



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

EL CICLO FAMILIAR Y LA TRAYECTORIA LABORAL
DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MUJER ECUATORIANA
EN PUESTOS DE DIRECCIÓN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Psicóloga mención Organizacional

Profesora Guía
Gladys Martínez Sotomayor, Mgtr.

Autora
María Gabriela Gallegos Anda Garrido

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Gladys Martínez Sotomayor

Magíster

C.C.: 170521027-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

María Gabriela Gallegos Anda Garrido

C.C.: 171482263-0

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por ser la luz que guía mi camino.

Gracias abuelos, mamá, papá, Juandi y Bastian por guiarme con su ejemplo y brindarme su apoyo y amor incondicional.

DEDICATORIA

A las mujeres ecuatorianas.

RESUMEN

La presente investigación es de corte transversal y retrospectivo realizada desde un enfoque cualitativo. El objetivo es investigar desde las percepciones de mujeres madres y esposas que ocupan puestos de dirección en empresas privadas del norte de Quito cómo combinaron eventos del ciclo familiar, matrimonio y nacimiento de hijos, con sus trayectorias laborales. Para cumplir con dicho objetivo se realizaron diez entrevistas a profundidad semi estructuradas. Para el análisis de los datos arrojados por las entrevistas se utilizó la codificación abierta y axial perteneciente a la teoría fundamentada. Al finalizar con la investigación se presentaron diversos factores, redes de apoyo y estrategias organizativas que bajo la percepción de las mujeres entrevistadas jugaron un papel importante para que ellas continúen con sus trayectorias laborales y respondan con éxito a sus responsabilidades en el trabajo y la familia. Se encontró que las mujeres han combinado ambos eventos del ciclo familiar con sus trayectorias laborales tanto a través de su decisión personal de pertenecer e identificarse con las responsabilidades que ambos dominios exigieron de ellas como también a través de diferentes redes de apoyo que van desde el ámbito familiar como cónyuges y padres hasta el ámbito organizativo como la implementación de políticas de flexibilidad y trabajo por objetivos.

Palabras claves: Matrimonio, nacimiento de hijos, trayectorias laborales, mujeres en puestos directivos.

ABSTRACT

This research is cross-sectional, retrospective and has a qualitative approach. The Objective was to investigate the perceptions of mothers and wives who hold management positions in private companies in the north of Quito of how they combined family cycle events, marriage and birth of children with their career paths. Therefore there were hold 10 semi-structured interviews in depth. An open and axial coding corresponding to the grounded theory was used for the analysis of the obtained data from the interviews. At the end of the investigation there were presented several factors and supporting networks as well as organizations strategies which, in the perception of the interviewed women, played a major role for them to continue their career paths while successfully responding to their responsibilities in their family as well as in their workplaces. It was found that women could combine both events from their family cycle with their career paths; through their personal decision to persist working in their careers and identifying themselves with both responsibilities of family and work as well as receiving support from different networks, like family wise the spouses and parents or organizational wise the implementation of flexible working culture and the system of working with objectives.

Keywords: Marriage, Birth of Children, Career Paths, Women in management position.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
3.	OBJETIVOS	4
3.1	Objetivo General	4
3.2	Objetivos Específicos	4
4.	MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA	5
4.1	Ciclo de Vida y Ciclo Familiar	5
4.2	La Mujer como parte de la Fuerza Laboral	6
4.2.1	Antecedentes Históricos Mujer del Occidente	7
4.2.2	Antecedentes Históricos en Latino América y Ecuador	8
4.2.3	Situación Actual de la Mujer	10
4.3	Economía y Equidad de Género en el Ecuador y a Nivel Mundial	12
4.4	La Problemática de la Mujer en Puestos de Dirección desde una Perspectiva Psicosocial	21
4.4.1	El Techo de Cristal	21
4.4.2	Labyrinth Paths	23
4.4.2.1	Responsabilidades Familiares y Domésticas	24
4.4.2.2	Cultura de las Organizaciones	27
4.5	Equilibrio Trabajo-Familia	30
4.5.1	Border Theory	30
4.5.1.1	Conceptos Principales de la Teoría	31
5.	PREGUNTAS DIRECTRICES	37
6.	MÉTODO	37
6.1	Tipo de Diseño y Enfoque	37
6.2	Muestra/Participantes	38
6.3	Recolección de Datos	40
6.4	Procedimiento	40
6.5	Análisis de Datos	42
7.	RESULTADOS	50
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
8.1	LIMITACIONES	89
8.2	RECOMENDACIONES	90

REFERENCIAS..... 92

ANEXOS..... 98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Participación y Oportunidad Económica.....	15
Tabla 2.	Criterios de Inclusión y Exclusión	39
Tabla 3.	Grupo I y Grupo II	47
Tabla 4.	Categoría Familia	48
Tabla 5.	Categoría Trabajo.....	49
Tabla 6.	Categoría Reflexiones Personales	50
Tabla 7.	Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Relación con la Pareja.....	51
Tabla 8.	Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Matrimonio e Hijos	53
Tabla 9.	Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Compromiso con la Empresa.....	55
Tabla 10.	Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Trayectoria Laboral Continúa	57
Tabla 11.	Resultados: Categoría Reflexiones Personales. Subcategoría Beneficios y Costos de Ser Madre Trabajadora.....	59
Tabla 12.	Resultados: Categoría Reflexiones Personales. Subcategoría Planificar Vida	60
Tabla 13.	Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Relación con la Pareja.....	62
Tabla 14.	Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Círculos de Apoyo.....	63
Tabla 15.	Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Familia de la Entrevistada.....	64
Tabla 16.	Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Equilibrio Trabajo-Familia.....	66
Tabla 17.	Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Cultura Laboral.....	70
Tabla 18.	Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Estrategia de las Organizaciones	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sub Variables de Participación y Oportunidad Económica	16
Figura 2. Objetivo Específico Uno	51
Figura 3. Objetivo Específico Dos.....	62
Figura 4. Objetivo Específico Tres.....	66

1. INTRODUCCIÓN

La progresiva participación de la mujer en el mundo laboral “es uno de los cambios sociales más relevantes de las últimas épocas” (López, 2007 citado en Selva, Pallarés & Sahagún, 2013, p. 75). A medida que la participación de la mujer en el mundo laboral incrementa, los estudios e investigaciones sobre el tema adquieren más importancia.

En el Ecuador, según García y Cortez (2012 p. 23) “(...) la participación laboral de la población femenina en los últimos siete años se ha incrementado hasta alcanzar el 38,9%”. Sin embargo, a pesar de que la participación ha aumentado, las estadísticas demuestran que aún siguen siendo pocas las mujeres que alcanzan puestos de dirección.

En el estudio de mujeres ejecutivas realizado por Deloitte se hace un análisis de la participación femenina en el mercado laboral ecuatoriano. (Deloitte, 2015, p. 2). Este trabajo analiza las cien empresas, nacionales, multinacionales y de diversos sectores más importantes del país (Deloitte, 2015, p. 2). El estudio concluye que el 54% de las empresas que emplean personal femenino tienen menos del 10% de sus puestos de dirección ocupados por mujeres (Deloitte, 2015, p. 6). Estos datos nos confirman que la participación de las mujeres en cargos ejecutivos aún es limitada en el Ecuador.

García y Cortez (2012, p. 23) realizan un estudio de carácter cuantitativo de la participación laboral femenina en diferentes provincias del Ecuador incluida Pichincha. Los autores exponen que a partir del año 2000 la participación de las mujeres en educación de tercer nivel es superior a los de los hombres, sin embargo, la participación femenina en el mercado laboral es inferior a la masculina (García & Cortez, 2012 p. 29). Este estudio propone que el matrimonio y el nacimiento de hijos son dos variables que influyen para que la mujer ecuatoriana no participe o permanezca en el mercado laboral. Las

mujeres ecuatorianas que contraen matrimonio tienen una menor participación en el campo laboral que las mujeres solteras o divorciadas (García & Cortez, 2012, p. 29). Otro de los factores que, según este estudio, lleva a las madres a abandonar sus actividades laborales es la llegada de sus hijos. “En el Ecuador se evidencia que el 77,34% de las mujeres de entre 30 y 34 años tiene en sus hogares niños menores; sin embargo, sólo el 53,47% de ellas pertenece al mercado laboral.” (García & Cortez, 2012 p. 31).

Marina Orlandina de Oliveira realiza un estudio sobre trayectorias laborales y transiciones familiares en México (2001 p. 341) expone que hay dos transiciones importantes en la trayectoria de vida de la mujer. La una es cuando contrae matrimonio y la segunda es la llegada de los hijos. Estas dos transiciones son las razones principales por las cuales las mujeres llegan a tener trayectorias laborales discontinuas (Orlandina de Oliveira, 2001, p. 360). El estudio afirma que el nacimiento de hijos y su cuidado representan un obstáculo para la mujer que desea seguir con su trayectoria laboral.

Eagly y Carli (2007) citado en (Selva, Pallarés & Sahagún, 2011, p. 229) afirman que las demandas de la vida familiar hacen que las mujeres deban interrumpir más sus carreras y trabajen mayormente en jornadas parciales. Esto se traduce en menos años de experiencia y menos horas de trabajo por año, en comparación con los hombres lo que atrasa su progreso en las carreras, reduciendo sus ingresos y limitando su tiempo para construir redes que pueden resultar decisivas para el avance de su trayectoria laboral.

Selva, Sahagún y Pallarès realizan un estudio sobre trayectorias laborales y acceso de la mujer a cargos de dirección y afirman que las responsabilidades que conlleva el matrimonio y nacimiento de hijos son las barreras más representativas para que la mujer se vea expuesta al momento de promocionar o acceder a un cargo de dirección (Selva, Pallarés & Sahagún, 2011, p. 229). Igualmente Eagly y Carli (2007, p. 65) expresan que el equilibrar las demandas

de la vida laboral y la vida familiar es crucial para las mujeres que desean llegar o mantenerse en puestos de dirección. Por lo tanto ambos eventos del ciclo de vida familiar no solo presentan un obstáculo para las mujeres que desean mantener una trayectoria laboral sin interrupciones, sino, representan un obstáculo para la mujer que desea acceder o mantenerse en un cargo de dirección.

Tomando en consideración los diferentes estudios realizados, uno de los principales intereses de este trabajo de titulación es investigar desde las percepciones de un grupo de mujeres ecuatorianas en cargos de dirección cómo estas han combinado matrimonio y nacimiento de hijos con su trayectoria laboral. Indagar los factores que permitieron a estas mujeres responder a sus responsabilidades familiares y laborales y las redes de apoyo con las que contaron y que les permitieron continuar con su vida laboral. De igual manera investigar cómo las organizaciones de estas mujeres casadas y con hijos jugaron un papel importante para que ellas cumplan con sus trayectorias laborales y lleguen a puestos de dirección.

Realizar esta investigación en el Ecuador es de gran relevancia debido a que no se han encontrado suficientes investigaciones cualitativas sobre la mujer casada y con hijos en cargos directivos. Para cumplir con estos objetivos se eligió una muestra de diez mujeres casadas y madres que ocupen puestos de dirección del sector privado del norte de Quito. Se realizaron entrevistas a profundidad semi estructuradas y para el análisis de los resultados se utilizó la codificación abierta y axial perteneciente a la teoría fundamentada.

Esta investigación aporta a que las organizaciones y especialmente a sus departamentos de talento humano se sensibilicen sobre la incidencia que el matrimonio y los hijos tienen en la trayectoria laboral de la mujer. Además este trabajo contribuye para que las empresas desarrollen estrategias que permitan que las mujeres puedan responder con éxito a ambas responsabilidades; la laboral y familiar.

Esta investigación está conformada de la siguiente manera. Se inicia con un marco teórico y discusión temática, seguida de la pregunta, objetivos y el método utilizado en la investigación. Finalizando con los resultados arrojados con su respectivo análisis y las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Desde la percepción de mujeres en puestos de dirección cómo han combinado el ciclo familiar con su trayectoria laboral?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Investigar desde la percepción de mujeres en puestos de dirección cómo han combinado su ciclo familiar con su trayectoria laboral.

3.2 Objetivos Específicos

- Indagar los factores que contribuyeron para que las mujeres casadas y madres que ocupan puestos de dirección cumplan con sus responsabilidades tanto en su vida familiar como en su vida laboral.
- Establecer cuáles fueron los círculos de apoyo que facilitaron a las mujeres esposas y madres para continuar con su trayectoria laboral.
- Investigar qué estrategias existen en las organizaciones para facilitar a mujeres casadas y con hijos a cumplir con su trayectoria laboral que les permitió acceder a cargos de dirección.

4. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA

4.1 Ciclo de Vida y Ciclo Familiar

El ciclo de vida familiar forma parte del ciclo de vida del ser humano. El desarrollo del ser humano se estudia desde el momento de su concepción hasta el momento de su muerte. Para poder entender el ciclo de vida del ser humano se toma en referencia a la psicología del desarrollo, donde Erick Erickson ha dividido al ciclo de vida en ocho etapas. La primera es el período prenatal, la segunda es el período de lactancia e infancia, la tercera es la niñez temprana, la cuarta es la niñez media, la quinta es la adolescencia, la sexta es la adultez temprana, la séptima es la adultez media y finalmente la adultez tardía (Papalia, Wendkos & Duskin, 2010, p. 233). A esta investigación le interesa el momento que el ser humano se separa de su núcleo familiar para crear uno propio y pasa a formar parte de la etapa de la adultez temprana.

