107:107)	Mi hermana me apoya con mis hijos yo le pago como si fuera otra persona.
Yvanna de la Molina	YM	43	(107:107)	Mi madre me ayuda mucho por ejemplo si tenemos que salir, mi madre se queda con mi hija pero no es que viva en mi casa, ella es viuda y tiene una sola nieta y muere por su nieta y me ayuda muchísimo.
Ruth de la Molina	RM	42	(103:103)	Tenemos a alguien que nos ayuda, también vive con nosotros es mi cuñada, ella es soltera y nos ayuda a ver a los chicos no es su responsabilidad pero me ayuda bastante.
Betty de Jesús María	BJ	41	(110:110)	Mis padres viven en Piura quien más me ayuda con el cuidado de mi hijo es la familia de mi esposo.
Irma de Surco	IS	41	(119:119)	Cuando mi hija nació yo la cuide por un tiempo hasta los 10 meses, luego entre a trabajar, la tenía al cuidado de una nana fue un error ya que la chica le maltrataba a mi hija y me entere. Mi madre vino a apoyarme y desde ese entonces tengo una nana y mi madre que supervisa.
Carla de San Juan de Miraflores	CS	40	(116:116)	He tenido la suerte de que mi suegra y mi mamá han sido más de casa y entonces ellas han cuidado a mis hijos, cualquiera de las dos.
Emma de Magdalena	EM	39	(116:116)	Mi madre que apoya con mi hija.
Katherine de San Borja	KB	38	(104:104)	Para el cuidado de mis hijos una vez tuve una chica muy buena que los cuidaba, pero no se puede confiar en ellos, tengo apoyo de mis tías y de mi suegra.
Paulina de Surco	PAS	38	(108:108)	Tengo el apoyo principalmente de mi madre con el cuidado de mis hijos y aparte contratamos a una persona para que ayude con las tareas del hogar y esta persona viene dos veces a la semana y las demás tareas lo hacemos nosotros.
Raquel de San Borja	RS	37	(171:171)	Mi suegra nos da un soporte tremendo con los chicos. Cuando he tenido situaciones que mi suegra no podía, mi mamá, mi hermana, mi otra hermana.
Vania de Surco	VS	35	(122:122)	Puede ser mi suegra o alguna tía, sí; pero son momentos muy raros no que todas las semanas uno pueda pedirle esos favores.
Pilar de Surquillo	PRS	34	(127:127)	Mi estrategia es que mi esposo me apoyo, él me da el equilibrio. Si mi esposo no me apoyaría estaría peleada separada no sé.
Julia de Chaclacayo	JC	33	(136:136)	Mi abuela a pesar de ser mayor me ayuda, mi tía también.

En la Figura 7 se grafica la relación entre los generadores del conflicto: (a) cuidado de los hijos; (b) largas horas de trabajo; y (c) sentimiento de culpa, siendo las estrategias utilizadas: (a) organización de tiempo familiar; y (b) apoyo familiar.

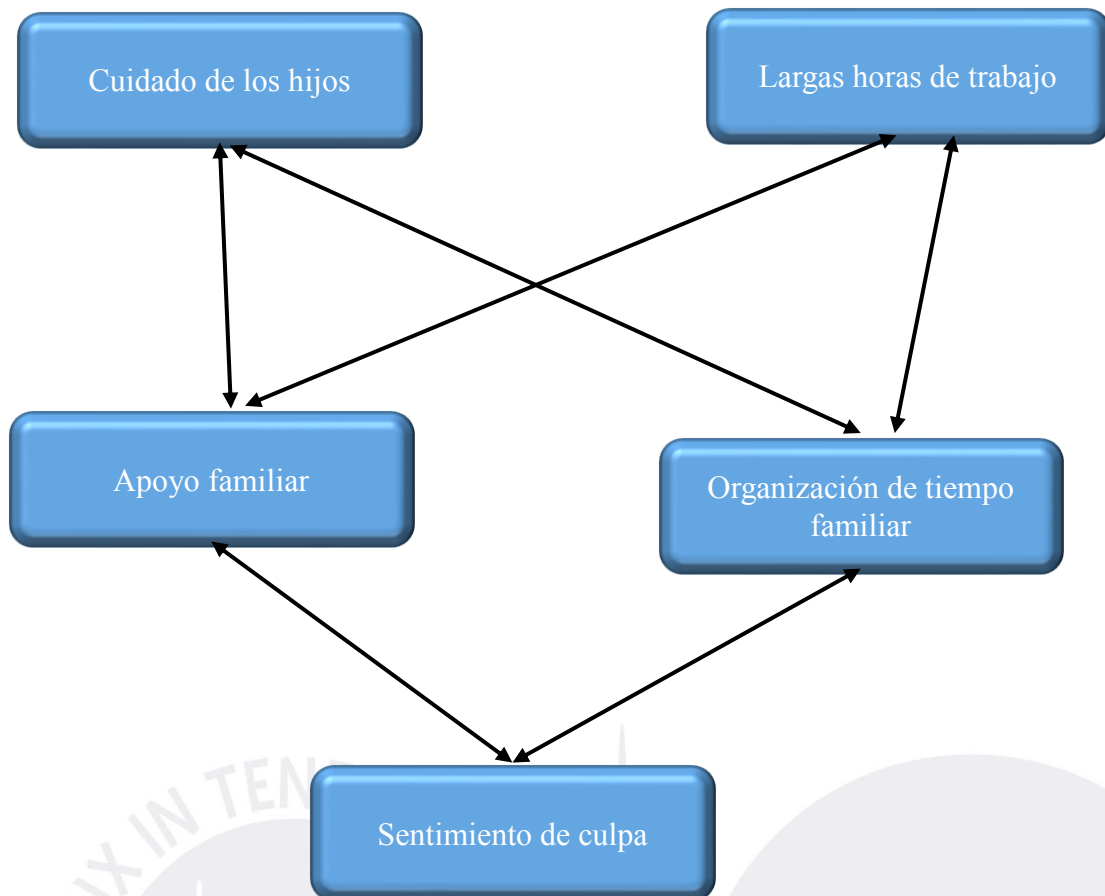


Figura 7. Relación entre los generadores del conflicto: a menor edad de los hijos mayor sentimiento de culpa

4.3.2 A mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio

Según la literatura el Departamento de Comercio e Industria (2004) indicó que más de la mitad de los empleados británicos consideraban que un mejor equilibrio vida-trabajo era necesario para seguir sus intereses artísticos y comprometerse en actividades deportivas.

Independientemente de la edad y el género, el equilibrio vida-trabajo permite combinar el trabajo con actividades y aspiraciones no laborales (Felstead et al., 2002). Para

determinar este patrón se han revisado los siguientes generadores de conflicto: (a) sobrecarga laboral, y (b) conexión todo el tiempo con el trabajo.

Sobrecarga laboral. Madipelli, Sarma y Chinnappaiah (2013) identificaron que la mayoría de ejecutivas tienen problemas de estrés por las exigencias laborales, sobrecarga

laboral, condiciones laborales y las prolongadas horas de trabajo. El excesivo trabajo que realizan diariamente las mujeres ejecutivas en su centro de labores origina que demanden tiempo propio (ver Tabla 18).

Tabla 18

Sobrecarga Laboral

Lucia de Magdalena	LM	50	(37:37)	Es bastante fuerte yo tengo a cargo a dos psicólogas el trabajo es estresante hacemos búsqueda y selección ahora la consultara también se está centrando en lo que es intermediación esto trae consigo nuevos retos nuevas metas que tenemos que cumplir
Mayra de la Molina	MM	49	(35:35)	La carga laboral la he sentido antes, era una carga bastante abrumadora
Gisela de la Molina	GM	48	(36:36)	Es agitado no solo es la carga laboral también soy mama los chicos ahora están de vacaciones y la próxima semana se van al colegio los atiendo a mi esposo y a mis hijos y a las 9 de la mañana estoy saliendo de la oficina programo reuniones en la mañana por que pasada las 3 de la tarde yo me dedico a mis hijos los recojo del colegio los llevo a casa almuerzan ya es un poco la parte familiar
Yvanna de la Molina	YM	43	(35:35)	La sobrecarga laboral es fuerte bastante fuerte en comparación a mi trabajo anterior más tranquilo pero igual es fuerte el ritmo es fuerte.
Betty de Jesús María	BJ	41	(35:35)	La carga laboral es bastante complicada, porque es el manejo de un área compleja y prácticamente es llevar la empresa hacia adelante. El sector minero a la cual pertenece la empresa ha sido duramente golpeado en los últimos 4 años y la producción ha bajado, se ha reducido los proyectos por la caída de los precios de los metales.
Irma de Surco	IS	41	(36:36)	Si tenía muchas carga laboral a veces ya no encontraba despierta a mi hija pero lo fines de semana son netamente de ella, pero a veces he pecado cuando me fui de vacaciones tuve que seguir trabajando porque mi puesto era tan crítico que si yo no estaba prácticamente se paralizaban las cosas y más trágico cuando ya no tuve mi asistente que se fue.
Emma de Magdalena	EM	39	(42:42)	Si, en la anterior también pero era la presión diferente el trabajo, la cultura y todo era distinto y tiene que ver mucho eso, la cultura de la empresa con lo que yo quiero a fin y con la carga, era muy bueno el clima laboral pero la carga era demasiado.
Katherine de San Borja	KB	38	(36:36)	La carga laboral es variable, hay fechas que hay bastante carga y he tenido que quedarme más tiempo cuando es necesario y generalmente me voy a mi hora.
Raquel de San Borja	RS	37	(60:60)	En el sentido de que te ponen plazos y claro, uno quisiera que sea más holgado, pero eso en la realidad no funciona, en la realidad hay objetivos que cumplir, los plazos son los plazos. Hay un nivel de exigencia a todo y dada las circunstancias que tenía o que atravesaba la compañía en ese momento, había un sentido de urgencia de poder trabajar con la gente.
Vania de Surco	VS	35	(36:36)	Es bastante pesada, por el tema todo lo que es responsabilidad o el trabajo se lo carga uno mismo. Uno está para coordinar no para hacerlo todo también.
Pilar de Surquillo	PRS	34	(33:33)	En ningún momento es poco siempre la carga labora es alta cuando estas en las obras nuevas es donde hay más trabajo y te quedas hasta tarde hay etapas donde la carga es menor el trabajo es persistente y rápido.
Julia de Chaclacayo	JC	33	(53:53)	Como eran temas de implementación de un área nueva, los primeros meses fueron bien pesados. No tenía vida. Ósea yo he pasado sábados, domingos, en casetas, acá metida, y ha sido bien fuerte. La verdad, pero ahora que ya pasaron los 8 meses, un poco como que ya las cosas han ido caminando solas ¿no? Y más gestión, pero si han sido bien fuertes.