El ser humano es social y su contexto social inmediato normal es la familia. El período donde el ser humano comienza su propio ciclo familiar es la adultez temprana. “Casi todos los adultos en esta etapa contraen matrimonio y tienen hijos” (Papalia, Wendkos & Duskin, 2010, p. 9). En esta etapa el individuo según Papalia, Wendkos & Duskin (2010, p. 500) se independiza de su familia de origen y se dedica a una carrera, pareja y, posiblemente a tener hijos.

Las relaciones íntimas que se han consolidado dentro de la adultez temprana pueden llevar al individuo a experimentar una sub etapa importante que es la transición a la vida matrimonial. La persona tiene la opción de experimentar otra sub etapa importante que es el tener hijos. La teoría sistémica explica diferentes etapas que el adulto temprano puede experimentar.

El enfoque sistémico entiende a la familia como una totalidad, donde cada elemento que forma parte juega un rol importante para el desarrollo de la familia como un sistema. Dentro de este enfoque el ciclo familiar tiene distintas

etapas. La primera es el enamoramiento y noviazgo, la segunda es el matrimonio, la tercera es la llegada de los hijos, la cuarta es la etapa de los hijos adolescentes y adultos y la última es la jubilación (Eguiluz, 2003, p. 8).

Esta investigación está enfocada en las etapas de matrimonio y llegada de hijos. El matrimonio es cuando dos personas se unen a través de un acuerdo legal. Está formado por dos individuos. Tanto el padre como la madre traerán, a esta nueva unión conyugal, diferentes modelos aprendidos en sus familias de origen (Eguiluz, 2003, p. 8). El propósito es consolidar estos modelos y formar una nueva identidad de familia. En la etapa, llegada de los hijos, según Eguiluz (2003, p. 12) el nacimiento del primer hijo trae grandes expectativas en la relación conyugal, y “requiere que ambos miembros de la pareja tomen sus nuevos roles de padre y madre”. El momento en que los dos miembros de la familia se convierten en padres se generan expectativas de rol.

Uno de los principales cambios en la vida familiar en las últimas décadas fue la evolución de los roles de hombres y mujeres. Ahora son más que antes las mujeres que actúan al mismo tiempo como esposas, madres y generadoras de ingresos, en comparación con matrimonios tradicionales, en los cuales el marido es el único que aporta ingresos y la esposa asume la responsabilidad principal del cuidado del hogar y de los hijos. (Feldman, 2005, p. 380).

4.2 La Mujer como parte de la Fuerza Laboral

Como afirma Feldman (2005, p. 380) cada vez hay más mujeres realizando roles que antes se consideraban exclusivos del género masculino, sin embargo este suceso es relativamente reciente que la mujer de hoy en día sea parte de la fuerza laboral y sea generadora de ingresos para el hogar. Hay que tomar en cuenta que no todas las mujeres en el mundo gozan de este tipo de libertad. Las mujeres en sociedades musulmanas o países donde el patriarcado es aun predominante, los roles del hombre como proveedor y la mujer como

responsable del hogar sigue siendo una realidad (Moualhi, 2000, p. 292). Es por esto que esta investigación se centra en mujeres de occidente. Conforme avanza este capítulo se hace un análisis de los antecedentes históricos que han llevado a la mujer hoy en día a ser parte de la fuerza laboral.

4.2.1 Antecedentes Históricos Mujer del Occidente

Históricamente la mujer de occidente ha pasado por distintos sucesos que permiten que hoy en día trabaje y aporte económicamente al núcleo familiar. En el siglo XIX gracias a la revolución industrial la mujer comienza a formar parte de la fuerza laboral. Algunas de las preguntas que comúnmente la gente se hacía era cómo una mujer con un trabajo asalariado podría hacerse cargo de cumplir, de igual manera, sus roles de madre y esposa (Scott, 2009, p. 1). Que la mujer deje su hogar para ser parte de la fuerza laboral era una idea que causaba malestar en los hombres y algunas mujeres de esa época.

Todo el mundo estaba de acuerdo con el legislador francés Jules Simon quien en 1860 afirmaba que una mujer que se convierte en trabajadora ya no es mujer la mayoría de las partes que intervienen en el debate sobre mujeres trabajadoras encuadraba sus argumentos en el marco de una reconocida oposición entre el hogar y el trabajo, entre la maternidad y el trabajo asalariado, entre feminidad y productividad. (Scott, 2009, p. 2).

En ese tiempo las mujeres que trabajaban eran en su mayoría solteras, de escasos recursos o mujeres cuyos esposos no podían mantener por si solos la economía del hogar (Scott, 2009, p. 2). Los trabajos que las mujeres realizaban estaban limitados al sector de manufactura y al servicio doméstico. Estos trabajos se caracterizaron por ser mal pagados y no cualificados debido a que se esperaba que la mujer eventualmente deje de trabajar para casarse y cumplir su rol en el hogar (Scott, 2009, p. 2).

A finales del siglo XIX la mujer empieza a trabajar en diferentes industrias como la de impresión. Esto se dio ya que la mano de obra femenina representaba un

costo inferior a la mano de obra masculina (Scott, 2009, p. 3). Los puestos de trabajo se vieron por primera vez compartidos por ambos sexos. El servicio postal francés se expandió y tuvo la necesidad de ampliar su personal. Las mujeres fueron las indicadas para ser contratadas ya que los sueldos ofrecidos eran bajos y no satisfacían a la mano obrera masculina. Esto da origen a puestos de oficina fijos para mujeres pero sin posibilidad de crecimiento. Los cargos superiores mejor pagados eran ocupados sólo por el sexo masculino (Scott, 2009, p. 11).

4.2.2 Antecedentes Históricos en Latino América y Ecuador

A principios del siglo XIX la situación en Latino América era distinta a la de Europa industrial, ya que la mayoría de países latinoamericanos estaban en un proceso de lucha por sus independencias (Keen y Haynes, 2012, p. 236). Una vez independizados la situación de la mujer no mejoró en estos países. El control que tenían los esposos sobre sus mujeres las relegaba a permanecer dentro de sus casas y a realizar labores domésticas. La actitud de la mujer hacia su esposo debía ser sumisa sin expresar sus deseos o puntos de vista (Keen & Haynes, 2012, p. 87).

A mediados del siglo XIX los movimientos liberales demócratas, en algunos países de Latino América, trajeron algunos beneficios para las mujeres. La mujer tuvo la oportunidad de tener empleos como el de maestras de instituciones primarias. Ya para finales del siglo gracias a la inserción de nuevas industrias se aumentó el número de mujeres trabajadoras (Keen y Haynes, 2012, p. 88). La remuneración que recibían las mujeres seguía siendo inferior a la del hombre, a pesar de que hacían el mismo trabajo. Esto se dio debido a que la mujer no era el sustento principal del hogar, por lo tanto, no se veía la necesidad de la igualdad salarial (Keen & Haynes, 2012, p. 88).

En el siglo XIX el Ecuador seguía manejándose por el patriarcado (Ayala, 1988, p. 145). El matrimonio en el Ecuador, en esta época, era un paso importante

que los jóvenes debían tomar a pesar de que muchos de estos no estaban aún preparados para mantener un hogar económicamente (Ayala, 1988, p. 222). Las mujeres no tenían estudios por lo tanto sus labores eran ayudar con las tareas domésticas. “Para las mujeres había solo tres alternativas casarse, quedarse solteras o tomar los hábitos religiosos”. (Ayala, 1988, p. 164). Según Quinatoa las personas de estratos sociales bajos laboraban como artesanos y carpinteros y sus mujeres los ayudaban de vez en cuando, sin embargo, su ayuda no era remunerada (Moscoso, Quinatoa, León, Moscoso & Carrasco, 2013, p. 112).

En el Ecuador de principios del siglo XX el rol de la mujer no había cambiado. Si bien aparecieron los primeros movimientos feministas, seguía arraigada la idea en muchas mujeres que sus responsabilidades se limitaban al hogar y al cuidado de los hijos (Moscoso, et al., 2013, p. 211). Conforme avanzó el siglo las mujeres comenzaron a posicionarse en el mundo laboral, específicamente en el área textil. “En el año 1941 se fundó el Colegio 24 de Mayo que fue el primer colegio que permitía a las mujeres culminar sus estudios secundarios” (Moscoso, et al., 2013, p. 211.). El completar el título de bachiller para las mujeres era un gran avance ya que les brindaba mayores posibilidades laborales.

En este período de tiempo en el Ecuador “se crearon más fuentes de trabajo para las mujeres en el sector público, en las oficinas de correos, telégrafos y teléfonos, en el profesorado y en servicios y mandos medios de la administración pública.” (Moscoso, et al., 2013, p. 214). La docencia era la profesión más común para las mujeres de esta época. Para finales del siglo XX la participación de la mujer en talleres y fábricas aumentó, lo cual las llevó a reclamar por mejores condiciones de trabajo, mayor remuneración y mejoras en las jornadas laborales.

La inserción de la mujer ecuatoriana a la fuerza laboral tomó más tiempo que en otros países de Latino América y de Europa. Mientras que en el siglo XIX la

mujer en Europa ya era parte activa de la fuerza laboral en Ecuador las diferencias en los roles de género, donde el hombre era el principal proveedor y la mujer la encargada del hogar aun estaban bien definidas. Es a principios del siglo XX que la mujer comienza a tomar protagonismo en el mundo laboral lo que lleva a que empiece a realizar nuevos trabajos que no sean necesariamente vinculados con fábricas textiles y la docencia (Moscoso, et al., 2013, p. 202).

4.2.3 Situación Actual de la Mujer

Hoy en día las mujeres tienen el mismo derecho que el hombre, de estudiar y elegir profesiones acordes a sus gustos. Sin embargo aún está presente el discurso de rol de género. En una familia donde el hombre y la mujer trabajan, aún se puede apreciar que la esposa es la principal responsable de las tareas del hogar tradicionales (Feldman, 2005, p. 500). La mujer que trabaja y tiene un hogar con hijos, muchas veces debe trabajar una doble jornada, compuesta por sus responsabilidades como trabajadora y sus responsabilidades como madre del hogar (Feldman, 2005, p. 380).

Un estudio longitudinal coreano nos da a conocer los factores por los cuales la mujer casada tiende a retirarse de su trabajo. Uno está relacionado con el matrimonio y el otro con el nacimiento de hijos. Estos dos factores generan un conflicto trabajo-familia y juegan un papel importante en la decisión de una mujer en retirarse de su trabajo (Choi, Jung y Eun Shil, 2007, p. 1). Las conclusiones que este estudio arroja son que matrimonios que han estado más tiempo sin experimentar la maternidad, la mujer tiene menos probabilidad de retirarse de su trabajo. La siguiente conclusión es que las mujeres que son madres de uno o más hijos tienen una tendencia más alta de abandonar su trabajo que mujeres que no son madres. Por último las madres con hijos menores de tres años anteponen el cuidado de su familia a sus carreras profesionales (Choi et al., 2007, p. 18). Estos resultados coinciden en afirmar

que el nacimiento de hijos y la crianza de estos es un factor determinante para que la mujer abandone su trabajo (Desai y Waite, 1991, p. 554).

Otro estudio por Pacelli, Villosio y Pasqua (2012, p. 1) investiga cómo el nacimiento de hijos puede traer consecuencias negativas para la trayectoria laboral de la mujer. Concluyendo que las mujeres que toman pausas después del nacimiento de su primer hijo experimentan mayores dificultades para re ingresar a un trabajo a tiempo completo bien remunerado y posicionado (Pacelli et al., 2012, p. 1). Por otra parte mujeres que no tienen pausas en sus trayectorias laborales, después del nacimiento de sus hijos, se enfrentan a consecuencias negativas, entre esas la disminución de sus salarios y pocas probabilidades de seguir ascendiendo en sus organizaciones (Pacelli et al., 2012, p. 1). Las exigencias que puede traer la maternidad llevan a la mujer a retirarse de su trabajo, buscar trabajos con mayor flexibilidad u optar por trabajos a medio tiempo (Pacelli et al., 2012, p. 9). Si las empresas desean retener a su talento femenino deben ayudar a sus colaboradoras a combinar sus obligaciones laborales y familiares. Como afirma un estudio de Desai y Waite (1991) citado en Pacelli et al. (2012, p. 25) las mujeres permanecerán en sus trabajos por períodos largos de tiempo, si los mismos, les ofrecen flexibilidad de combinar sus responsabilidades laborales y sus responsabilidades familiares. El tener acceso a horarios flexibles hacen una gran diferencia para la mujer que es madre ya que incentiva a esta a reincorporarse a su trabajo después del nacimiento de su primer hijo y a su vez esto la motiva a seguir ascendiendo (Desai y Waite 1991, p. 565).

A mediados del siglo XX el aumento de la fuerza laboral femenina a nivel mundial ha sido uno de los cambios más significativos en la socio economía global (Choi et al., 2007, p. 2), sin embargo, la mayoría de mujeres aún sienten conflicto entre su rol en el trabajo y su rol en la familia; este conflicto genera que la mujer tenga retiradas constantes durante su trayectoria laboral (Choi et al., 2007, p. 2). Estudios afirman que mientras más larga y estable es la carrera de una mujer hay menos posibilidades de que se retire de su trabajo y

más posibilidades que siga ascendiendo (Choi et al., 2007, p. 5). La mujer que es parte de un puesto de dirección debe no sólo responder a las exigencias que demandan su trabajo, sino, también a las exigencias que su rol de madre y de esposa. Con el transcurso del tiempo la mujer se ha insertado más en el campo laboral, sin embargo, el rol de género, que dice que la mujer es la primera responsable del hogar, no ha variado sustancialmente.

4.3 Economía y Equidad de Género en el Ecuador y a Nivel Mundial

Actualmente hay una tendencia global que demuestra que existen diferencias de equidad de oportunidades entre hombres y mujeres para alcanzar puestos de dirección (Archenti, 2011, p. 5). La inequidad en el mundo entre hombres y mujeres es real, y esto genera no sólo un problema social sino un problema en las economías mundiales (Elborgh-Woytek et al., 2013, p. 4).

Latino América, al ser una economía en desarrollo, con un importante mercado emergente, juega un papel crucial para el desarrollo de las economías a nivel global (Sala-I-Martín et al., 2013, p. 3). Para ver un incremento en la macroeconomía de cada nación, el país debe ser competitivo (Sala-I-Martín et al., 2013, p. 4).

Los países y las compañías pueden ser competitivos sólo si desarrollan, atraen y retienen el mejor talento humano sea este femenino o masculino (Schwab, 2013, p. V). Los gobiernos juegan un rol importante al crear políticas que ayuden a las mujeres a tener más acceso e inclusión en la fuerza laboral de cada país. Las compañías también son responsables en crear un ambiente laboral propicio donde el mejor talento se retenga y pueda desarrollarse (Schwab, 2013, p. V). Finalmente la sociedad, la educación y los medios de comunicación juegan un papel importante en el empoderamiento de la mujer dentro de una sociedad donde aún el hombre tiene el protagonismo en la economía, acceso a la educación, salud, y política.(Schwab, 2013, p. V).

Gracias a la investigación y trabajo estadístico que el *Global Gender Gap Report* (GGGR) que ha estado realizando desde el año 2006, podemos conocer el progreso de los países del mundo respecto a la brecha de disparidad de género en cuatro áreas claves: educación, economía, salud y política. El GGGR proporciona un marco global para la evaluación comparativa de las brechas de género a nivel mundial, el informe identifica a los países que son modelos a seguir en la división de sus recursos de manera equitativa entre mujeres y hombres. De esta manera pretende inspirar a gobiernos, empresas y otros *stakeholders* a adoptar políticas que contribuyan a disminuir la brecha entre hombres y mujeres (Elborgh-Woytek et al., 2013, p. 7).

Este estudio estadístico demuestra que no sólo hay un camino para disminuir la disparidad de género y que son varias las acciones que un país o empresa puede adoptar. Por ejemplo, el acceso equitativo a créditos y servicios financieros, permisos parentales, accesos asequibles a servicios de guarderías, procesos innovadores de contratación y retención de talento son algunos de los tipos de cambios que las sociedades deben adoptar (Schwab, 2013, p. V).

El GGGR premia a los países que han disminuido las brechas de disparidad entre hombres y mujeres al acceso de recursos y no el nivel de recursos que los países disponen, esta condición es la que hace que las naciones con más equidad de género se encuentren mejor posicionados que las que no (Hausmann, Tyson, Bekhouche y Zahidi, 2013, p. 5).

Dentro de este reporte global se crea una lista de *rankings* entre los países que lideran la equidad de género vs. los que tienen aún que mejorar. El propósito de crear este *ranking* es informar a los países de los beneficios que tiene el reducir la disparidad de género para la economía de un país (Hausmann et al., 2013, p. 3). Es importante señalar que para medir las brechas en este estudio se utilizaron variables de salida y no variables de entrada (Hausmann et al., 2013, p. 4). Entiéndase por variables de salida: salud, educación, política y participación económica que se caracterizan por ser medibles. Las variables

de entrada, políticas específicas de cada país, cultura y costumbres, no están incluidas en el *ranking* debido a que pueden ser subjetivas (Hausmann et al., 2013, p. 4).

Según Hausmann et al. (2013, p. 4) en la variable de participación y oportunidades económicas se hace un análisis detallado de la brecha que existe en participación (inclusión de las mujeres en la fuerza laboral), remuneración (ingreso equitativo por mismo trabajo realizado) y progreso (oportunidad de ocupar puestos de dirección). En educación se mide la brecha entre el acceso femenino y masculino a niveles de educación primaria, secundaria y terciaria. En salud se mide la brecha entre la expectativa saludable de vida entre hombres y mujeres. Finalmente en la variable de política se mide la proporción de mujeres y hombres en cargos ministeriales o parlamentarios (Hausmann et al., 2013, p. 4).

Para comprender los resultados de este estudio hay que especificar que se ha usado la escala conocida como *one-sided scale* (Hausmann et al., 2013, p. 5) con la que se mide qué tan cerca está la mujer en alcanzar paridad con el hombre. El punto máximo de equidad está representado con un 1,00 y el punto inferior mínimo de inequidad es 0,00 (Hausmann et al., 2013, p. 5).

Este estudio arroja que en Europa se encuentran los países que lideran el ranking mundial de equidad (Hausmann et al., 2013, p. 8) y dentro de estos se destacan los países nórdicos siendo Islandia líder en el ranking mundial seguido de Finlandia y Noruega. Los tres primeros puestos del ranking de equidad en Latino América son Nicaragua, puesto 10, Cuba, puesto 15 y Ecuador, puesto 25 de 136 países (Hausmann et al., 2013, p. 8). Esto arroja que en materia de equidad de género nuestro país tiene una posición importante a nivel mundial.

Estos resultados son el promedio de haber cumplido con las cuatro variables (educación, salud, política y participación económica). Si se analiza variable

por variable el Ecuador se ubica en un buen puesto gracias a la disminución de la brecha de inequidad en educación, salud y política (Hausmann et al., 2013, p. 26). Sin embargo, en la variable de participación y oportunidad económica Ecuador se encuentra aún en un posición desfavorable (Hausmann et al., 2013, p. 26).

En esta investigación nos centraremos en el estudio del acceso de la mujer a puestos de dirección en el Ecuador, por lo que nos enfocaremos principalmente en el análisis de la variable de participación y oportunidad económica.

Los países que lideran en esta variable, a nivel mundial, son Noruega, Mongolia y Burundi (Hausmann et al., 2013, p. 18). El Ecuador se posiciona en el puesto 90 de 136 países (Hausmann et al., 2013, p. 18). A continuación se detalla cómo se encuentra Ecuador en Latino América respecto a esta variable.

Tabla 1. Participación y Oportunidad Económica

Participación y Oportunidad Económica			
Latino América			
País	Puesto	País	Puesto
Colombia	39	Ecuador	90
Panamá	45	Nicaragua	91
Bolivia	57	Honduras	94
Uruguay	58	Costa Rica	98
República Dominicana	63	Argentina	101
Cuba	65	Guyana	102
Brasil	74	México	111
Paraguay	83	Chile	112
Perú	88	Guatemala	113
Venezuela	89	El Salvador	114

Adaptado de Hausmann et al., 2013, p. 26

Los resultados que arroja la Tabla 1 demuestran que Ecuador en esta variable se encuentra debajo de la media de Latino América. En más detalle dentro de

la variable de participación y oportunidad económica se analizan cinco sub variables: participación en la fuerza laboral, igualdad de remuneración por mismo trabajo, ingresos estimados, gerentes, legisladores y oficiales de alto rango y por último profesionales y técnicos (Hausmann et al., 2013, p. 188)

A continuación se presenta cómo está Ecuador en las cinco sub variables mencionadas anteriormente, recordando que 1,00 es igual a equidad y 0,00 es igual a inequidad.



Como se refleja en la Tabla 2, Ecuador tiene una brecha de inequidad importante en todas las sub variables menos en la de profesionales y técnicos. En la sub variable de gerentes, legisladores y oficiales de alto rango, Ecuador tiene 0,38/1. Esto significa que hay una brecha grande de inequidad, donde el género femenino tiene un porcentaje inferior de participación en puestos de dirección. Un dato importante que se repite en todos los países que participan en la GGGR es la notable inequidad en la variable que mide la brecha entre

hombres y mujeres en cargos de dirección, por lo tanto, esto no es un problema aislado de países en desarrollo, sino, un síntoma global (Hausmann et al., 2013, p. 18).

Son sólo siete países en el mundo que brindan equidad de participación de mujeres en puestos de liderazgo. Lo interesante es que dentro de Latino América se encuentran dos países de los siete mencionados anteriormente estos son Colombia y Panamá (Hausmann et al., 2013, p. 52).

Un dato interesante sobre este estudio es que en la variable de educación, Ecuador las mujeres superan a los hombres con un resultado de 1,04 sobre 1 en educación terciaria (Hausmann et al., 2013, p. 188). Por lo tanto, hay más mujeres con educación de tercer nivel que hombres; lo impactante, es que la mujer a pesar de su preparación académica aún está en desventaja con respecto a los hombres cuando se trata de ocupar puestos de dirección (Hausmann et al., 2013, p. 188). Es por esto que surge la pregunta de por qué, a pesar de que hay mujeres con la preparación académica necesaria para ocupar un puesto de dirección, aún existe una brecha de inequidad considerable. Esta brecha refleja la disparidad que existe para que la mujer goce de la misma oportunidad que un hombre para escalar jerárquicamente dentro de una organización.

Los países y compañías que triunfan en la variable de participación y oportunidad económica tienen algunas características en común. Según Hausmann et al. (2013, p. 20) estos países implementan políticas como: el ayudar a los padres a que equilibren trabajo y familia, dando como resultado altos niveles de empleo femenino. Promueven que ambos padres compartan el cuidado de los niños a través de una distribución equitativa de las labores domésticas. Crean políticas que brindan licencia de salida maternal así como parental. Finalmente brindan incentivos fiscales y programas de reingreso laboral después de la maternidad (Hausmann et al., 2013, p. 20). Para dar un ejemplo más concreto desde el año 2008 los países nórdicos exigen que el

40% de los integrantes de las juntas directivas de las empresas provengan equitativamente de cada género (Hausmann et al., 2013, p. 21).

Hay estudios que demuestran que las empresas se benefician al posicionar, a más de la mitad de los integrantes femeninos de su reserva de talento disponible, a sus estructuras de liderazgo interno (Elborgh-Woytek et al., 2013, p. 6). La razón de este beneficio es porque el tipo de liderazgo femenino se caracteriza por: realizar decisiones más inclusivas e informadas, participar de un comportamiento menos riesgoso y al igual que su sexo opuesto, su tipo de liderazgo trae resultados efectivos (Elborgh-Woytek et al., 2013, p. 6).

Según Hausmann et al. (2013, p. 31) en muchos países como en el Ecuador, las mujeres representan más de la mitad de los graduados de tercer nivel. Esto hace que a medida que las mujeres se desvinculan de la universidad, van formando parte de la fuerza laboral, pero el momento que contraen matrimonio o tienen hijos, estas mujeres altamente calificadas se ven obligadas a elegir familia sobre trabajo. Esto trae consecuencias negativas para las empresas en las que fueron contratadas (Hausmann et al., 2013, p. 31). Es por eso la importancia en poner en práctica políticas que proporcionen igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para ascender a cargos de liderazgo dentro de una organización.

Si la competitividad de un país y empresa depende de su talento humano, el país y empresa por consecuente, deberá saber cómo incluir, desarrollar, educar y potenciar a su capital femenino. Se les deberá dar a las mujeres los mismos derechos y oportunidades que a los hombres, para acceder a un trabajo y a un puesto de dirección.

¿Qué acciones puede tomar un país para disminuir brechas y dar más inclusión a la mujer en el ámbito laboral? Son varios puntos clave que han llevado a países con equidad laboral a tener éxito. Como por ejemplo, ofrecer permiso parental y maternal a ambos géneros, ofrecer servicios de guarderías

accesibles y de buena calidad, creación de estructuras legislativas que ayudan a prevenir la discriminación de género en el ámbito laboral por medio de la implementación de un sistema de apoyo y control de entidades públicas y privadas encargadas de incentivar y monitorear que estas políticas de inclusión se estén efectuando (Hausmann et al., 2013, p. 63). En el Ecuador el período de permiso por maternidad o paternidad concede 12 semanas a la madre y 10 días al padre con incremento de días en casos extraordinarios (Código del Trabajo, 2005, Art. 152). Lo que le diferencia al Ecuador de los países que tienen más equidad en este ámbito es que, nuestro país a diferencia de otros, no ofrece días extras de permiso, por el nacimiento de un hijo, donde el padre y la madre puedan turnarse para cumplir con sus roles parentales; y por otro lado también hay una gran diferencia entre los días de permiso que el padre dispone en comparación con la madre para el cumplimiento de su paternidad. (Hausmann et al., 2013, p. 63).

Otra acción que se puede implementar es “el acceso a servicios integrales de guardería infantil de bajo costo y de alta calidad permite que las mujeres dispongan de más tiempo para emplearse en el mercado formal” (Elborgh-Woytek et al., 2013, p. 17). En el Ecuador según el Art.155:

En las empresas permanentes de trabajo que cuenten con cincuenta o más trabajadores, el empleador establecerá anexo o próximo a la empresa, o centro de trabajo, un servicio de guardería infantil para la atención de los hijos de éstos, suministrando gratuitamente atención, alimentación, local e implementos para este servicio (Código del Trabajo, 2005, p. 47).