Conexión todo el tiempo con el trabajo. Estudios empíricos en el Reino Unido (Hyman et al., 2003) indicaron que la intromisión de demandas laborales en la vida personal (p.e. Trabajar durante el fin de semana) estaba relacionada con reportes de estrés extremo y fatiga emocional para los empleados. Es más, los empleados perciben que la intromisión de obligaciones laborales en sus vidas personales están afectando negativamente su salud (Hyman et al., 2003). El no desprenderse de las responsabilidades laborales, fuera de la oficina conlleva a reducir o eliminar el tiempo propio (ver Tabla 19).

Tabla 19

Conexión Todo el Tiempo con el Trabajo

Lucia de Magdalena	LM	50	(45:45)	Estuve de vacaciones hace dos semanas lleve mi celular porque de todas maneras las chicas necesitan el apoyo de una dirección eso hizo que mi esposo se resintiera un poco y me digiera que debemos estar de vacaciones
Yvanna de la Molina	YM	43	(41:41)	Contesto llamadas urgentes, y me mantengo conectada con el trabajo hay momento que estoy en mi hija trato de desconectarme, un día me dijo mi hija ya mami para con esto.
Pamela de surco	PS	42	(45:45)	He tenido vacaciones pero con la computadora al costado.
Ruth de la Molina	RM	42	(44:44)	A veces el día a día nos gana con las cosas que tenemos que hacer, no llevo trabajo a casa pero si reviso el correo electrónico yo recibo al menos 200 correos diarios me preocupa que se queden cosas importantes sin contestar por eso en las noches los leo en mi cama pasada las 10 de la noche una vez que ya cene con mi hijo y él está más tranquilo.
Betty de Jesús María	BJ	41	(49:49)	A veces el clima se vuela muy tenso sobre todo en la parte directiva por la presión de entregar los proyectos y reportar a nuestros clientes.
Irma de Surco	IS	41	(44:44)	Me he mantenido conectado sábado y domingos
Pilar de Surquillo	PRS	34	(83:83)	Las veces que he tomado mis días libres siempre me llaman siempre estoy conectada al trabajo.

Ambos generadores de conflicto contribuyen a reducir o eliminar el tiempo propio, en una investigación del Departamento de Comercio e Industria (2004) se determinó que más de la mitad de los empleados británicos consideraban que para un mejor equilibrio vida-trabajo era necesario seguir sus intereses artísticos y comprometerse en actividades deportivas. A continuación se procede a detallar los casos informados por las mujeres ejecutivas (ver Tabla 20).

Tabla 20

Tiempo Propio

Mayra de la Molina	MM	49	(157:157)	A veces he sentido la necesidad de hacer algo para mí misma
Gisela de la Molina	GM	48	(130:130)	Siempre trato de sacar tiempo de donde sea para hacer mis cosas.
Fanny de los Olivos	FO	43	(140:140)	Viajar es lo que más me gusta, pero me falta un montón por hacer y no hay tiempo.
Yvanna de la Molina	YM	43	(132:132)	Si me gustaría más tiempo para mí, al hacer una maestría ya di un paso importante
Pamela de surco	PS	42	(122:122)	Si necesito salir salgo en alguna reunión o con una amiga.
Ruth de la Molina	RM	42	(131:131)	Siento que la casa y el trabajo me absorbe bastante, quisiera irme al salón hacerme las uñas pintarme el cabello porque entre el trabajo y la casa no me alcanza el tiempo, me ha pasado que digo que me voy a tomar el día para mí y me desaparezo toda la mañana y ahí si empieza el conflicto y me dicen dónde estabas.
Betty de Jesús María	BJ	41	(131:131)	Me gustaría un tiempo para mí, me gustaría hacer deporte, antes practicaba mucho, también me gustaría hacer mi segunda maestría, este año estoy empezando a hacer unos cursos de gerencia de proyectos.
Emma de Magdalena	EM	39	(143:143)	A mí me encanta bailar y también correr, el correr lo podía hacer pero el bailar ya no.
Katherine de San Borja	KB	38	(132:132)	Me falta un tiempo para mí, tengo frustrada mi maestría.
Paulina de Surco	PAS	38	(122:122)	Lo que me falta es un tiempo para mí. Para dedicarme a una faceta que me gusta como tocar guitarra, tengo la guitarra pero no tengo el tiempo. También me encanta bailar pero en mi programación no tengo tiempo para el baile con todo lo que hay por hacer.
Pilar de Surquillo	PRS	34	(125:125)	Me gustaría estudiar diseño de modas si lo voy hacer aunque sea de viejo pero si es como que mi sueño frustrado.

La demanda de tiempo propio aumenta conforme aumenta la edad de las mujeres ejecutivas, esto ha sido determinado mediante un diagrama de dispersión donde se identifica la correlación de la demanda de tiempo propio y las edades de las mujeres ejecutivas (ver Figura 8).