En el Ecuador este derecho es una norma vigente, sin embargo, no se lo aplica en su totalidad en el país debido a que sólo el 55% de las empresas ecuatorianas aplica la ley, el 27% se encuentra analizando cómo aplicar esta ley y el 12% siguen en la espera de más detalles del reglamento (Deloitte (2012) citado en Sánchez, 2013, p. 20).

Otra acción que los países pueden tomar Según Hausmann et al. (2013, p. 91) son la implementación de leyes que contribuyan a disminuir la brecha de disparidad. El GGGR evalúa los países que poseen leyes respecto a:

1. Prohibición de discriminación de género en el trabajo.
2. Porcentaje obligatorio de inclusión de mujeres en cargos directivos.
3. Porcentaje obligatorio de inclusión de mujeres en cargos políticos.
4. Subsidios y subvenciones a las mujeres empresarias.

Colombia es el ejemplo a seguir para los países de Latino América y del mundo en cuanto a equidad de género respecto a la variable de mujeres que ocupan puestos de dirección. La razón por la cual Colombia ha disminuido su inequidad en el aspecto económico es porque este país incluye en su legislación todas las leyes mencionadas anteriormente (Hausmann et al., 2013, p. 91). Ecuador, por otro lado sólo posee las leyes de prohibición de discriminación de género en el trabajo y porcentaje obligatorio de inclusión de mujeres en cargos políticos (Hausmann et al., 2013, p. 91). Evaluando a nivel global todos los países que cumplen con estas legislaciones mencionadas anteriormente son países que lideran en el ranking de equidad mundial (Hausmann et al., 2013, p. 91). Es por esto la importancia de la creación de estructuras legislativas que ayuden e incentiven a la mujer a alcanzar y desarrollarse en puestos de dirección.

El cerrar las brechas de disparidad de género no es sólo un asunto de derechos humanos es también un asunto de eficiencia, competitividad y economía. El empoderar a mujeres a ser parte de la fuerza laboral y acceder a cargos de dirección es un uso más eficiente del capital humano, el reducir la disparidad de género mejora la productividad y el crecimiento económico de los países y sus empresas (Hausmann et al., 2013, p. 21). El Ecuador es una economía emergente y para presentarse competitivo y seguir avanzando deberá promulgar la equidad de género en todos los ámbitos de la sociedad pero sobre todo en la participación, inclusión e igualdad de género en el ámbito laboral.

4.4 La Problemática de la Mujer en Puestos de Dirección desde una Perspectiva Psicosocial

A comparación de varios años atrás, hoy en día, podemos encontrar a nivel mundial un número ascendente de mujeres que ocupan puestos de dirección (Selva, Pallarés & Sahagún, 2013, p. 128). Por ejemplo, hay mujeres en puestos de liderazgo como presidentas de una nación o presidentas ejecutivas de grandes empresas multinacionales, nacionales y ONGs (Eagly y Carli, 2007, p. 1). A pesar de que cada vez hay más mujeres en puestos de dirección, esto sigue siendo inusual y llama la atención. ¿Por qué hoy, a pesar de que las mujeres tienen más acceso a posiciones de dirección, siguen siendo los hombres los que lideran en número en los puestos directivos?

Alrededor de esta pregunta se crean un sin fin de estudios y explicaciones. En el anterior capítulo se observó desde una perspectiva macroeconómica la situación actual de participación femenina en puestos de dirección de cada país, enfocándose en el análisis de diferentes variables externas. A continuación se brindará una visión social de la problemática de la mujer en puestos de dirección a través del estudio de dos metáforas. La primera es el techo de cristal y la segunda es el labyrinth paths.

4.4.1 El Techo de Cristal

Alrededor de 1970 se hizo más común que la mujer vaya formando parte importante de la fuerza laboral (Eagly y Carli, 2007, p. 4). Con este cambio de pensamiento algunas mujeres podían ocupar puestos de supervisión o dirección, sin embargo, no podían ocupar aún puestos gerenciales dentro de una organización (Eagly y Carli, 2007, p. 4).

Segerman Peck (1991) citado en (Ramos, 2005, p. 39) expresa que: para tratar de explicar la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de poder y toma de decisiones, a partir de los años ochenta se acuña el

término techo de cristal (*glass ceiling*) en alusión metafórica a: las barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad profesional y personal a acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos. Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos.

El techo de cristal en las organizaciones habla de dos tipos de barreras: las externas y las internas. Las externas incluyen la cultura organizacional y estereotipos de género, las internas están relacionadas con niveles de compromiso, sistema de valores entre otras (Ramos, 2005, p. 39). Existen varios estudios que determinan diferentes causas del problema y usan al techo de cristal como su base teórica. En el estudio de Cuadrado y Morales (2007, p. 186) se afirma que una de las razones por las cuales las mujeres tienen menos oportunidades de acceder a puestos de dirección es por el nivel alto de compromiso que estos puestos exigen de ellas. Los puestos de dirección exigen de la mujer renunciar a algunas características de rol, especialmente, si la mujer es madre (Cuadrado y Morales, 2007, p. 197). Según este estudio el nivel de compromiso de una madre trabajadora con su empresa es menor, lo cual conlleva a que las probabilidades de ser seleccionada para cargos gerenciales disminuyan (Cuadrado y Morales, 2007, p. 186).

En este estudio se evaluó diferentes factores que componen el techo de cristal con el objetivo de determinar por qué existe una presencia limitada de mujeres en puestos de liderazgo. Para esto se distinguieron dos grupos: el primero de personas del “mismo sexo que desempeñan roles diferenciados en la organización y el segundo de personas de diferente sexo que desempeñan un mismo rol” (Cuadrado y Morales, 2007, p. 183). Los resultados que arrojó el estudio fueron en base al análisis de diferentes variables como la “identificación emocional con la organización, la percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar y la identificación cognitiva con la organización y los valores

individualistas” (Cuadrado y Morales, 2007, p. 196). Todos estas variables juegan un papel decisivo para desempeñar o no un rol directivo y por lo tanto tienen un “poder predictivo para diferenciar a las mujeres que no ocupan un puesto directivo de las que si ocupan” (Cuadrado y Morales, 2007, p. 196).

Las conclusiones del estudio determinan que mujeres que se encuentran en puestos de dirección poseen características del estereotipo masculino tales como la importancia que ponen a los valores instrumentales individualistas y el alto compromiso que tienen hacia la organización (Cuadrado y Morales, 2007, p. 196). Las mujeres que ocupan puestos subordinados se diferencian de las mujeres en puestos directivos en que sus valores son más allegados a los expresivos colectivos y por tener un compromiso menor hacia la organización (Cuadrado y Morales, 2007, p. 196).

Este estudio recomienda a las organizaciones orientar sus políticas laborales en fortalecer el sentimiento de identificación de las mujeres con la organización a través de brindar un balance entre trabajo y familia. También propone la importancia de redefinición de los roles de liderazgo al incluir no sólo cualidades masculinas, sino, también femeninas. Estas acciones pueden contribuir a la disminución del techo de cristal y a tener una organización más equitativa.

4.4.2 Labyrinth Paths

Hoy en día existen investigaciones que contradicen la existencia del techo de cristal en las organizaciones. De acuerdo con Eagly y Carli (2007, p. 7) el techo de cristal deja de ser una metáfora que se adapta a la actualidad porque asume erróneamente la existencia de una barrera absoluta que no permite que la mujer trabajadora ascienda a puestos gerenciales. También el techo de cristal sugiere erróneamente que las mujeres desconocen de las barreras que no les permiten crecer dentro de la organización. Según un estudio de Rai y Srivastava (2010, parr. 18) el techo de cristal es un mito, ya que, las mujeres

que ocupan puestos de dirección son mujeres que poseen las competencias necesarias, tienen aspiraciones de éxitos mayores y superan ciertos obstáculos que se les presentan en el camino.

Los caminos del laberinto (*labyrinth paths*) es una propuesta de Alice Eagly y Linda Carli dos psicólogas estadounidenses con el objetivo de presentar una metáfora alterna a la del techo de cristal. *Labyrinth paths* propone que ya no es un techo lo que la mujer debe superar, sino, una serie de obstáculos que se le presentan en el camino al liderazgo. Cada vez hay más mujeres en puestos altos debido a que saben cómo negociar y moverse dentro de los caminos del laberinto (Eagly y Carli, 2007, p. 8).

El aumento de mujeres en puestos de liderazgo hace que surjan diferentes preguntas. Por ejemplo, el constante debate entre la existencia o no, de prejuicios y discriminación que limita a la mujer a ocupar un puesto de dirección. Otras preguntas surgen como, si realmente las responsabilidades familiares contribuyen a que la mujer tenga menos probabilidades de liderar en una organización; y finalmente si la organización es la primera responsable de crear barreras que bloquean a la mujer a acceder al liderazgo (Eagly y Carli, 2007 pp. 11). Para resolver estos conflictos se hace un análisis de la situación de la mujer actual a través de los caminos del laberinto.

Algunos de los obstáculos que conforman el laberinto son: las responsabilidades familiares, la cultura de las organizaciones, discriminación de género y tipos de liderazgos (Eagly y Carli, 2007 pp. 11). Para efecto de esta investigación nos concentraremos en los obstáculos relacionados con cultura organizacional y responsabilidades familiares y domésticas.

4.4.2.1 Responsabilidades Familiares y Domésticas

Este obstáculo genera el debate de, si realmente la llegada y crianza de hijos, genera en la mujer una desventaja para alcanzar un puesto de dirección. Una

de las explicaciones por las cuales hay menos mujeres en puestos de liderazgo que hombres se relaciona con la inequidad de responsabilidades de las tareas del hogar y crianza de hijos (Eagly y Carli, 2007, p. 49).

A través de estudios de diarios de tiempo se conoce que con el transcurso de períodos de vida la distribución de las tareas domésticas entre hombres y mujeres han ido aumentando (Bianchi, Milkie, Sayer y Robinson, 2000, p. 218) A pesar de esto, según Berardo, Shehan y Leslie (1987) citado en (Bianchi et al., 2000, p. 196 y 208) en Estados Unidos las mujeres aún realizan más tareas del hogar que los hombres. Se conoce que por cada 1 hora que el hombre trabaja en el hogar la mujer trabaja 1.7 horas más. En México según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México (INEGI, 2001) los “hombres dedican en promedio 10,5 horas a la semana en tareas domésticas mientras las mujeres dedican 27,6 horas” (Cruz, Noriega y Garduño, 2003, p. 1130). En cuanto a la crianza de hijos se sabe, gracias a estudios de diarios de tiempo, que ha habido un aumento de la participación del hombre. Hombres que pertenecen a la generación Y dedican más tiempo a la crianza de sus hijos que hombres de generaciones anteriores (Eagly y Carli, 2007, p. 51). A pesar de que la participación del hombre ha aumentado, la mujer sigue siendo la primera responsable de estas tareas lo cual hace que enfrenten grandes retos al equilibrar trabajo y familia (Cruz et al., 2003, p. 1137). Las demandas que el rol de madre exige contribuyen a que las mujeres que trabajan experimenten más estrés y presión por tener que cumplir con ambas responsabilidades (Eagly y Carli, 2007 p. 53). Según estudios de diversos autores como Cruz et al. (2003, p. 113) afirman que las madres que trabajan dedican la mayoría de su tiempo libre a atender las necesidades de sus hijos. El tener hijos menores de seis años y el estar casada hace que el tiempo libre de la mujer se reduzca una hora al día, mientras que el tiempo libre del hombre casado y con hijos no se ve afectado (Eagly y Carli, 2007 p. 53). Las mujeres que tienen horarios extendidos de trabajo, se sienten insatisfechas con el poco tiempo que les sobra para estar con sus familias o el poco tiempo que tienen para ellas mismas (Eagly y Carli, 2007, p. 55). Según Corrigan y

Konrad (2006, p. 105) cuando las responsabilidades del hogar no son compartidas con equidad entre esposa y marido, son las esposas las que sufren desventajas en su trabajo y tienen más dificultad en avanzar a posiciones que generaran más ingresos y prestigio.

Cuando la mujer se convierte en madre por lo general toma una pausa en su vida laboral para criar a sus hijos (Eagly y Carli, 2007, p. 56). Esta pausa tiene un alto costo en la carrera de la mujer, debido a que en primer lugar, pierde ingresos económicos y en segundo lugar hace que la mujer pierda una trayectoria laboral constante dentro de la organización (Eagly y Carli, 2007, p. 57). Según el estudio de Hewlett y Luce (2005, parr. 18) mujeres que tienen pausas significativas entre trabajos tienen pocas probabilidades de conseguir empleos bien remunerados y posicionados cuando retoman su vida laboral. ¿Cómo la mujer que trabaja equilibra familia y trabajo? Por lo general, la mujer que tiene responsabilidades de familia suele buscar trabajos con horarios flexibles, si esto no resulta, busca trabajos a medio tiempo y si ninguno de estos dos es posible, suele tener más faltas por enfermedad para cumplir con sus responsabilidades familiares, lo cual la pone en desventaja para ser considerada a futuros puestos de dirección (Eagly y Carli, 2007, p. 60).

El criar hijos y desarrollar una carrera profesional demanda mucho trabajo (Eagly y Carli, 2007, p. 64). El equilibrar estas dos variables es crucial para enfrentar este obstáculo del laberinto. Esto puede ser logrado a través de redes de apoyo como: compartir tareas domésticas o de crianza de hijos con el esposo. También la ayuda extra de niñeras o empleadas domésticas son una opción para madres que tienen grandes ingresos (Eagly y Carli, 2007, p. 64). La mujer piensa que debe sacrificar su familia para tener éxito en el trabajo (Eagly y Carli, 2007, p. 64), sin embargo, esto no es real si en casa existe apoyo del esposo en la crianza de los hijos y en las tareas domésticas. Este apoyo será crucial para que la mujer pueda participar en puestos de liderazgo y equilibrar trabajo y familia de manera exitosa.