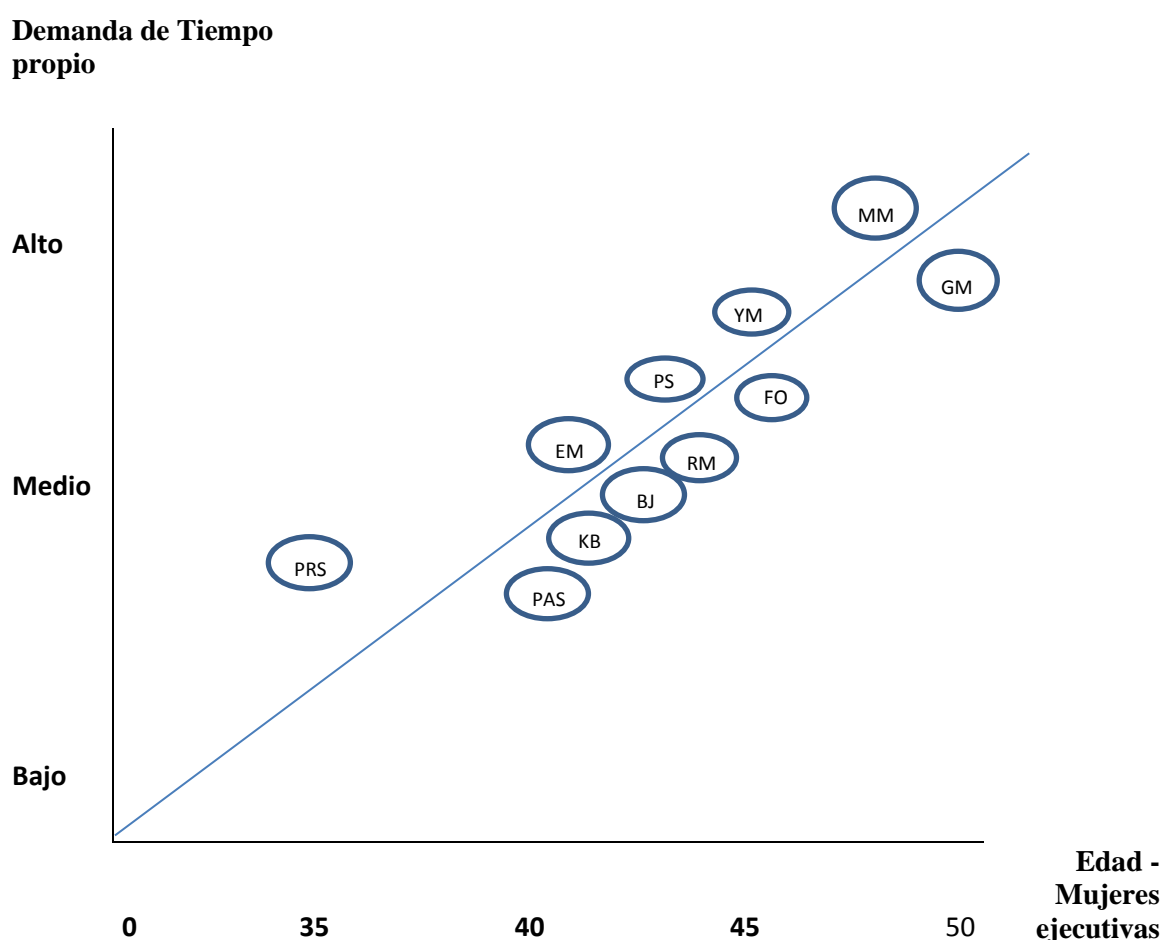


Figura 8. Diagrama de Dispersión

Las mujeres ejecutivas para poder lograr obtener tiempo propio para realizar actividades que les gustan o desean realizar utilizan la estrategia de organización de tiempo laboral (ver Tabla 21). En la Figura 9 se grafica la relación entre los generadores del conflicto: (a) sobrecarga laboral; (b) conexión todo el tiempo con el trabajo, siendo la estrategia utilizada: organización de tiempo laboral. En la Figura 10 se presenta las prácticas propuestas a realizar por el área de recursos humanos en las diferentes organizaciones.

Tabla 21

Organización de Tiempo Laboral

Mayra de la Molina	MM	49	(144:144)	Me organizo en el trabajo con la finalidad de estar en los momentos especiales de mis hijos, nunca falte a ningún evento nunca he dejado que la abuela vaya por mí, sino me daban permiso yo igual iba y si tenían que descontarme que me descuenten, porque eso para mí era prioridad antes de cualquier cosa.
Gisela de la Molina	GM	48	(46:46)	Procuro no estresarme voy planificando junto a mi equipo y ellos tienen que ver cómo se maneja la carga, todos son aceleradísimos yo voy chequeo, miro y controlo tiempos.
Ruth de la Molina	RM	42	(48:48)	Organizando las cosas del trabajo es muy importante.
Betty de Jesús	BJ	41	(37:37)	Manejo mis tiempos pero siempre con el celo de mi jefe de no salir antes. Lo afronto organizando mis trabajos y tratar de hacer todo dentro de la jornada laboral.
María Irma de Surco	IS	41	(160:160)	Hago respetar mi hora de salida y las tareas lo hago por objetivos, trato de no quedarme hasta tarde como antes en la otra empresa.
Carla de San Juan de Miraflores	CS	40	(159:159)	Organizarte en el trabajo y organizar tu tiempo con tu familia y para ti es bueno, ahora yo también siempre he estudiado, siempre me ha gustado también actualizarme entonces es un tiempo que también le quitas a tu familia pero dejas un tiempo bueno para ti porque te actualizas
Paulina de Surco	PAS	38	(45:45)	Como regla general, yo los sábados no trabajo y eso lo negocié desde un inicio al ingresar a la empresa. Tengo mucho apoyo de gerente que entiende mi condición de Madre y en los tiempos de sobrecarga trato de quedarme un poco más en mis días laborables.
Pilar de Surquillo	PRS	34	(140:140)	He organizado mejor mi tiempo tanto así que me he metido al gimnasio, antes cuando no me organizaba bien me quedaba más tiempo en el trabajo y solo venía a la casa a dormir, ahora al menos hago algo para mí.
Julia de Chaclacayo	JC	33	(119:119)	A veces trato de planificar bien las actividades del trabajo, pero lo que me molesta es que me digan las cosas a última hora, eso sí me incómoda ¿no?, porque no respetan mis tiempos, porque todos tenemos agendas acá, de hecho yo me programo un horario con tiempo



Figura 9. Relación entre los generadores del conflicto: a mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio.



Figura 10. Prácticas a Realizar por el Área de Recursos Humanos

4.4 Modelo Conceptual Propuesto

En nuestra investigación hemos desarrollado dos modelos conceptuales el cual permite, en cierta medida, tratar de predecir la realidad, expresando los conceptos que explican el fenómeno en estudio, lo cual nos sirve como aporte, ya que engloba el resultado de toda la investigación. Uno está orientado a como la mujer ejecutiva utiliza estrategias para afrontar los conflictos laborales y el otro modelo orientado a las estrategias que utilizan para afrontar los conflictos familiares, de esta forma consideramos que mediante ambos modelos identificados podemos contribuir con la mejora en la calidad de vida de las mujeres y lograr una mayor productividad a nivel organizacional.

4.4.1 Modelo Conceptual: Estrategias para afrontar el conflicto Laboral

Tal como se muestra en la Figura 11, relacionado al ámbito laboral los casos de estudios refieren que existe una relación entre los factores generadores de conflicto laboral y las estrategias que utilizan las mujeres ejecutivas para poder afrontarlos, como son los casos

de: conflictos interpersonales con las estrategias comunicación con los subordinados y flexibilidad y confianza con el personal; conflicto clima laboral con las estrategias comunicación con los subordinados, flexibilidad y confianza con el personal, desvincularse del trabajo por estrés y beneficio y facilidades de la empresa; conflicto jefes inflexibles con la estrategia de flexibilidad y confianza con el personal; conflicto falta de mejoras en los procesos con las estrategias de decisiones acertadas y habilidades y competencias; conflicto toma de decisiones con la estrategia beneficios y facilidades de la empresa; conflicto sobrecarga laboral con las estrategias desvincularse del trabajo por estrés, beneficio y facilidades de la empresa y organización del tiempo laboral; conflictos largas horas de trabajo, conexión todo el tiempo con el trabajo y viajes con la estrategia organización del tiempo laboral.

4.4.2 Modelo Conceptual: Estrategias para afrontar el conflicto Familiar

Tal como se muestra en la Figura 12, relacionado al ámbito familiar los casos de estudios refieren que existe una relación entre los factores generadores de conflicto familiar y las estrategias que utilizan las mujeres ejecutivas para poder afrontarlos como son los casos de: conflictos cuidado de los hijos con las estrategias de apoyo familiar, monitoreo y establecer obligaciones a los hijos y repartición de las tareas del hogar; conflicto sentimiento de culpa con la estrategia de apoyo familiar; conflicto tiempo propio con las estrategias de repartición de las tareas del hogar y separación de la pareja, conflicto crisis conyugal con las estrategias de comunicación con la pareja y separación de la pareja; conflicto discusión conyugal con las estrategias comunicación con la pareja, repartición de las tareas del hogar y organización del tiempo familiar; conflicto tareas del hogar con las estrategias apoyo familiar, repartición de las tareas del hogar y organización del tiempo familiar; conflicto sobrecarga laboral con las estrategias de organización del tiempo familiar y monitoreo y establecer obligaciones a los hijos.

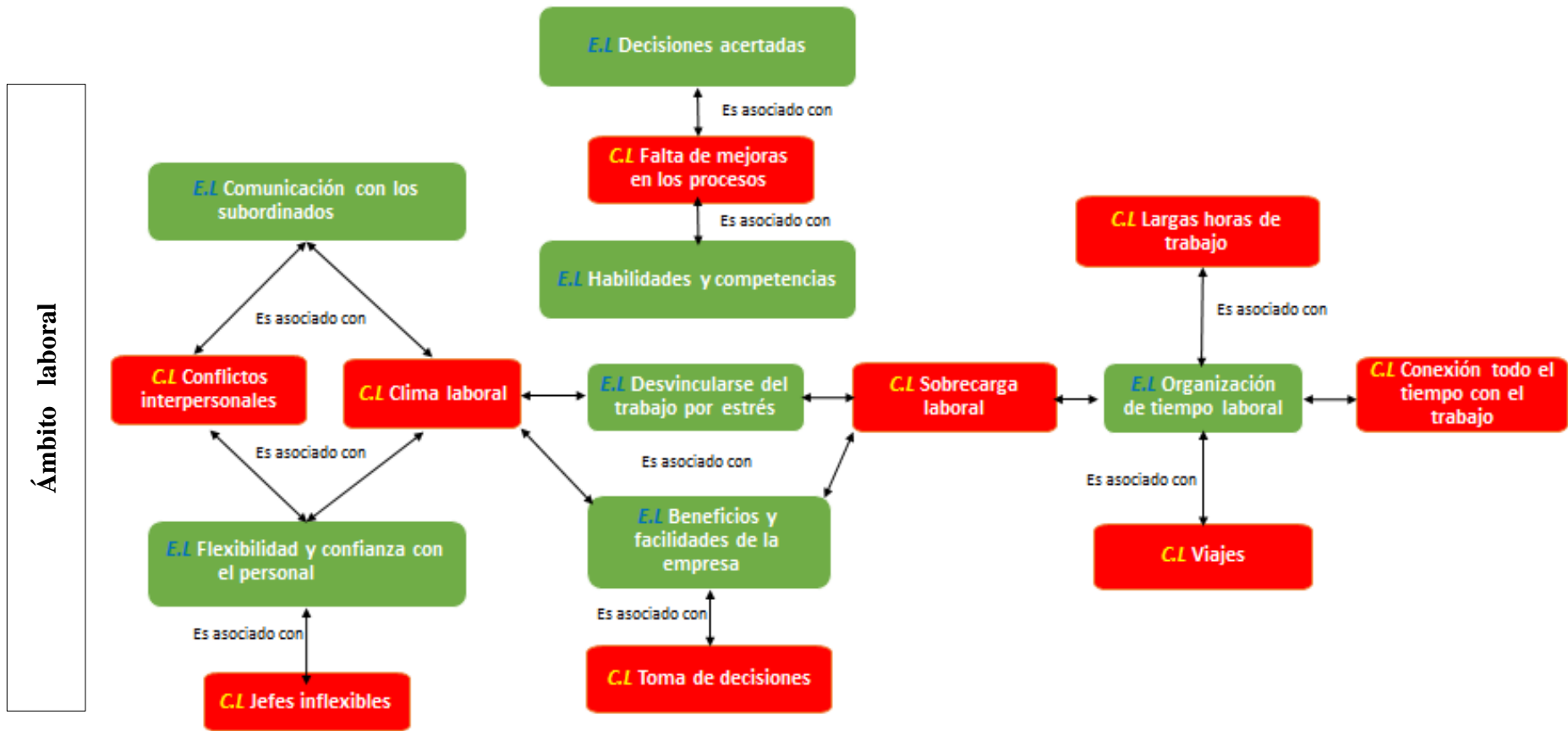


Figura 11. Modelo conceptual: estrategias para afrontar los conflictos laborales

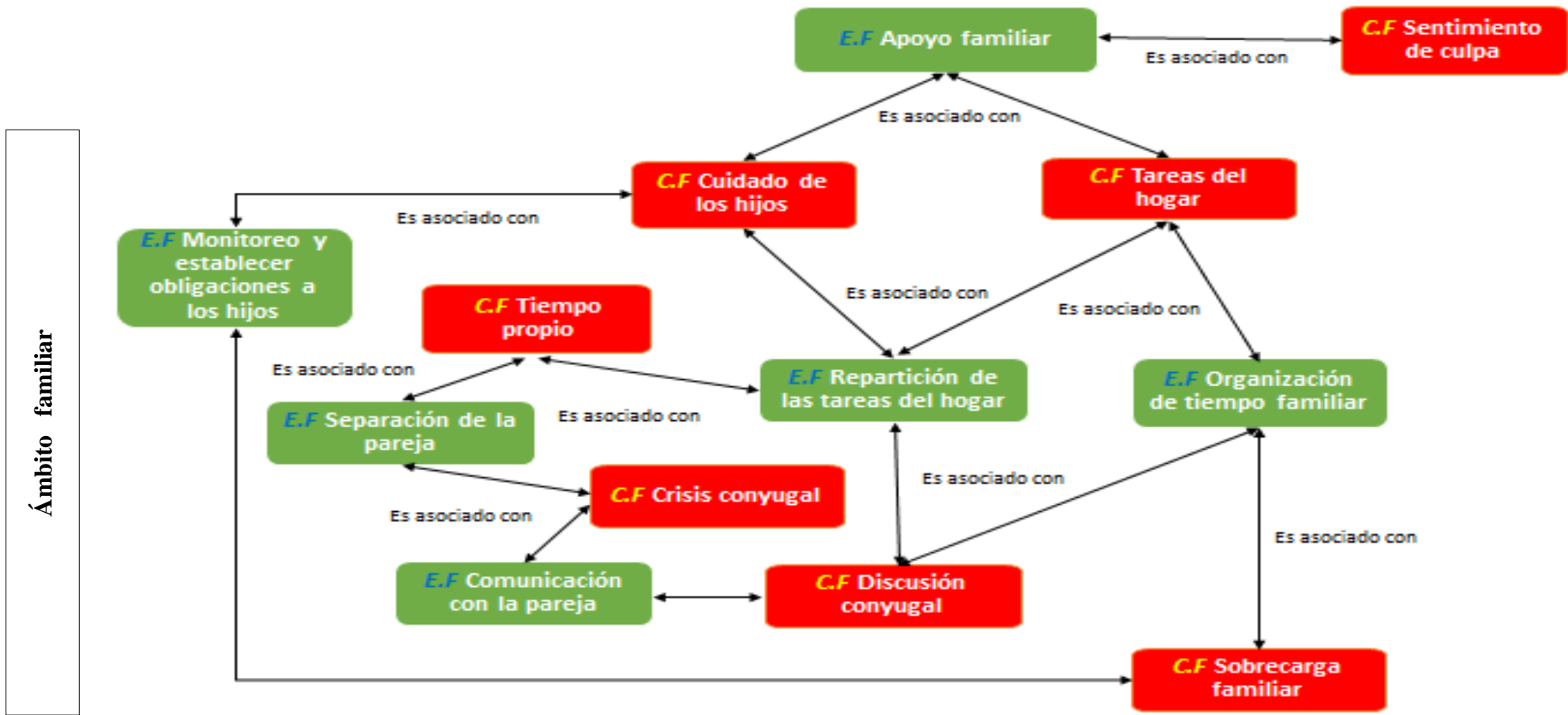


Figura 12. Modelo conceptual: estrategias para afrontar los conflictos familiares

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La presente tesis ha respondido a las siguientes preguntas de la investigación: ¿Cuáles son los conflictos laborales que afectan a la mujer ejecutiva?; ¿Cuáles son los conflictos familiares que afectan a la mujer ejecutiva?; ¿Qué estrategias utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos laborales? y ¿Qué estrategias utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares?

Las conclusiones del estudio son:

5.1.1 Sobre los conflictos laborales que afronta la mujer ejecutiva

- Los resultados de las encuestas realizadas a las mujeres ejecutivas han demostrado que existen 16 generadores del conflicto laboral en las mujeres ejecutivas, pero que cinco de ellos son los que generan en mayor grado el conflicto laboral, estos son: sobrecarga laboral, largas horas de trabajo, conflictos interpersonales, clima laboral y conexión todo el tiempo con el trabajo. Ya que por intermedio de las encuestas se pudo identificar que estos generadores de conflicto influyen de manera determinante en el comportamiento y en la toma de decisiones de la mujer ejecutiva en su centro de labores, es por ello la importancia de reducir o eliminar estos generadores de conflicto.
- También se pudo determinar que el principal generador del conflicto laboral es la sobrecarga laboral, que conlleva a un fuerte nivel de estrés a la mujer ejecutiva, generando conflictos interpersonales tanto con sus jefes inmediatos, subordinados y con sus pares en la organización. El conflicto inter-rol mencionado en el capítulo dos de la literatura, confirma como el rol familiar impide el desarrollo laboral, y esto ha sido validado con las encuestas a las mujeres ejecutivas donde se ha podido identificar como las responsabilidades familiares se sobreponen o dificultan el

cumplimiento del rol laboral de la mujer ejecutiva, complicando su desempeño y su desarrollo laboral.

- Según las encuestas realizadas, los conflictos laborales también tienen un componente machista por parte de los jefes inmediatos, al magnificar los errores cometidos por las mujeres ejecutivas, donde se argumentan los prejuicios machistas que tienen los jefes hacia las mujeres ejecutivas, condicionando muchas veces su desarrollo profesional.
- El conflicto laboral al cual está expuesto la mujer ejecutiva trae como consecuencia en casos extremos a su renuncia voluntaria o la de sus subordinados en la organización. En la presente investigación se ha determinado que el trabajo que desarrollan las mujeres ejecutivas en su centro de labores se encuentran en constante observación por parte de sus jefes y de sus pares (hombres ejecutivos), elevando el nivel de estrés en la mujer ejecutiva y llevándola a tomar decisiones extremas con referencia a su trabajo.
- Otro de los problemas que se ha podido identificar y que es causa del conflicto laboral, es el hostigamiento sexual que han sufrido algunas de las mujeres ejecutivas entrevistadas, siendo un problema potencial para el conflicto trabajo-familia y que pone en riesgo la relación conyugal. En las entrevistas realizadas, dos de las mujeres ejecutivas encuestadas afirmaron haber sido víctimas de acoso sexual llevándolas a severos niveles de estrés por el conflicto que les acarrea en su centro de labores y en su vida familiar y principalmente conyugal.
- Se ha podido identificar que las mujeres ejecutivas pasan la mayoría de su tiempo conectadas al trabajo a través de los teléfonos móviles, incluso en sus vacaciones, lo que origina discusiones conyugales, al disminuir el tiempo de compartir con sus hijos y pareja, llegando al extremo de la separación.