4.4.2.2 Cultura de las Organizaciones

Los puestos de dirección son ocupados en su mayoría por hombres, lo que lleva a las personas a pensar que el liderazgo requerido en estos cargos, es un tipo de liderazgo masculino (Eagly y Carli, 2007, p. 137). Esta asociación mental sobre liderazgo no sólo es responsable de formar estereotipos sobre líderes, pero también influye en las prácticas y normas de una organización (Eagly y Carli, 2007, p. 137). Si una organización da mayor predominio a un género que otro, entonces la cultura se alinea con los atributos del género predominante (Followell, 2014, p. 61). Con el paso del tiempo, el liderazgo organizacional ha llegado a encarnar las responsabilidades, preferencias y estilos de vida del género que ha liderado en estos cargos; el masculino (Eagly y Carli, 2007, p. 137). Es por esta razón que muchas veces la manera en cómo la cultura de las organizaciones está formada, representa un obstáculo importante para la mujer que desea ocupar un puesto de dirección (Eagly y Carli, 2007, p. 138). La cultura de las organizaciones implican valores compartidos, que a veces son implícitos o explícitos, creencias compartidas y metas en común (Eagly y Carli, 2007, p. 138). Para explicar cómo la cultura de una empresa puede desalentar a mujeres con hijos a seguir creciendo en su carrera, Eagly y Carli (2007, p. 139) citan uno de los ejemplos que forma parte de un estudio de Hull y Nelson (2000) sobre diferencias de género en carreras jurídicas. Este estudio da el ejemplo de una firma de abogados en la que los trabajadores, aparte de realizar su trabajo diario, acostumbran a tomarse almuerzos extendidos y charlar sobre asuntos sociales durante el trabajo. Para una abogada y a su vez madre, integrante de esta firma, este sistema de trabajo interfirió con sus responsabilidades maternas. Por lo tanto, se concentró en mantener estos almuerzos cortos y estas charlas de sociabilización a lo mínimo. A pesar de que siempre cumplió con su trabajo, recibió la sugerencia de que si quería en un futuro ser socia del bufete debía participar más tiempo en este tipo de encuentros sociales. El hecho es que esta creencia, que es parte de la cultura de este bufete de abogados, debilita la política explícita de diversidad de género de esta organización (Eagly y Carli,

2007, p. 138). Por lo tanto existe una barrera que las mujeres abogadas y madres de este estudio deben afrontar que es la alta demanda de tiempo personal extra que debe dedicar al bufete para poder avanzar en su carrera profesional. Esto representa un obstáculo debido a que como madre de familia debe responder también con su hogar (Eagly y Carli, 2007, p. 139). Si la mujer es la única responsable del hogar, esperar que ella anteponga siempre las necesidades de su trabajo sobre las de su familia, generará un conflicto en esta mujer y será más propensa a renunciar (Followell, 2014, p. 60). Las mujeres que interrumpen su trabajo u optan por trabajar a medio tiempo, por lo general, no logran ascender o conseguir trabajos mejor remunerados (Followell, 2014, p. 60).

Fomentar buenas relaciones en el trabajo trae beneficios como tener acceso a más recursos y apoyo por parte de colegas e incluso puede contribuir al patrocinio de una carrera (Eagly y Carli, 2007, p. 144). Las mujeres en posiciones de liderazgo están conscientes de la importancia de las actividades sociales con sus colegas, sin embargo, si estas mujeres son madres preferirán dedicar su tiempo libre a estar con sus familias que a participar de actos sociales de la oficina (Eagly y Carli, 2007, p. 145). Si en una organización la mayoría son hombres, las actividades sociales van a estar más enfocadas en gustos recreativos masculinos por lo tanto las mujeres participarán menos de estos encuentros sociales (Eagly y Carli, 2007, p. 145). Un estudio de Lyness y Thompson (2000, p. 86,87 y 93) sobre algunos obstáculos que mujeres en puestos ejecutivos experimentan, menciona que cuando una mujer forma parte de una cultura organizacional predominada por el sexo masculino, se ve obligada a modificar aspectos de sí misma para poder encajar. Este estudio afirma que una de las razones principales para que la mujer no quiera avanzar en su carrera profesional es percibir que no encaja naturalmente con la cultura organizacional. Las mujeres dentro de este estudio comentan que cuando los hombres predominan en la cultura organizacional es más difícil para ellas asistir o ser incluidas en actividades sociales que son claves para formar buenas relaciones dentro de la oficina (Lyness y Thompson, 2000, p,97). Este

estudio recomienda a organizaciones que están interesadas en promover a más mujeres en puestos de liderazgo a crear una cultura más inclusiva para ambos géneros (Lyness y Thompson, 2000, p. 98).

Las organizaciones tienen un concepto preestablecido de lo que significa ser un buen trabajador. Este concepto es parte de las creencias que forman su cultura organizacional. Para la mayoría de las organizaciones un buen trabajador es el que dedica la mayoría de su tiempo al trabajo (Eagly y Carli, 2007, p. 141). Esta creencia puede ser negativa para los colaboradores que tienen familias y son responsables de ellas.

Algunas de las acciones que pueden tomar las organizaciones para ayudar a su personal femenino es ofrecer trabajos con más flexibilidad. La flexibilidad no debe ser sólo para la mujer, sino para el hombre también. Cuando la organización brinda flexibilidad a su personal masculino estará promoviendo a que las responsabilidades familiares sean compartidas por ambos géneros, esto trae consecuencias positivas para las madres trabajadoras, ya que si las responsabilidades familiares son cooperadas ellas podrán responder mejor a sus responsabilidades laborales (Followell, 2014, p. 60). Otra de las acciones que puede tomar una organización es ofrecer teletrabajos para mujeres con hijos recién nacidos así la colaboradora no necesitará interrumpir con su trayectoria laboral y la empresa estará reteniendo a esta empleada (Followell, 2014, p. 60). Los gerentes de hoy en día necesitan ser capaces de observar la calidad de los resultados que sus empleados les entregan y no sólo premiar con asensos a los que extienden su jornada de trabajo en la oficina o que participan en eventos sociales informales con colegas de alto rango (Followell, 2014, p. 60). El ofrecer más flexibilidad y no exigir excesivas horas de trabajo llevan a que sus empleados generen un mejor equilibrio trabajo-familia, disminuyan su estrés y mejoren su rendimiento (Eagly & Carli, 2007, p. 154).

4.5 Equilibrio Trabajo-Familia

Según Kanter (1977) y Pleck (1977) citados en (Desrochers y Sargent, 2004, p. 40) a través de diversos estudios sabemos que familia y trabajo no son dos dominios que se estudian por separado, sino, son dos dominios interdependientes compuestos de límites permeables. El equilibrio trabajo y familia es necesario para el bienestar del individuo (Clark, 2000, p. 749). Según “Marks y MacDermid (1996) definen el equilibrio trabajo-familia, como “la tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellos” (Jiménez y Moyano, 2008, p. 122). Cada vez hay un número mayor de organizaciones que les interesa ayudar a sus colaboradores a mantener y mejorar el equilibrio entre su vida personal y laboral (Lambert, Kass, Piotrowski y Vodanovich, 2006, p. 64). Cuando existe un equilibrio trabajo-familia no sólo el individuo se beneficia, sino las organizaciones también. Se conoce a través de estudios como el de Aryee, Srinivas & Tan (2005) que “reportan una relación positiva al examinar la influencia del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional” (Jiménez y Moyano, 2008, p. 124). Para responder cómo la organización y el mismo individuo pueden contribuir a equilibrar trabajo y familia se propone a continuación la teoría conocida como *border theory*.

4.5.1 Border Theory

Border theory es una teoría desarrollada por Sue Campell Clark en el año 2000 que explica cómo los individuos manejan y negocian los límites de frontera entre los dominios familia y trabajo con el objetivo de conseguir un equilibrio entre estos (Clark, 2000, p. 748). El dominio trabajo y el dominio familia son distintos entre sí, sin embargo, están continuamente influenciándose. Esta teoría expone que los individuos están permanentemente cruzando la fina línea que divide al trabajo de la familia lo cual requiere de ellos un alto nivel de adaptación.

Si bien algunos aspectos de trabajo y familia son difíciles de alterar, los individuos pueden modificar la naturaleza de los dominios, hasta cierto nivel, a través de negociar fronteras y puentes entre estos dos, con el objetivo de crear un equilibrio (Clark, 2000, p. 748). Esta teoría define equilibrio como la satisfacción y el buen desempeño entre trabajo y familia con un conflicto mínimo de roles.

4.5.1.1 Conceptos Principales de la Teoría

Dominios: Trabajo y familia son dos dominios diferentes. Cada uno está caracterizado por diferentes reglas, expresadas a través de patrones y comportamientos (Clark, 2000, p. 754).

Fronteras: Son líneas imaginarias que dividen los dos dominios. Una frontera marca el punto exacto donde un dominio comienza y el otro termina. Las fronteras pueden ser físicas, psicológicas o temporales (Clark, 2000, p. 756). Las fronteras físicas son por ejemplo las paredes de las oficinas. Las fronteras temporales son por ejemplo las horas laborales que se encargan de dividir entre el tiempo de trabajo y el de la familia. Finalmente las fronteras psicológicas son las reglas de comportamiento que el individuo crea cuando está dentro de cada dominio (Clark, 2000, p. 756).

La permeabilidad es un componente de la frontera. Esta es el grado por el cual se filtran características de los dominios (Clark, 2000, p. 756). La permeabilidad física así como la temporal son vistas como interrupciones (Clark, 2000, p. 757). Por ejemplo si una persona tiene su oficina en casa podrá experimentar permeabilidad física si algún miembro de su familia lo visita.

La flexibilidad es otro componente de la frontera. Esta es la elasticidad que tiene la frontera para responder a las demandas de cada dominio (Clark, 2000, p. 757). Si el individuo tiene la flexibilidad de salir varias horas a atender a una

necesidad familiar entonces tendrá una flexibilidad temporal. Si el individuo puede elegir el lugar en donde trabajar tendrá una flexibilidad física. Finalmente si el individuo tiene una flexibilidad psicológica entonces podrá pensar sobre su familia durante el trabajo o viceversa (Clark, 2000, p. 757).

Cuando la frontera es fuerte en dirección de un dominio se generará un equilibrio en el trabajo sólo cuando el individuo se identifique con el dominio más fuerte. Habrá entonces un desequilibrio en el trabajo cuando el individuo se identifique con el dominio más débil (Clark, 2000, p. 758).

Los individuos que cruzan la frontera, denominados *border crossers*, están constantemente atravesando de un dominio a otro y por lo general se caracterizan por tener la capacidad de modificar dominios y fronteras para que estos se ajusten a sus necesidades (Clark, 2000, p. 759). Los *border crossers* pueden ser participativos o no de un dominio. Según Lave y Wegner (1991) citado en (Clark, 2000, p. 759) cuando el individuo es participativo de un dominio, se caracteriza por tener un alto grado de influencia e intervención con el dominio. A diferencia de cuando el individuo es externo o no participativo del dominio se caracteriza por no tener influencia ni intervención con el dominio (Clark, 2000, p. 759).

Los individuos que son participativos son personas que se caracterizan por tener un alto grado de influencia. Estas personas tienen influencia debido a que han demostrado ser altamente competentes, se identifican con los valores del dominio y tienen una buena relación con miembros centrales de los mismo (Clark, 2000, p. 759). Gracias a estas características mencionadas anteriormente el individuo participativo posee la influencia y libertad de negociar y hacer cambios a la frontera del dominio. Según Clark (2000, p. 759) cuando el trabajador tiene mayor autonomía y libertad de hacer sus propias elecciones estará más satisfecho con su trabajo y con su vida personal. Por lo tanto el ser un individuo participativo te brinda la oportunidad de tener

autonomía y libertad en tus decisiones que por consecuente generará un mejor equilibrio trabajo-familia (Clark, 2000, p. 759).

Los individuos que son participativos se caracterizan por tener un alto grado de identificación con el dominio. Cuando los valores e identidad de la persona se identifican con los valores de su dominio, su motivación para manejar fronteras y dominios es mayor (Clark, 2000, p. 759). El individuo que está identificado con su dominio es cuando este cumple con sus responsabilidades y ve la utilidad personal en ellas (Clark, 2000, p. 759). Cuando el sujeto deja de tener identificación con el dominio puede llegar a sentirse frustrado, y si esto sucede en la mayoría de los casos, pierde el equilibrio y termina su relación con el dominio. Por otro lado los *border crossers* que tienen una alta identificación con el dominio se caracterizan por querer moldearlo de tal forma que les permita ser exitosos (Clark, 2000, p. 759). El equilibrio no es posible si el individuo no se ve identificado con los roles y actividades asociadas con su participación en ambos dominios; trabajo y familia. El equilibrio se da por el constante manejo de la frontera de ambos dominios (Clark, 2000, p. 759).