- Así también se puede concluir de acuerdo a los estudios realizados que el conflicto laboral perjudica a la mujer ejecutiva al no poder cumplir con los objetivos encomendados por sus jefes inmediatos. Esto se debe a los diversos problemas que afronta la mujer ejecutiva, lo que se conoce como el conflicto inter-rol, que sobrepone las responsabilidades familiares a las laborales y viceversa.

5.1.2 Sobre los conflictos familiares que afronta la mujer ejecutiva

- Los resultados demostraron que existen 13 generadores del conflicto familiar a los cuales está expuesta la mujer ejecutiva y de los cuales existen cinco generadores principales, los cuales son: tiempo propio, sentimiento de culpa, discusión conyugal, cuidado de los hijos y crisis conyugal. Esta información se basa en las encuestas realizadas, las cuales determinan como estos generadores influyen en el rol de madre y esposa de la mujer ejecutiva, generándole problemas en la crianza de los hijos y en la relación de pareja, afectando su salud física y mental.
- Según los resultados el tiempo propio es el principal generador del conflicto familiar. Y esto se debe a la gran frustración que siente la mujer ejecutiva de no poder alcanzar sus metas personales por el tiempo que emplea para el cuidado de los hijos y los quehaceres del hogar. Las mujeres ejecutivas a medida que aumenta su edad, van demandando mayor tiempo propio y esto se debe a que las obligaciones y responsabilidades que tuvieron en los primeros años en la crianza de sus hijos, las ha saturado, buscando de manera ya sea consciente o inconsciente un espacio para ellas.
- Esta demanda de tiempo propio, las ha llevado a tener discusiones conyugales y en casos extremos a pensar en terminar su relación conyugal. De acuerdo a la información de las entrevistas realizadas se puede concluir que la saturación de los quehaceres en el hogar sumado a las responsabilidades laborales conlleva a un alto

nivel de estrés de la mujer ejecutiva, haciendo que actúe de manera emocional y no racional ante los problemas conyugales, llevándola a evaluar una separación de su pareja.

- De acuerdo a la investigación realizada podemos concluir que el sentimiento de culpa que arrastra la mujer ejecutiva, le impide desenvolverse con mayor productividad en su centro de labores, elevando su nivel de estrés y complicando el desempeño del equipo de trabajo. Y también se ha podido identificar que el sentimiento de culpa se incrementa cuando la mujer ejecutiva tiene hijos menores y que este sentimiento de culpa va disminuyendo cuando los hijos van creciendo.
- El poco tiempo que las mujeres ejecutivas ocupan en el cuidado de los hijos trae como consecuencia, el desapego y problemas de conducta en los hijos que influyen a nivel emocional y académico. Ya en las entrevistas se ha podido identificar como el poco tiempo dedicado al cuidado de los hijos trae consigo problemas de conducta, por lo cual es complicado establecer un orden en los tiempos para dedicarle a los hijos, cuando ambos padres trabajan.

5.1.3 Sobre las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos laborales

- De acuerdo a la investigación realizada, las mujeres ejecutivas para afrontar los conflictos laborales, utilizan un total de 13 estrategias, dentro de las más utilizadas están: flexibilidad y confianza con el personal, comunicación con los subordinados, organización de tiempo laboral, beneficios y facilidades de la empresa y decisiones acertadas. Según las encuestas estas estrategias han reducido en gran medida los generadores del conflicto laboral, por lo tanto podemos concluir que si bien las estrategias contribuyen a la reducción del conflicto laboral, este no desaparece,

estando siempre latente el crecimiento del conflicto laboral si es que no se ejecutan de manera permanente.

- En el presente estudio se ha podido determinar que las mujeres ejecutivas potencian sus conocimientos y experiencia profesional con sus cualidades femeninas que las lleva a ser empáticas con sus subordinados otorgándoles flexibilidad, confianza así como una mejor comunicación en el ambiente laboral, lo cual se ve retribuido en una mayor identificación por parte de sus subordinados en las tareas encomendadas por las mujeres ejecutivas, reduciendo el impacto de los conflictos laborales.
- En la investigación se pudo identificar que las mujeres ejecutivas hacen uso de los beneficios y facilidades que le brindan su centro de labores, respecto a horas libres, días festivos, convenios de entretenimiento para compartir con la familia, mejorando el clima laboral.
- También se puede destacar de la investigación, que las mujeres ejecutivas son muy organizadas y comprometidas con los objetivos a cumplir en la organización, lo que reduce el impacto de los conflictos laborales.

5.1.4 Sobre las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares

- Según la investigación realizada las mujeres ejecutivas utilizan 13 estrategias para afrontar los conflictos familiares, dentro de las estrategias más utilizadas están: apoyo familiar, repartición de las tareas del hogar, organización de tiempo familiar, monitoreo y establecer obligaciones a los hijos y comunicación con la pareja. En base a esta información podemos concluir que la falta de tiempo para dedicarle a la familia, principalmente a la crianza de los hijos y a la relación conyugal, son los principales problemas que contribuyen a generar los conflictos familiares y esto se

incrementa cuando ambos cónyuges trabajan, quedando muy poco tiempo para compartir en familia.

- Las mujeres ejecutivas coinciden en lo determinante e importante del apoyo familiar (padres, suegros, hermanos, cuñados, entre otros familiares) para hacer frente a la falta de tiempo en el cuidado de los hijos.
- Otra estrategia importante y que involucra a las demás estrategias es la organización del tiempo familiar, distribuyendo las tareas del hogar entre los miembros del núcleo familiar, estableciendo obligaciones y responsabilidades a los hijos. Aquí se puede afirmar que gracias a su capacidad de organización y disciplina de la mujer ejecutiva puede monitorear desde fuera a sus hijos por la delegación de funciones en las tareas del hogar, cabe reconocer que ante la ausencia de los padres, se organizan de manera eficiente en los quehaceres del hogar.
- El soporte fundamental que tiene la mujer ejecutiva es el apoyo y la comunicación con su pareja para lograr el equilibrio familiar que tanto anhelan. Aquí se puede destacar la comprensión y tolerancia del cónyuge, que ha permitido fortalecer la relación conyugal, esto nos lleva a concluir la capacidad de persuasión que tiene la pareja para sobrellevar los conflictos conyugales cuando ambos son profesionales.

5.1.5 Sobre el análisis transversal de los casos

- En la presente investigación se hicieron correlaciones entre los diferentes generadores de conflictos laborales y familiares, donde se llegaron a identificar dos patrones que determinan ciertas emociones, conductas y decisiones que toma la mujer ejecutiva, dichos patrones identificados son: a menor edad de los hijos, mayor el sentimiento de culpa de la mujer ejecutiva, y a mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio. Ambos patrones presentan un comportamiento de distanciamiento de la mujer ejecutiva hacia sus hijos conforme

estos van creciendo, lo que se puede entender como una conducta natural no solo de la mujer ejecutiva, sino también de los hijos que al crecer buscar mayor independencia.

- Si bien el análisis cualitativo nos da estas dos correlaciones, que se fundamentan en el capítulo dos y en las encuestas realizadas a las mujeres ejecutivas, ambas deben ser tomadas en cuenta pero de manera referencial, ya que el universo donde se tomó la muestra es reducido, solo corresponde a mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana. Pero sirve como base para futuras investigaciones cuantitativas.
- A pesar de lo reducido del universo donde se tomó la muestra, ambos patrones demuestran que en la actualidad cada vez más mujeres ingresan al mundo laboral, su tiempo con la familia y en los quehaceres del hogar es más reducido, siendo una consecuencia el sentimiento de culpa y la demanda de mayor tiempo propio.

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribuciones teóricas

1. La presente investigación ha contribuido al conocimiento de generadores de los conflictos laborales y familiares en la vida de la mujer ejecutiva, el estudio ha desarrollado el modelo de Yin (1993) para encontrar verificación empírica a sus elementos propuestos.
2. Los resultados de la investigación desarrollada proveen información para establecer otros patrones de conducta de las mujeres ejecutivas ante los conflictos laborales y familiares.
3. Así también ha contribuido a establecer estrategias que pueden ser utilizadas por otras mujeres ejecutivas en su desarrollo profesional, familiar y personal.

5.2.2 Contribuciones prácticas

1. La presente investigación provee conocimientos sobre los generadores de los conflictos laborales y familiares en la vida de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana, mediante la identificación de dos patrones: (a) A menor edad de los hijos mayor sentimiento de culpa de la mujer ejecutiva y (b) A mayor edad de la mujer ejecutiva, mayor demanda de tiempo propio. Los resultados proporcionan conocimiento importante sobre sus emociones, conductas y toma de decisiones ante estas situaciones.
2. Este conocimiento permitirá establecer en las empresas políticas que favorezcan a las mujeres ejecutivas hacia el mejor desempeño de sus funciones y mejorando su calidad de vida laboral y familiar, así como obtener mayor flexibilidad en el horario de trabajo, obteniendo mayor tiempo para dedicarlo a la familia, para realizar sus actividades personales ayudándola en su desarrollo personal.

5.3 Limitaciones

Para este punto se ha tomado como referencia el libro Métodos Cualitativos de Investigación de la doctora Beatrice Avolio Alecchi (2015). La presente investigación tiene varias limitaciones, las cuales pueden ser consideradas como base para mejorar los estudios de las mujeres ejecutivas.