Los dominios de familia y trabajo están formados, cada uno, por individuos que juegan un papel importante en el equilibrio trabajo-familia. Estos individuos pueden ser hijos, esposas, esposos, colegas, jefes etc. La *border theory* nombra a los individuos que tienen mayor influencia en el dominio como *border keepers* (Clark, 2000, p. 760). Los *border keepers* juegan un papel fundamental en el equilibrio de los dominios de los *border crossers* (Clark, 2000, p. 760). En el contexto de familia un *border keeper* puede ser la esposa y en el contexto de trabajo será el jefe. Cada uno de estos individuos tiene un concepto personal de lo que significa trabajo y familia, y muchas veces, ese concepto puede ser tan cerrado que puede traer conflictos a los *border crossers* (Clark, 2000, p. 760). Para aliviar este conflicto se recomienda usar una comunicación abierta, sincera y aclarar roles y significados de dominios, para así llegar a un conceso entre *border crossers* y *border keepers* (Clark, 2000, p. 760).

Otro atributo clave es, qué tan comprometido están los miembros del dominio o *border keepers* con el *border crosser*. El compromiso se demuestra por el interés que pone el *border keeper* en las responsabilidades que el *border crosser* tiene con ambos dominios (Clark, 2000, p. 761) Varios estudios certifican que hay un incremento en el bienestar del trabajador cuando hay un apoyo por parte de los miembros del dominio (Clark, 2000, p. 763). Estudios como el de Galinsky y Stein (1990) y Greenhouse, Bedian y Mossholder (1987) afirman que cuando hay un apoyo por parte del jefe inmediato del empleado en temas relacionados con familia, el bienestar del trabajador se verá influenciado positivamente (Clark, 2000, p. 763).

La *border theory* expone que cuando los miembros del dominio tienen un alto nivel de compromiso con el *border crosser* existirá un mejor equilibrio familia-trabajo para el individuo, lo que no sucede por el contrario si no hay un compromiso de los *border keepers* (Clark, 2000, p. 763). Expone de igual manera que cuando los *border keepers* tienen una conciencia elevada del otro dominio, el equilibrio familia-trabajo para el *border crosser* será mejor que si los miembros del dominio no tienen esta conciencia (Clark, 2000, p. 763). Por ejemplo las organizaciones pueden ofrecer un día de cruce de dominios. Esto se da cuando la organización invita a miembros de la familia del *border crosser* para que conozcan su trabajo, los colegas de trabajo y se integren en un día familiar organizado por sus instituciones (Clark, 2000, p. 763).

Las características del dominio también pueden afectar positiva o negativamente a la comunicación. Esta teoría expone que cuando la cultura laboral difiere mucho de la cultura familiar del *border crosser*, la comunicación entre este y su supervisor será menor (Clark, 2000, p. 764). De igual manera si existe una comunicación constante entre *border crosser* y *border keepers* sobre actividades del otro dominio, se podrán frenar los efectos negativos de situaciones que podrían conducir a un desequilibrio entre dominios (Clark, 2000, p. 764).

Este estudio determina algunas posibles acciones que las empresas pueden tomar para mejorar el equilibrio trabajo-familia de sus empleados, como por ejemplo incentivar las relaciones entre el individuo y los *border keepers*. Los jefes directos de los trabajadores tienen una gran influencia, debido a que son ellos los que implementan las reglas del trabajo como por ejemplo la flexibilidad y autonomía (Clark, 2000, p. 766). Por lo tanto, las organizaciones pueden apoyar a los jefes de los individuos capacitándolos para que sepan responder y dar soporte cuando uno de sus empleados está pasando por alguna situación familiar adversa (Clark, 2000, p. 766). Cuando los jefes de los individuos tiene una alta conciencia y compromiso son el *border crosser* le brindaran la flexibilidad para atender a situaciones familiares en horas laborales, de esta manera el individuo puede arreglar su problema familiar y retornar enfocado a su trabajo.

Otra acción que pueden implementar las organizaciones es fomentar a sus empleados a que sean participativos y tengan un alto grado de identificación con su dominio trabajo (Clark, 2000, p. 766). Que el empleado decida o no identificarse dependerá en última instancia solo de él mismo, sin embargo, la organización también puede tomar acción de acuerdo a Lave y Wegner (1991) citado en Clark (2000, p. 766) haciendo que sus empleados se identifiquen con su cultura, se capaciten más en su trabajo, formen relaciones laborales con sus pares, y que cuando las organizaciones fijen responsabilidades concretas deben hacerlo tomando en cuenta las afinidades y destrezas de sus empleados.

Finalmente las organizaciones si desean inculcar el equilibrio trabajo-familia tienen que desarrollar una cultura organizacional orientada al bienestar familiar y laboral de sus colaboradores (Jiménez y Moyano, 2008, p. 125). Según Thompson, Beauvais y Lyness (1999) “la cultura trabajo-familia ha sido definida como las concepciones compartidas, creencias y valores respecto al grado que la organización apoya y valora la integración del trabajo y la vida familiar” (Jiménez y Moyano, 2008, p. 125). Este tipo de culturas se caracterizan por

tener un grado de sensibilidad a las necesidades familiares de sus trabajadores y crean políticas como el acceso a la flexibilidad entre otras que fomentan la armonización de responsabilidades familiares y laborales (Jiménez y Moyano, 2008, p. 125). Un estudio de Clark (2001):

Examinó los efectos de tres aspectos ligados a la cultura organizacional; la flexibilidad temporal -tener autonomía en el trabajo-, la flexibilidad operacional -control sobre las condiciones de trabajo- y, el respaldo de los supervisores para asumir las responsabilidades familiares. Estas tres dimensiones fueron relacionadas con tres características de empleo: hogares con doble ingreso, número de hijos y horas de trabajo semanales. Los principales resultados muestran que la flexibilidad en el trabajo está asociada a satisfacción laboral e incremento en el bienestar familiar. (Jiménez y Moyano, 2008, p. 126).

Dallimore & Mickel (2006) citado en Jiménez y Moyano (2008, p. 123) afirman que las organizaciones que implementan en sus culturas laborales “políticas organizacionales integradoras de la vida personal y profesional” como flexibilidad a sus colaboradores para atender temas familiares, trabajos caracterizados por la autonomía y libertad de tomar decisiones, están creando un ambiente de trabajo que produce “beneficios tanto para el trabajador-menor nivel de estrés y presión- más control en el trabajo y mayor tiempo para la familia- como para la empresa- reduciendo ausentismo, incrementando la productividad-, etcétera”

Según Lambert (1990) citado en Jiménez y Moyano (2008, p. 124) el fomentar políticas que contribuyan a crear una cultura trabajo-familia trae múltiples beneficios para el colaborador y la organización. Los beneficios que trae para la organización según el estudio de Lambert (1990) “reduce niveles de ausentismo, mejora el desempeño”, incrementa el compromiso de los trabajadores con su organización (Jiménez & Moyano, 2008, p. 124).

5. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Cuándo Ud. vivió la experiencia de ser esposa y madre que pasó con sus expectativas laborales?
- ¿Con qué apoyo contó para lograr combinar sus responsabilidades laborales y familiares?
- ¿Cómo vivió Ud. la experiencia de trabajar y cumplir con sus responsabilidades familiares al mismo tiempo?
- ¿Cómo su organización le ha apoyado en su trayectoria laboral y en su experiencia como madre y esposa?
- ¿Existen estrategias dentro de su organización para facilitar a mujeres casadas y con hijos a continuar su trayectoria laboral y ocupar un puesto de dirección?

6. MÉTODO

6.1 Tipo de Diseño y Enfoque

Diseño:

El diseño de la investigación es retrospectivo y transversal.

Retrospectiva, ya que analiza sucesos que ocurrieron en el pasado. Es decir en esta investigación se realizaron entrevistas a mujeres que ya experimentaron el matrimonio y nacimiento de hijos y que ocupan u ocuparon un puesto de dirección.

Transversal, por que estudiamos una condición en un periodo en particular. Este periodo es la adultez temprana de las integrantes de la muestra.

Enfoque:

Cualitativo

El enfoque que se utilizó para la investigación fue el cualitativo, debido a que a través de este enfoque se obtuvo un entendimiento profundo de cómo estas mujeres en puestos de dirección han combinado su ciclo familiar y trayectoria laboral. La investigación cualitativa se la puede entender según LeCompte (1995) citado en (Tojar, 2006, p. 143) “categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevista, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones, registros escritos de todo tipo, fotografías y películas”. Para esta investigación el uso de este enfoque es importante ya que pretende que el investigador entienda a su muestra dentro de su marco referencial. En este estudio se investigó desde la percepción de mujeres en puestos de dirección, donde se vio al escenario y a las personas investigadas desde una perspectiva holística debido que las personas, los escenarios y grupos no fueron reducidos a variables sino fueron vistos como un todo (Tojar, 2006, p. 150).

6.2 Muestra/Participantes

Se utilizó un muestreo intencional por criterio. El muestreo intencional por criterio es cuando el investigador “configura una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar” (Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005, p. 138), esto se realiza antes de comenzar con la investigación.

Una de las estrategias del muestreo intencional por criterio que se utilizó, es la del muestreo por cadena o bola de nieve. En esta estrategia según Fossey et

al. (2002) citado en Bonilla-Castro y Rodríguez (2005, p. 139) se pide “a los participantes que identifiquen otros informantes a quienes conozcan directamente cuyas características encajen en los objetivos del estudio”, de esta manera se accedió a nuevos participantes por recomendación de lo que ya obtuvimos. Se obtuvo un total de doce mujeres entrevistadas.

Las mujeres entrevistadas pertenecieron a empresas grandes del sector privado de Quito. Cuatro de las entrevistadas pertenecen al sector financiero, tres pertenecen al sector petrolero, dos al sector de servicios y una al sector de industria. Las empresas a las que pertenecen estas mujeres se caracterizan por ser empresas grandes. El instituto nacional de estadísticas y censos Ecuador expone que las características de una empresa grande en el Ecuador es contar con más de 200 empleados e ingresos anuales iguales o superiores 5.000.001 (INEC), 2012, p. 7) condición que se cumple con cada una de las empresas a las cuales las entrevistadas pertenecen y que formaron parte de la investigación.

Diez de doce entrevistas se mantuvieron fieles a los criterios de inclusión y exclusión presentados a continuación:

Tabla 2. Criterios de Inclusión y Exclusión

Inclusión	Exclusión
Mujeres	Mujeres que trabajen medio tiempo
Vivan en Quito	Mujeres que trabajen desde casa
Cargos de dirección	Mujeres con discapacidades
Madres con un hijo o más	Mujeres que trabajen en un empresa familiar
Casadas	
Edades entre 40-55 años	
Empresas en el norte de Quito	
Sector privado	

6.3 Recolección de Datos

La recolección de datos se dio a través de entrevistas a profundidad semi estructuradas. Este diseño de entrevista es recomendable usar cuando nos dirigimos a personas en cargos altos o administrativos que dispongan de poco tiempo y desean usar su tiempo de una manera más eficiente (Tarrés, 2001, p. 76). Con la aplicación de una entrevista semi estructurada se pudo mantener a la entrevista enfocada en el tema que se quiere ahondar, pero de igual manera, según Bernard citado en (Tarrés, 2001, p. 76) “proporciona al informante el espacio y la libertad suficientes para definir el contenido de la discusión”. Este tipo de entrevista ha sido utilizado por distintos estudios parecidos a esta investigación como el de García, Brígida y Oliveira sobre Trabajo femenino y vida familiar en México (Tarrés, 2001, p. 78).

La entrevista fue estructurada de la siguiente forma: Se inició con preguntas focalizadas en identificar diversos datos personales del entrevistado como edad, años trabajando en la organización, entre otras. Luego le siguieron, preguntas relacionadas con el ciclo de vida de la entrevistada, seguidas por preguntas relacionadas con su experiencia personal como madre trabajadora Finalmente la entrevista terminó con preguntas sobre su carrera profesional y el papel que su organización ha jugado en su vida personal y laboral (ver Anexo 1).

6.4 Procedimiento

Para acceder a la muestra se utilizó un diseño de muestreo denominado muestreo en cadena. El muestreo en cadena consiste en pedir al entrevistado que recomiende a personas que cumplan con las características que necesitamos. Por lo tanto, gracias al primer contacto con una gerente comercial de una institución financiera que cumplía con los criterios de inclusión, se procedió a pedir recomendación de otras mujeres conocidas que

cumplieran de igual manera con los criterios, y que estuvieran dispuestas a ser entrevistadas.

El contacto inicial se hizo vía telefónica para la presentación y planificación de una cita. Las entrevistas fueron realizadas en días laborales dentro de horarios de oficina. Todas las entrevistas, a excepción de una, fueron realizadas en la oficina personal de la entrevistada. Sólo una entrevista fue realizada en el domicilio del entrevistado. Esta entrevista tomó lugar en el domicilio debido a que la entrevistada dejó su puesto de gerencia y actualmente está dedicada al cuidado de su hogar a tiempo completo.

Al inicio de cada entrevista se dio una breve introducción a la motivación para la realización de la tesis y se compartieron los criterios de confidencialidad. Todas las entrevistadas firmaron un consentimiento informado adjunto en (Anexos 2). Las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad. El tiempo de cada entrevista varió en un rango de treinta y cinco a sesenta minutos. Todas las entrevistas fueron realizadas en un plazo de dos meses.

De las doce entrevistas sólo diez fueron utilizadas para la investigación. Dos entrevistas no fueron utilizadas en esta investigación debido a que una, no concluyó con la entrevista, y las respuestas del entrevistado, debido a su brevedad, no respondieron en profundidad a las preguntas. La segunda entrevista no incluida pertenecía a una mujer que no cumplió con el criterio de edad requerida. Es de importancia mencionar que dos de las entrevistadas decidieron no compartir su número de cédula en el consentimiento informado por motivos de protección de información personal.

Para cada entrevista realizada se utilizó el guión de preguntas que se puede observar en (Anexo 1); sin embargo, es importante mencionar que durante las entrevistas la mayoría de mujeres, después de realizada una pregunta, sus respuestas se ampliaban de tal manera que cubrían otras preguntas dentro del guión. Esto explica el por qué en las transcripciones de las entrevistas no se

aprecian todas las preguntas del guión bajo su orden específico. Es importante mencionar que, a pesar que sucedió esto, todas las preguntas fueron respondidas por las entrevistadas.

6.5 Análisis de Datos

Conforme se realizaron las entrevistas se procedió a transcribirlas en su totalidad. Para el análisis de los datos transcritos se utilizó la técnica de codificación abierta y la técnica de codificación axial que pertenecen a la teoría fundamentada. La teoría fundamentada es una teoría desarrollada en colaboración por dos sociólogos: Glaser y Strauss; este es uno de los métodos científicos más utilizado para investigaciones cualitativas (Strauss & Corbin, 1990, p. 32). La teoría fundamentada es el resultado del estudio inductivo de los fenómenos que representa. Esto quiere decir que es descubierta, desarrollada y verificada a través de la recolección sistemática de los datos y el análisis de la información perteneciente al fenómeno. Por lo tanto la recolección de datos, el análisis y la teoría tienen una relación recíproca la una con la otra. Uno no comienza con una teoría base para luego probarla, sino, uno comienza con una área de estudio y lo que es relevante para esa área irá emergiendo progresivamente (Strauss & Corbin, 1990, p. 23).

La justificación para utilizar esta teoría en el tratamiento de la información de esta investigación, es porque la teoría fundamentada “tiene como objetivo comprender la realidad a partir de la percepción o significado que cierto contexto u objeto tienen para la persona” (Carvalho, Leite, Soares de Lima & Stipp, 2009, p. 141); por lo tanto, a través de la percepción de mujeres en puestos de dirección se aumentará la comprensión de cómo estas mujeres han combinado su ciclo familiar con sus trayectorias laborales.

La teoría fundamentada es una “metodología de investigación cualitativa que extrae de las experiencias vividas por los actores sociales aspectos significativos, posibilitando conectar constructos teóricos, potencializando la

expansión del conocimiento en enfermería o en otras áreas como psicología sociología y otras” (Carvalho et al., 2009, p. 141). La teoría fundamentada es utilizada cuando no existen teorías o investigaciones suficientes sobre el tema de estudio. En Ecuador no existen aún investigaciones que expliquen cómo el ciclo familiar (matrimonio y nacimiento de hijos) se combina con las trayectorias laborales de mujeres en puestos de dirección. Las teorías e investigaciones generadas en el marco teórico como la *border theory* y la metáfora de *labyrinth paths* servirán como plataformas que serán ampliadas con datos de mujeres ecuatorianas a través de lograr los objetivos del estudio.

La codificación es la técnica que caracteriza a esta teoría. La codificación es el proceso por el cual los datos son desglosados, conceptualizados y organizados nuevamente. El análisis en la teoría fundamentada está compuesto de tres tipos de codificación. Estos son codificación abierta, codificación axial, y codificación selectiva (Strauss & Corbin, 1990, p. 58). En el caso de esta investigación utilizaremos la técnica de codificación abierta y axial ya que estos dos tipos de codificación son suficientes cuando el proyecto u objetivo del investigador implica solo el análisis de un tema de estudio, y no la creación de una teoría (Strauss & Corbin, 1990, p. 115).

La codificación abierta es la etapa del análisis donde se categoriza y se da nombres a los fenómenos a través del análisis detallado de los datos (Strauss & Corbin, 1990, p. 62). Durante el proceso de la codificación abierta los datos fueron desglosados en partes discretas, analizadas detalladamente, comparadas por diferencias o similitudes para así generar preguntas relacionadas con el fenómeno que se refleja en los datos (Strauss & Corbin, 1990, p. 62). Este tipo de codificación está formada de dos procedimientos analíticos. El primero es hacer comparaciones y el segundo es el generar preguntas ambos procedimientos fueron utilizados durante todo el proceso de codificación. El primer paso que se realizó fue comenzar conceptualizando los fenómenos. “Un concepto por lo tanto es un fenómeno que se le ha puesto una etiqueta” (Strauss & Corbin, 2002, p. 112). Esto se realizó a través de escoger

párrafos u oraciones y darles a cada evento o idea discreta un nombre, frase o etiqueta que represente el fenómeno (Strauss & Corbin, 1990, p. 63). Esto se hizo a través de hacer las preguntas: ¿qué es esto? ¿qué es lo que representa? Finalmente se comparó incidente por incidente con el objetivo de encontrar fenómenos parecidos que se les puede poner los mismos nombres (Strauss & Corbin, 1990, p. 63).

Pasada esta etapa inicial del proceso de conceptualización se organizaron los conceptos en categorías. Para clasificar los conceptos en categorías se dio un paso atrás y se preguntó qué tienen en común o qué podrían representar todos estos conceptos que pertenecen a un fenómeno. Finalmente, se distinguió si algunos conceptos son similares o cumplen con la misma finalidad con el objetivo de clasificarlos en categorías.

“Una vez identificada una categoría el analista puede empezar a desarrollarla en términos de sus propiedades o dimensiones específicas” (Strauss & Corbin, 2002, p. 127). Se pretende dar una especificidad a cada categoría por medio de las características particulares que esta pueda tener (Strauss & Corbin, 2002, p. 127).

“Las propiedades son las características generales o específicas, o los atributos de una categoría; las dimensiones representan la localización de una propiedad durante un continuo o rango” (Strauss & Corbin, 2002, p. 128). La importancia de reconocer las propiedades y dimensiones de las categorías está en generar las bases para hacer comparaciones o distinciones en un futuro entre categorías. Conforme se realiza la codificación se fueron generando memos.

Según Trinidad, Carrero y Soriano: Los memos permiten hablar a las categorías y a sus relaciones. Representan una parte central tanto en la recogida como en el análisis de los datos. Pueden ser descripciones de la investigación, del comportamiento, de la experiencia del investigador o

de las penetraciones teóricas que ocurren a través del proceso analítico” (Trinidad, Carrero & Soriano, 2006, p. 52).

El uso de memos durante el proceso de codificación es necesario para anotar ideas, conceptos, dimensiones entre otras (Strauss & Corbin, 2002, p. 202).

Hay diferentes maneras en cómo el investigador puede realizar la codificación abierta. Puede ir analizando línea por línea, párrafo por párrafo o el documento en su totalidad (Strauss & Corbin, 1990, p. 72) Cuando se hace línea por línea se realiza un análisis detallado de cada palabra, esto puede tomar mucho tiempo, sin embargo genera buenos resultados. En esta investigación el análisis que se dio a los datos obtenidos fue a través de párrafo por párrafo, de esta manera se brindó un grado de minuciosidad importante al análisis de la información que se ha recolectado.

Gracias a la codificación abierta se crearon diversos conceptos y categorías. El siguiente paso fue realizar codificación axial. La codificación axial es cuando se relacionan las subcategorías con las categorías, con el objetivo de dar más detalle a una categoría (Strauss y Corbin, 1990, p. 97). Para relacionar las subcategorías con las categorías se utiliza el modelo del paradigma. El modelo del paradigma está compuesto por cuatro pasos importantes y estos se realizaron para relacionar las subcategorías con la categoría. El primero es identificar las condiciones causales, estas son los incidentes o eventos que llevan a que ocurra o se desarrolle el fenómeno. Segundo es identificar el contexto en donde las propiedades que pertenecen al fenómeno se localizan. Tercero es la acción/interacción del grupo de estudio, entendido como el manejo y respuesta que las mujeres han dado al fenómeno. El cuarto son las consecuencias que esta acción e interacción pueden traer. Todos los pasos mencionados anteriormente se realizaron por medio de las técnicas de comparación y hacerse preguntas. Para organizar y poder comparar la información generada gracias al modelo de paradigma se utilizaron mapas

conceptuales. Gracias al proceso de codificación axial se generaron diferentes subcategorías que dan más detalle a las categorías identificadas.

El proceso de codificación abierta y codificación axial en esta investigación, desde la creación de conceptos hasta la creación de categorías y subcategorías tuvo una duración de dos meses, debido a que el procesamiento de los datos se dio manualmente sin el uso de un software.

La primera etapa de la codificación abierta es generar conceptos, por lo tanto se procedió a generarlos entrevista por entrevista. Para dar nombres a los conceptos se utilizaron códigos in vivo. Los códigos in vivo son nombres que el entrevistado ha utilizado durante la entrevista para referirse a un fenómeno. El proceso de codificación de conceptos individuales por entrevista duró dos semanas por la amplitud de las entrevistas. Durante la etapa de codificación se generaron un aproximado de ochenta códigos por entrevista.

Las siguientes tres semanas se procedió a integrar todos los códigos generados, en conceptos primero dentro de cada entrevista y luego en conceptos globales que representen a todas las entrevistas. Para lograr este objetivo se utilizó la técnica de comparación y técnica de hacerse preguntas, donde se fue identificando qué conceptos eran similares, qué pretendía representar. Acabada con esta segunda etapa se concluyó con sesenta y cinco conceptos claves que engloban las diez entrevistas. El siguiente paso fue realizar la codificación axial esto tuvo una duración de dos semanas y se clasificaron los conceptos claves en subcategorías. Se aplicó el modelo de paradigma y la técnica de comparación se crearon diversas subcategorías ubicadas dentro de tres categorías principales. Las grandes categorías que se crearon fueron Familia, Trabajo y Reflexiones Personales. Cada categoría está compuesta por subcategorías, que a su vez se dividen en diferentes conceptos claves.

Conforme se realizó la técnica de codificación abierta y codificación axial se observaron que algunas de las respuestas que las mujeres entrevistadas eran similares entre si y otras eran distintas. Esto generó por un lado códigos y conceptos similares, y por otro, códigos y conceptos que se contradecían bajo una misma subcategoría. Se distinguió dos grupos debido a que las diferencias encontradas entre ambos grupos marcan una relación o visión distinta de las mujeres hacia su vida familiar y laboral.

Es por esta razón para una mejor comprensión de los resultados que arroja esta investigación se clasificó a las entrevistadas en dos grupos: Grupo I y Grupo II. Para cumplir con los criterios de privacidad a cada entrevistada se le asignó un código para remplazar su nombre. A continuación se presenta la Tabla 3 con las integrantes de cada Grupo.

Tabla 3. Grupo I y Grupo II

GRUPO I		
Código de Entrevista	Cargo	Sector
NR	Gerente Legal	Sector Petrolero
AS	Gerente de Desarrollo de Negocios	Sector Financiero
AP	Vicepresidenta	Sector de Servicios
IO	Gerente General	Sector Financiero
CB	Gerente de Control Interno	Sector Financiero
BP	Directora del Área Operativa	Sector Financiero
GRUPO II		
Código de Entrevista	Cargo	Sector
OC	Gerente Administrativa	Sector Servicios
GV	Gerente de Marketing	Sector Industria
US	Gerente de RRHH	Sector Petrolero
MV	Directora Administrativa	Sector Petrolero

Lo que diferencia al Grupo I del Grupo II son las distintas experiencias que han tenido en el transcurso de su trayectoria laboral y ciclo familiar. Las mujeres que pertenecen al Grupo I comparten similares experiencias y opiniones sobre una misma pregunta. De igual manera las mujeres que pertenecen al Grupo II comparten similares experiencias y opiniones bajo la misma pregunta. Es por esto que las mujeres en el Grupo I se caracterizan por compartir conceptos o códigos entre sí, que en algunos casos, serán distintos a los códigos o conceptos que las mujeres del Grupo II generen bajo la misma subcategoría.

Es importante mencionar que así como Grupo I y Grupo II son diferentes en algunas subcategorías, también son similares en otras, por lo tanto habrá subcategorías donde Grupo I y Grupo II compartan conceptos y otras subcategorías donde Grupo I y Grupo II tengan conceptos diferentes.

Para una mejor comprensión de los Grupos creados y los resultados arrojados se presenta una tabla en Excel formada por las tres categorías y sus respectivas subcategorías y conceptos. Dentro de cada categoría se puede observar qué conceptos pertenecen a qué Grupo, y qué conceptos comparten los dos Grupos.

Tabla 4. Categoría Familia.