Primero, no es posible generalizar estadísticamente los resultados hacia la población de mujeres ejecutivas dadas las características del estudio; futuras investigaciones pueden expandir los resultados de este estudio bajo un enfoque cuantitativo.

Segundo, el estudio está concentrado en Lima Metropolitana por lo que los resultados solo son válidos para esta área geográfica.

Tercero, el estudio está centrado en empresas medianas y grandes, excluyendo a las pequeñas y microempresas, donde existe un grupo grande de mujeres ejecutivas que no son reconocidas por encontrarse en pequeños negocios.

Cuarto, el estudio solo analiza a las mujeres ejecutivas sin compararlas con los hombres ejecutivos, futuras investigaciones pueden considerar a hombre ejecutivos y a mujeres ejecutivas para establecer si existen diferencias sustanciales entre los géneros.

5.4 Recomendaciones

- Se recomienda establecer estadísticas nacionales sobre el número de mujeres ejecutivas, el cargo que desempeñan, años de experiencia laboral, nivel educativo, edad, estado civil, número de hijos, ya que actualmente es poca o nula la información sobre mujeres ejecutivas en el Perú. Con esta información podremos establecer mayores patrones que nos ayuden a determinar el avance de la mujer ejecutiva en el Perú y su impacto en la economía.
- Se recomienda a las empresas establecer políticas que brinden mayores facilidades en lo referente a flexibilidad del tiempo laboral, trabajo *in house*, así también políticas de ascensos de manera igualitaria sin distinción de sexo con la finalidad de que aporten mayor tiempo a su vida familiar, lo que se verá compensado con una mayor identificación de la mujer ejecutiva con la organización donde labora. Sabemos que aparentemente no existe discriminación hacia la mujer ejecutiva, pero según las entrevistas realizadas algunas mujeres ejecutivas sostienen que sí existen preferencias por los ejecutivos varones al momento de las promociones de puestos, es por ello que se debe insistir en la igualdad de género.
- Se recomienda ampliar la investigación hacia todo el Perú, y que la investigación sea cuantitativa, con la finalidad de obtener mayor información sobre otros generadores del conflicto laboral y familiar en la vida de la mujer ejecutiva. Así

también poder obtener otros patrones que nos permitan comprender el comportamiento y la toma de decisiones de la mujer ejecutiva.

- Se recomienda ampliar la investigación hacia cuáles son las dificultades principales que afronta la mujer ejecutiva en el Perú para llegar a una dirección general y cuáles son sus beneficios y consecuencias del logro.
- Se recomienda hacer una comparación sobre los conflictos laborales y familiares en la vida del hombre ejecutivo y la mujer ejecutiva, realizando una comparación de cómo les afecta y cómo reaccionan ante estos problemas. Esta investigación podrá darnos un alcance de que tan lejos o cerca se encuentra la mujer ejecutiva de alcanzar el mismo desempeño del hombre ejecutivo o si es que lo sobrepasó.
- Se recomienda implementar en las empresas capacitaciones y talleres sobre planificación familiar, educación y crianza de los hijos, así también centros de cuidado, educación, atención y recreación dentro de las empresas para los hijos menores. Lo que contribuirá con una mayor concentración y productividad de las mujeres ejecutivas en su centro de labores, ya que podrán disponer de mayor tiempo para estar con sus hijos y a su vez dedicarse con mayor tranquilidad y concentración en el desarrollo de sus funciones en la empresa.

Referencias

- Adams, J. (1965). Injustice in Social Exchange. In L Berkowicz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York, Academic Press.
- Ahuja, M., & Thatcher, J. (2005). Moving Beyond Intentions and Towards the Theory of Trying: Effects of Work Environment and Gender on Post-adoption Information Technology Use, *MIS Quarterly*, 29, 427 -59.
- Alcover, M. & Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. Recuperado de www.uned.es/publicaciones
- Álvarez, R., & Gómez, B. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106.
- Alvesson (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications, London
- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Link to Work-Family Conflict and Job Related Outcomes, *Journal of Management*, 28 (6), 787-810.
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. Lima: CENGAGE Learning.
- Bacharach, S.; Bamberger, B., & Conely, S. (1991). Work-home Conflict among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Stress on Burnout and Satisfaction at Work, *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (1): 39-63.
- Baraibar, L. & Casco, L. (2010). *Cargos gerenciales desempeñados por mujeres dentro del sector público*. Montevideo, Uruguay
- Bernal, M. & Taracena, E. (2012) *Talento Femenino en la Alta Dirección en México*. México: Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE y LID Editorial.

- Balaji, R. (2011). Work Life Balance of Women Employees, *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3, Issue 10.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate Workplace*. New York: Free Press.
- Bradbury, T., Fincham, F., & Beach, S. (2000). Research on the nature and determinants of marital satisfaction: A decade in review. *Journal of Marriage and Family*, 62(4), 964–980.
- Brock, R. L., & Lawrence, E. (2008). A longitudinal Investigation of stress spillover in marriage: Does spousal support adequacy buffer the effects? *Journal of Family Psychology*, 22(1), 11–20.
- Carlson, D. & Kacmar, K. (2000). Workfamily Conflict in the Organization: Do Life Role Values Make a Difference? *Journal of Management*, 26: 1031 -54.
- Chawla, D., & Sondhi, N. (2011). Assessing work-life balance among Indian women professionals. *Indian Journal of Industrial Relations*, 341-352.
- Cinamon, R. & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implication for work-family conflict. *Sex Roles*, 47(11/12), 531–541.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand oaks, CA: Sage.
- Dasi, M. (2015). *Técnicas de negociación: Un método práctico*. Madrid, España.
- DeConinck, James B. & Duane Bachmann, (2005). An Analysis of Turnover among Retail Buyers. *Journal of Business Research*. 58, 874-82.
- Dollard, J., & Miller, N. (1950). *Personality and psychotherapy: An analysis in terms of learning, thinking and culture*. New York: McGraw-Hill.
- Enciclopedia Culturalia (2013). *Cuál es el significado de mediana empresa*. Recuperado de <https://edukavital.blogspot.pe/2013/01/definicion-de-mediana-empresa.html>

- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. & Walter, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12, 54-76.
- Frone, M., & Yardley, J. (1996). Workplace family-supportive programmes: predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 351-366.
- Fuerza femenina: Conoce a 15 ejecutivas peruanas 'top' (marzo 08, 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/fuerza-femenina-conoce-15-ejecutivas-peruanas-top-noticia-1714532/1#comentarios>
- Gallegos, A. (2004). Mujeres Ejecutivas de las ciudades de Aguascalientes y Durango en México.
- García, N., Sánchez, A., & Vela, H.(2015). Mujeres ejecutivas e interacción trabajo – familia: evidencias en México. *Global de Negocios*, 3(2), 83-101.
- Chawla, D., & Sondhi, N. (2011). Assessing work-life balance among Indian women professionals. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 341-352.
- Drucker, F. (2002). *Management Challenges for the 21st Century*. EEUU: Truman Talley Books.
- García, N., Sánchez, A., & Vela, H. (2015). Mujeres ejecutivas e interacción trabajo – familia: Evidencias en México. *Global de negocios*, 3(2), 83-101.
- Gómez, V. (2013). *Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género*. Santiago, Chile
- Grand Thornton (2015). *En América Latina, las mujeres luchan por abrirse paso en liderazgo empresarial*. Recuperado de http://www.slideshare.net/grantperu/ibr2015-women-in-business?next_slideshow=1
- Green, F. (2001). It's been a hard day's night: the concentration and intensification of work in late twentieth-century Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 39, 53-80.

- Greenhaus, J., & Beutel, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management*, 10(1), 76-88.
- Griffeth, R.W., Horn, P.W. & Gaertner, S. (2000). Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Management*, 26(3), 463-76.
- Guadarrama, O. (2008). Los significados del trabajo femenino en el mundo global. Propuesta para un debate desde el campo de la cultura y las identidades laborales. *Estudios Sociológicos*, 26 (2), 321-342.
- Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 73-84.
- Gupta, N. & Shaw, J. (1998). Let the Evidence Speak: Financial Incentives are Effective!! *Compensation and Benefits Review*, 30: 28-32.
- Gutek, B., Stromberg, A. & Larwood, L. (1988). *Women and Work: An Annual Review*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gutierrez, E., (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá, Colombia
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina. Editorial.
- Hobfoll, S., & Freedy, J. (1993). Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout, in Schaufeli, WB, Maslach, C. and Marek, T (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor and Francis.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work-life imbalance in the new service sector economy, *British Journal of Industrial Relations*, 41, 215-39.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2012*. Recuperado de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45, 775-795.
- Lakshmi, K. & Gopinath, S. (2013). Work-life balance of women employee with reference to teaching faculties. International Monthly Referred, *Journal of Research in Management and Technology*, 2, 53-62.
- Lavanya, L., & Thangavel, N. (2013). Work-Life Balance Practices and Demographic Influence: an Empirical approach, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 104-111.
- Leka, S. (2004). *La organización del trabajo y el conflicto*. Paris, Francia
- Legarde, M. (1992). *Identidad de Género*. Cuadernos de trabajo Cenzontle, Managua. Recuperado de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A9059E/A9059E.PDF>
- Lloréns, F. & Aguando, F. (1995). Un análisis del conflicto y ambigüedad de rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v01/012147.pdf>
- Madipelli, S., Sarma, V., & Chinnappaiah, Y. (2013). Factors Causing Work-life imbalance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(4), 621-633.
- Martínez, G. (1997). Mujeres ejecutivas: en la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia, en González, Soledad y Tuñón, Julia (Comps.) *Familia y mujeres en México*. México: El Colegio de México.
- Martínez, C. (2009). *Género y conciliación de la vida familiar y laboral: Un análisis psicosocial*. Universidad de Murcia – España. Recuperado de: <https://books.google.com>.

pe/books?id=CH1XE9zdvd4C&dq=actitud+negativa+hacia+el+trabajo,+ambig%C3%B
Cedad+de+roles&source=gbs_navlinks_s

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso - Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte, 20, pp. 165-193.

Recuperado de

http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf

Marshall, C. & Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. California, Usa.

Editorial.

Marshall, C. & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA:

Sage

Martens, M., Nijhuis, F., Van Boxtel, M. & Knottnerus, J. (1999). Flexible work schedules and mental and physical health: a study of a working population with non-traditional working hours, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 35-46.

Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Ciudad: Sage Publications.

Meyer, J., & Smith, C. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-31.

Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.

Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H., Ahsstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica S.A

<https://books.google.com.co/books?id=TfYIg8P1ybwC&printsec=frontcover&dq=SAFARI+A+LA+ESTRATEGIA&lr=&hl=es#v=onepage&q=SAFARI%20A%20LA%20ESTRATEGIA&f=false>

- Motowidlo, S. (2003). Job performance. En W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski & M. George, *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, 12, 39-53. Nueva York: John Wiley&Sons.
- Moore, J. (2000). *One Road to Turnover: an Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals*, MIS Quarterly, 14 (I), (March): 141-68
- Mujeres ejecutivas (2013). *Más mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas*. Recuperado de <http://mujeresejecutivas.pe/?p=3417>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf.
- Otálora, G. (2007). *El conflicto trabajo-familia: consecuencias para las organizaciones*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Otálora, K. B. (2005). *Implicaciones del cuidado de los hijos en el conflicto trabajo-familia: ¿Existe el los hijos en el conflicto trabajo-familia: ¿Existe el conflicto en las multinacionales en Colombia? Casos Shell S.A. y Coca-Cola Femsa Colombia*. (Tesis. Facultad de Administración. Universidad de los Andes).
- Pandu, A, Balu, A & Poorani, K. (2013). Tasar el balance de trabajo - vida entre mujeres profesionales de IT & ITES, *el diario indio de las relaciones laborales*, 48(4), 611- 620.
- Parasuraman, S., Alutto, J. (1984). Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural model. *Academy of Management Journal*. 27, 2, 330-52.
- Piaget J. (1973). *Estudios de psicología genética*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, V. (1974). OC, JS and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*. 5, 603-09.

- Rajadhyaksha, U & Bhatnagar, D. (2000). Life Role Saliense: A study of Dual Career Couples in the Indian Context, *Human Relations*, 53(4): 489
- Ratna, R. (2008). El Balance de trabajo - vida en el sector de IT, Meerut de ofIPM de revista. 9(1), 26-36.
- Real Academia Española (2014). Conflicto. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=conflicto>
- Real Academia Española (2014). Empresa. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=mujer>.
- Real Academia Española (2014). Rol. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=rol> .
- Real Academia Española (2014). Rendimiento. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=rendimiento>.
- Real Academia Española (2014). Balance. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=balance>
- Reddy, N. & Vranda, M. (2011). Work-life balance among married women employees. *Indian journal of training & development*, 4(2), 1-11.
- Rialp, A. (1998). *El método del caso como técnico de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*. La Rioja, España: Editorial
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Un-written Agreements*. Sage, Newbury Park, CA.
- Rubin & Rubin (1995). *Qualitative interviewing: the art of data*. London: sage publications.
- Scharlach, A. (1995). Elder care and the changing workforce. In L. R. Murphy, J. J. Jr. Hurrell, S. L. Sauter and C. Keita (Eds.), *Job stress interventions*, 295-308. Washington: American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors revisited: Implications for career development in the 21" century. *Management Executive*. 10: 80-88.

Sigroha, A. (2014). Impact of work life balance on working women: A comparative analysis. *Business & Management Review*, 5(3), 22-30.

Sinha, D. (2013). Study of work-life balance @ CCIL (India), NOIDA, *Apeejay-Journal of management sciences and Technology*, 1, 8-14.

Solo tres de cada diez ejecutivos son mujeres en el Perú. (enero 14, 2015). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peruanas-solo-tres-cada-diez-ejecutivos-son-mujeres-peru-noticia-1784643>

Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y. and Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: a meta-analytic review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 391-408.

Symoens, S. & Bracke, P. (2015). Work-family conflict and mental health in newlywed and recently cohabiting couples: a couple perspective. *Health Sociology Review*, 24(1), 48-63.

Stier, H., Lewin-Epstein, N., & Braun, M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, 30, 265–279.

Tamres, L., Janicki, D., & Helgeson, V. S. (2002). Sex differences in coping behavior: A meta-analytic review and an examination of relative coping. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 2–30.

Temple, I. (2015). *Mujeres y poder*. Recuperado de <http://www.inestemple.com/2015/03/mujeres-y-poder/>

Ugarteburu, I.; Cerrato, J., & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo familia. *Lan Harremanak-Revista de Relaciones Laborales*, 18, 17-41.

Vera, J., & Martín, M. (2009). *Estrategias de afrontamiento y reparto de las obligaciones familiares en parejas de doble ingreso*. Recuperado de

http://www.um.es/analesps/v25/v25_1/16-25_1.pdf

Whitehouse, G., Hosking, A., & M. Baird (2008). Returning Too Soon? Australian Mothers' Satisfaction with Maternity Leave Duration. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46(3), 188-302.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Londres, Inglaterra.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos*. Londres, Inglaterra.

Yin, R. (2003). *Case Study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage

Yin, R. (2009). *Case Study Research Design And Methods*, 4th Editions. Sage Publications, Inc. London.



Apéndice A: Consentimiento Informado

El presente documento tiene como objetivo solicitar su participación como caso de estudio para la investigación que titula “Conflictos en la vida laboral y familiar de la Mujer Ejecutiva en Lima Metropolitana”, la cual se encuentra bajo la asesoría de la Dra. Beatrice Avolio. Cabe enfatizar que esta participación es enteramente voluntaria y que en cualquier circunstancia, usted puede retirar su consentimiento sin perjuicio alguno. El propósito de este estudio es identificar los conflictos en la vida laboral y familiar de la mujer ejecutiva y las estrategias que utiliza para afrontarlos.

La investigación tiene cuatro propósitos específicos: (a) identificar los conflictos laborales que afectan a la mujer ejecutiva (b) identificar los conflictos familiares que afectan a la mujer ejecutiva (c) identificar las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos laborales, (d) Identificar las estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar los conflictos familiares.

Yo,....., me comprometo a participar en la investigación “Conflictos de vida laboral y familiar de la mujer ejecutiva”. Tengo conocimiento que la información que provea 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.

Nombre del investigador (representante)

Nombre del participante

Firma de investigador/fecha

Firma del participante

Protocolo del caso

1. Generalidades del estudio
 - A1 Antecedentes del estudio
 - A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
 - A3 Marco Teórico
2. Procedimiento de campo
 - B1 Datos de las mujeres ejecutivas a entrevistarse
 - B2 Preguntas de clasificación
 - B3 Invitación para la entrevista
 - B4 Carta de consentimiento del entrevistado
 - B5 Calendario tentativo para la realización de las entrevistas.
 - B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
 - B7 Equipos de grabación
3. Preguntas del caso
 - C1 Guía de la entrevista
4. Reporte del caso
 - D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
 - D2 Formato de consentimiento firmado por el entrevistado
 - D3 Formato de notas de campo
 - D4 Formato de notas de entrevista
 - D5 Transcripción de entrevistas

Apéndice B: Guía de Entrevistas

La guía de entrevista ha sido diseñada para identificar los conflictos trabajo-familia y las estrategias utilizadas por las mujeres ejecutivas, se consideró algunas preguntas que son de importancia para la presente investigación.

Parte I: Datos generales de la entrevista

Información requerida	Pregunta
Nombre	P1 ¿Cuál es su nombre?
Edad	P2 ¿Cuál es su edad?
Residencia actual	P3 ¿En qué distrito vive en la actualidad?
Estado Civil	P4 ¿Cuál es su estado civil?

Parte II: Nivel educativo

Información requerida	Pregunta
Grado de instrucción	P5 ¿Podría indicarnos cuál es su profesión?
	P6 ¿Qué nivel de instrucción tiene?

Parte III: experiencia laboral

Información requerida	Pregunta
Actividad laboral	P7 ¿Qué cargo ocupa en la empresa?
	P8 ¿Cuál fue su línea de carrera para ascender en la carrera ejecutiva?
	P9 ¿Cuántos años de experiencia en el cargo ejecutivo?
	P10 ¿Cuántos cargos de responsabilidad ha tenido?
Actividad familiar	P11 ¿Hace cuánto tiempo se casó?
	P12 ¿Tiene hijos? ¿Cuántos son? Y ¿De qué edades?
Otras actividades	P13 ¿Usted está estudiando actualmente algún curso o Maestría?

- P14 ¿Tiene alguna otro trabajo adicional a parte de su empleo?
¿Usted Practica algún deporte en su tiempo libre o algún hobby en especial que le guste?
- P15

Parte IV: Identificación de los conflictos laborales que afectan la relación de vida laboral y familiar

Información
requerida

Pregunta

- | | | |
|---------------------------------|-----|---|
| Carga
laboral | P16 | ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa? |
| | P17 | ¿En el tiempo que labora en la empresa como es la carga laboral? |
| | P18 | ¿Cuándo hay sobrecarga laboral?
¿Cómo lo afrontó? |
| | P19 | ¿Usted Piensa que el tiempo es muy corto para cumplir con las obligaciones laborales? |
| | P20 | ¿Usted se mantiene conectada todo el tiempo con su trabajo incluyendo los fines de semana? |
| | P21 | ¿Usted lleva consigo su trabajo incluso cuando está de vacaciones?
¿Cómo maneja sus niveles de estrés o tensión en el trabajo? ¿Cómo lo afronta? |
| | P22 | ¿Cómo es el clima laboral en la empresa? |
| | P23 | ¿La empresa le brinda capacitaciones continuas para su desarrollo profesional? |
| | P24 | ¿La empresa toma en cuenta los mejores trabajadores y tiene programas de retención de talentos? |
| | P25 | ¿Cómo calificaría usted a la empresa donde trabaja en cuanto a desarrollo profesional y línea de carrera? |
| Clima
laboral | P26 | ¿Usted participa en la toma de decisiones en el área o áreas a su cargo dentro de la empresa? |
| | P27 | ¿Usted siente que valoran sus opiniones y los toman en cuenta? |
| | P28 | ¿Usted ha tomado decisiones acertadas? ¿Y cómo beneficiaron a la empresa? |
| | P29 | |
| Toma de
decisiones | P30 | |
| | P31 | ¿Cuántas áreas tiene a su cargo? |
| Cargo de
responsabilida
d | | |
| | | |

	P32	¿Cuántos subordinados tienen a su cargo?
	P33	¿Con qué frecuencia monitorea a su personal?
	P34	¿Pone metas a cada uno de sus subordinados?
	P35	¿Usted brinda las herramientas y la información necesarias a sus subordinados?
	P36	¿Cómo es la comunicación con sus subordinados? ¿Usted le brinda la confianza necesaria para comunicarse?
Conflictos	P37	¿Tienes los objetivos claros de cómo realizar su trabajo?
	P38	¿Tienes pleno conocimiento de sus funciones dentro de la empresa?
	P39	¿Pides apoyo continuamente a sus superiores?
	P40	¿Cuenta con el apoyo de su jefe directo?
	P41	¿Recibes órdenes de más de un superior?
	P42	¿Cuándo usted ha tenido errores, de qué manera ha sido tomado por sus superiores?
	P43	¿Usted ha recibido información incorrecta de sus superiores?
	P44	¿Cómo fue su reacción al querer corregirlos? ¿Usted todavía piensa que hay una diferencia de género en cuanto a opiniones y preferencia por el sexo opuesto?
Estrategias	P45	¿La empresa le brinda algún beneficio laboral, como horarios flexibles?
	P46	¿La empresa ofrece actividades recreativas? ¿Con qué frecuencia?

Parte V: Identificación de conflictos familiares que afectan la relación de vida familiar y laboral

Relación conyugal	P47	¿Su esposo comprende su tipo de trabajo?
	P48	¿Su esposo o pareja la apoya con las responsabilidades familiares?
	P49	¿Usted ha tenido discusiones con su esposo o pareja por las tareas del hogar? ¿Con qué frecuencia?
	P50	¿Su familia lo apoya con el cuidado de su hijos y/o las tareas del hogar? o ¿Contrata a alguien para realizarlo?

	P51	¿Usted ayuda económicamente a su familia cómo sus hermanos y/o padres?
	P52	¿Ambos aportan en la economía del hogar? ¿Quién percibe más?
	P53	¿Quién tiene mayor poder de decisión en el hogar? ¿Está augusto con ello?
	P54	¿Qué tiempo le dedica a su esposo o pareja? ¿Cómo lo toma su pareja?
	P55	¿Ha tenido alguna crisis en su relación conyugal? ¿Cómo afectó en su trabajo? Y ¿Cómo lo afrontó?
	P56	¿Cómo es la relación con sus suegros? ¿suelen intervenir en su relación?
	P57	¿Dónde tiene mayor sobrecarga? ¿En lo familiar o laboral?
Relación familiar	P58	¿Cuánto tiempo de la semana le dedica a su familia?
	P59	¿Qué opina su familia de su trabajo? ¿Están conformes?
	P60	¿Usted siente que necesita dar más tiempo para dedicarle a su familia? ¿Tiene sentimiento de culpa?
	P61	¿Usted en algún momento dejó su empleo para dedicarse a su familia? ¿ si fue así en qué etapa?
	P62	¿Cuenta con familiares que dependen de usted para su cuidado como un adulto mayor?
Individual	P63	¿Siente la necesidad que falta un tiempo para usted? ¿Para realizar alguna otra actividad que le guste?
Parte VI: Estrategias que utiliza la mujer ejecutiva para afrontar el conflicto laboral y conflicto familiar		
Estrategias	P64	¿Para usted qué factores de conflicto laboral y/o familiar han tenido un mayor impacto? ¿Qué estrategias utilizo para solucionarlo?
	P65	¿Para usted que factores de vida laboral y familiar ha sido mejor controlados? ¿Qué estrategias utilizó?
	P66	¿Usted siente que ha desarrollado habilidades para conciliar su vida laboral y familiar? ¿Le toma menos tiempo para solucionarlo?
	P67	¿Usted siente que ha aprendido a manejar mejor sus tiempos, con respecto a su responsabilidades laborales y familiares?
	P68	¿Considera usted que al ponerse metas laborales, aporta en la motivación de su desarrollo profesional?
	P69	¿Usted siente que ha aprendido a controlar las preocupaciones laborales, para que no influyan en su vida familiar?

	P70	¿Usted siente que ha aprendido a controlar sus preocupaciones familiares para que no influyan en su vida laboral?
Pregunta de Cierre	P71	¿Usted piensa que las empresas deben ser partícipes en el equilibrio de la vida familiar y laboral? ¿Qué les sugiere?



Apéndice C: Formatos

Notas de Entrevistas con Expertos

Información General:

Fecha

Hora de inicio

Hora de fin

Lugar de la entrevista

Nombre

Organización a la que pertenece

Dirección

Teléfono

Correo electrónico

Principales Temas

Conversados

Información Ofrecida



Firma del Investigador

 Formato de Notas de Campo

 Información General:

Fecha de la observación

Hora de inicio

Hora de fin

Lugar de la entrevista

Nombre de la mujer

Nombre de la empresa

Nombre del investigador

Notas Descriptivas

1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación

2. Retrato de la entrevistada

2. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario

3. Eventos particulares

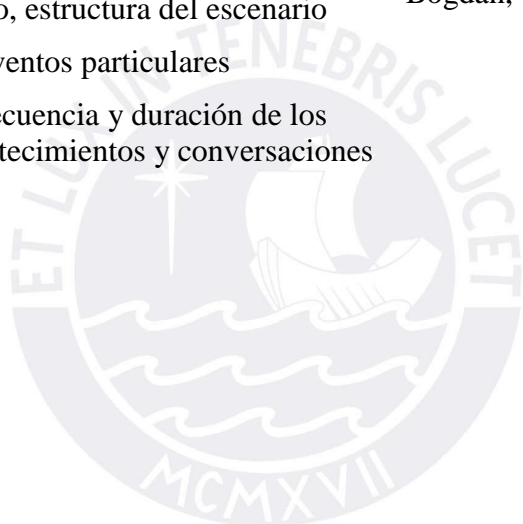
4. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones

Comentario del Investigador

Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)

Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)

 Firma del Investigador



 Formato de Notas de la Entrevista

 Información General:

Fecha

Hora de inicio

Hora de fin

Lugar de la entrevista

Nombre de la mujer

Nombre de la empresa

Nombre del investigador

Notas Descriptivas

1. Retrato de la entrevistada
2. Retrato del ambiente físico
3. Reconstrucción del diálogo
4. Eventos particulares

Comentarios del Investigador

Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)

Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)


 Firma del Investigador
 