Categoría	FAMILIA	
Subcategoría	Relación con la Pareja	
Conceptos	Grupo I	Grupo II
	Responsabilidades Coparticipativas	Única responsable del hogar
	Acuerdos Matrimoniales	Esposo desea un matrimonio tradicional
	Grupo I y II	
	La responsabilidad es más de la mujer que del hombre Apoyo del esposo es fundamental	
Subcategoría	Círculos de Apoyo	
Conceptos	Grupo I y II	
	Apoyo Niñera	
	Apoyo de Madre	
	Sin círculos de apoyo difícil trabajar	
Subcategoría	Matrimonio (M) e Hijos (H)	
Conceptos	Grupo I	Grupo II
	Primeros años de M sin H	Llegada de H inmediato al M
	Deseo de trabajar luego de M e H	Deseo de dejar de trabajar luego de H
	Familia de esposo fomenta equidad	Familia de esposo no fomenta equidad
Subcategoría	Familia de la Entrevistada	
Conceptos	Grupo I	Grupo II
	Padres no interfieren	Padres si interfieren
	Padres educan hijas independientes	Matrimonio Tradicional
	Grupo I y II	
	Madre no trabaja Madre es ama de casa	

Tabla 5. Categoría Trabajo

Categoría	TRABAJO	
Subcategoría	Trayectoria Laboral Continua	
Conceptos	Grupo I y II	
	Incorporación a la fuerza laboral desde joven	
	Ganar experiencia	
	Estar activo	
	Conocer la empresa	
	Adquirir conocimientos	
	Escalar puestos	
Subcategoría	Compromiso con la Empresa	
Conceptos	Grupo I	Grupo II
	Misma importancia Trabajo y Familia	Más importancia a Familia que Trabajo
	Compromiso hacia el trabajo	Interés en dejar la gerencia
	Grupo I y II	
	Posiciones más altas exigen mayor compromiso	
	Puestos más altos dependen del momento de vida que se encuentre	
Subcategoría	Cultura Laboral	
Conceptos	Grupo I y II	
	Predominio de hombres en puestos directivos	
	Encajar en círculos sociales masculinos	
	La mujer en puesto altos tiene hijos independientes	
	CEO mayoría hombres	
	La mujer en puestos altos no tiene hijos	
	Demostrar igual nivel de capacidad	
	Empresa dar importancia a la familia	
Subcategoría	Equilibrio trabajo-familia	
Conceptos	Grupo I	Grupo II
	Trabajo por objetivos	Horas extendidas
	Flexibilidad	Acceso difícil a flexibilidad
	Tiempo extra reconocido	Tiempo extra no reconocido
		Conflicto en equilibrio trabajo-familia
	Grupo I y II	
	Ganar derecho de flexibilidad	
	Dar flexibilidad en condición de líder	
	Apoyo del equipo	
	Subcategoría	Estrategias de las Organizaciones
Conceptos	Grupo I y II	
	Política puntual	
	Diversidad	
	Eventos corporativos	
	Logro	
	Art. 155 del Código del Trabajo	

Tabla 6. Categoría Reflexiones Personales

Categoría	REFLEXIONES PERSONALES
Subcategoría	Beneficios y Costos de ser Madre trabajadora
Conceptos	Grupo I
	La madre trabajadora es más eficiente
	Grupo I y II
	Independencia económica
	Contribuir a la economía del hogar
	Contribuir educación hijos
	Poco tiempo destinado a hijos
Subcategoría	Planificar Vida
Conceptos	Grupo I y II
	Concluir con metas profesionales antes de maternidad
	Conocer prioridades personales
	Conocer objetivos personales
	Seguir un plan de vida
	Esperar un buen momento para un hijo
	Planear tener hijos

En el siguiente apartado se presentará los resultados obtenidos a través de tablas que representan las sub categorías. Dentro de cada tabla de subcategoría se encuentran detallados los conceptos que la componen y su frecuencia de repetición dentro de las entrevistas. Los paréntesis a un lado de la frecuencia representan el código de la entrevista donde se generó el concepto. Se presentó sólo los conceptos con mayor frecuencia de repetición.

7. RESULTADOS

Los resultados son producto del proceso de codificación axial y abierta que se realizó y estos están relacionados con los objetivos que fueron planteados en esta investigación.

Para cumplir con el primer objetivo específico se han utilizado las siguientes categorías y subcategorías.

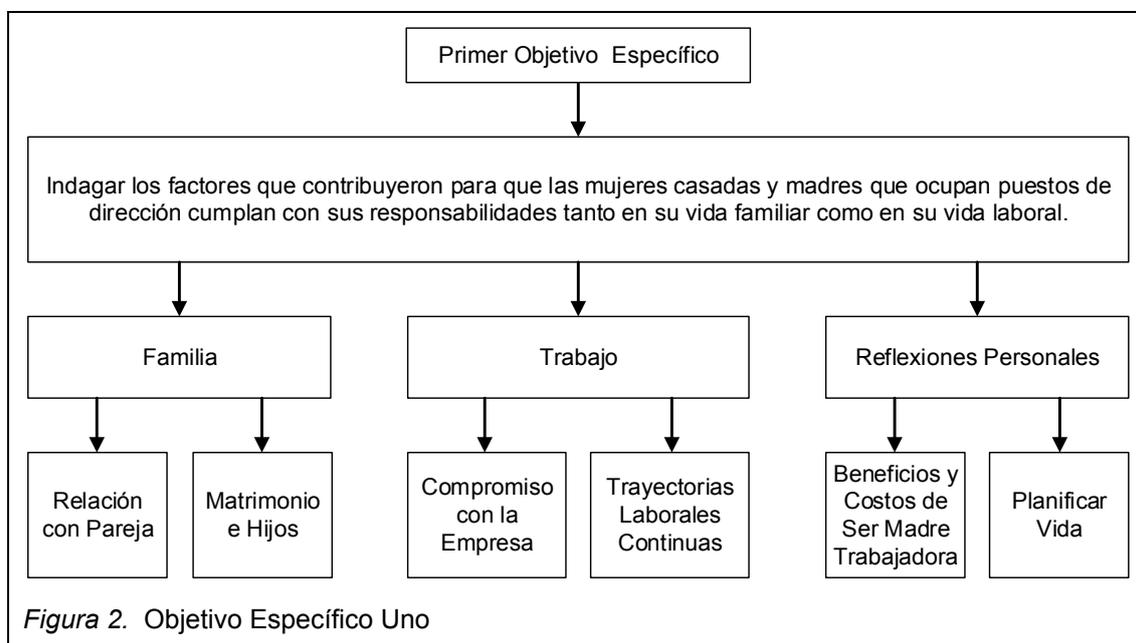


Tabla 7. Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Relación con la Pareja.

SUBCATEGORÍA	
Relación con la Pareja	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
Acuerdos Matrimoniales	5 (AP,NR,IO,AS,CB)
Grupo II	Frecuencia
Esposo desea un matrimonio tradicional	3 (OC,MV,US)
Grupo I y II	Frecuencia
La responsabilidad es más de la mujer que del hombre	7 (AP,AS,BP,OC,GV,MV,CB)
Apoyo del esposo es fundamental	8 (AP,IO,OC,GV,MV,US,BP,CB)

Cuando se entrevistó al Grupo I y se profundizó en el tema de Relación de Pareja se generó un concepto que se repitió en cinco de las seis entrevistadas, este fue acuerdos matrimoniales. Las mujeres de este Grupo tienen responsabilidades laborales con sus empresas como: realizar viajes, estar

presentes en reuniones fuera de horas de oficina, participar de eventos sociales entre otros. Para responder a estas responsabilidades tienen el apoyo de sus esposos en casa, es decir han llegado a un acuerdo matrimonial donde ellos se encargan de atender todas las necesidades del hogar y de su familia en el caso que su esposa no esté presente. Ellas expresaron que esto les permitió cumplir con sus responsabilidades laborales. De igual manera, si sus esposos necesitaban cumplir con sus responsabilidades laborales las entrevistadas les brindaban apoyo. Una entrevistada comentó: que “Creo que fue una dinámica compartida por que cuando yo tenía temas míos laborales de trabajo y que no podía estar en mi casa, él me remplazaba y viceversa” (CB, p. 3)

Dentro del concepto acuerdos matrimoniales el Grupo I opinó también que el apoyo que tuvieron dentro de la dinámica de pareja no sólo es de él hacia ella, sino de ella hacia él. Algunas entrevistadas afirmaron que cada uno con la ayuda del otro pudo alcanzar sus objetivos profesionales en el momento que les fue más conveniente. Las entrevistadas resaltaron la importancia de que su pareja juegue un rol activo en el hogar y en la crianza de los hijos para que ambos puedan desarrollarse profesionalmente. “Si ellos se sienten involucrados que son parte de tu crecimiento profesional y que su apoyo es también parte de tu éxito profesional ellos van a tener ese compromiso y darte su apoyo indudablemente” (AP, p. 9). Otra entrevistada comentó que su “esposo manejó su carrera en función de sus necesidades laborales” (IO, p. 3).

Grupo II compartió el concepto esposo desea tener un matrimonio tradicional este concepto está relacionado con las expectativas que tuvieron los esposos de las mujeres del Grupo II sobre sus matrimonios. Las expectativas fueron que ellas se dediquen al cuidado de sus hijos y a la administración del hogar a tiempo completo. Por lo tanto estaba bajo su responsabilidad ver cómo debían cumplir sus obligaciones del hogar y obligaciones laborales. Tres de las cuatro entrevistadas compartieron este concepto. Algunas mujeres de este Grupo no lograron sus objetivos profesionales y optaron por caminos distintos. Las

mujeres, excepto GV, comentaron que en caso de eventualidades en sus hogares ellas fueron las únicas responsables de atenderlas y de pedir permiso para salir de sus trabajos. Las mujeres de este grupo señalaron que son las responsables de las tareas domésticas y de la crianza de sus hijos.

Hubo algunos conceptos que ambos Grupos compartieron. Siete de las diez mujeres de ambos grupos, a pesar de que Grupo I tuvo un apoyo equitativo, asumieron que en ellas recae más la responsabilidad del hogar. Ocho de las diez entrevistadas de ambos grupos compartieron la idea de que el apoyo del esposo en las tareas del hogar y la crianza de hijos es fundamental para tener un manejo equilibrado de su vida profesional y personal, a pesar de que Grupo II no tuvo ese apoyo, opinaron que es fundamental.

Tabla 8. Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Matrimonio e Hijos.

SUBCATEGORÍA	
Matrimonio(M) e Hijos(H)	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
Primeros años de M sin H	5 (BP,AS,IO,AP,CB)
Deseo de trabajar luego de M e H	5 (BP,AS,IO,AP,CB)
Familia de esposo fomenta equidad	4 (BP,AS,AP,NR)
Grupo II	Frecuencia
Llegada de H inmediato al M	4 (GV,US,OC,MV)
Deseo de dejar de trabajar luego de H	3 (GV,US,MV)
Familia de esposo no fomenta equidad	4 (GV,US,OC,MV)

En la subcategoría de Matrimonio e Hijos se analizaron las expectativas y percepciones de estos dos eventos. En el Grupo I, cinco de seis entrevistadas esperaron un mínimo de dos años de matrimonio para tener su primer hijo. La entrevistada restante de este Grupo tuvo a su hijo cuando cursaba sus estudios universitarios y sin estar aún casada; sin embargo, expresó su deseo de planificar un segundo hijo.

En cuanto al Grupo II tuvieron a sus hijos enseguida de contraer matrimonio.

Otro concepto que se presentó en cuatro de las seis integrantes del Grupo I es: familia de esposo fomenta equidad. Las mujeres de este Grupo comentaron que sus suegros tuvieron un matrimonio con equidad o fomentaban la importancia de la equidad y concluyen que esto influyó de forma positiva en sus propios matrimonios. Una entrevistada dijo “Yo tenía una suegra espectacular una mujer con una visión sobre la posición de las mujeres en la sociedad muy feminista, muy de impulsar el rol de la mujer profesionalmente” (NR, p. 4). Otra entrevistada comentó “Lo bueno es que mi esposo viene de una familia donde la figura de la madre y del padre van de la mano” (BP, p. 3).

Las mujeres del Grupo I no expresaron el deseo de dejar de trabajar después de tener a sus hijos y después de su matrimonio. Ellas comentaron que es importante trabajar, a pesar de tener hijos, por varias razones, algunas dijeron por la tranquilidad de tener dos ingresos en el hogar en el caso que falle uno. Otras dijeron por la importancia de tener una actividad distinta a la del hogar donde puedan desarrollarse y crecer profesionalmente.

En Grupo II se generó un concepto que cuatro de ellas compartieron este fue familia del esposo no fomentó equidad. Ellas percibieron que esto influyó de forma negativa en sus matrimonios. Comentó una entrevistada “(...) el problema fue que mis suegros tenían una expectativa diferente, ellos querían que yo sea la ama de casa” (OC, p. 2). Otra entrevistada comentó “Mi suegra fue la jefa de su hogar, y no trabajó nunca, y me imagino que eso fue lo que siempre vio mi ex esposo por eso su familia esperó lo mismo de mí” (US, p. 3).

Tres de cuatro de las mujeres de este Grupo comentaron su deseo de quedarse en casa después del nacimiento de su hijo, pero no lo hicieron por un tema económico. Respondieron que sus hogares no podían mantenerse con sólo ingreso. Concluyen que si las circunstancias económicas hubiesen sido las óptimas hubiesen preferido quedarse en casa para dedicarse a la crianza de sus hijos.

Tabla 9. Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Compromiso con la Empresa.

SUBCATEGORÍA	
Compromiso con la Empresa	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
Misma importancia Trabajo y Familia	6 (NR,AP,AS,BP,IO,CB,)
Compromiso hacia el trabajo	6 (NR,AP,AS,BP,IO,CB)
Grupo II	Frecuencia
Más importancia Familia que Trabajo	3 (MV,GV,US)
Interés en dejar la gerencia	3 (GV,US,MV)
Grupo I y II	Frecuencia
Posiciones más altas exigen mayor compromiso	6 (AP,AP,AS,BP,MV,GV)
Puestos más altos dependen del momento de vida que se encuentre	3 (AP,AS,US)

En esta subcategoría se analizaron varios puntos, entre los que se encuentra el compromiso actual que tienen estas mujeres con sus empresas y el tipo de compromiso que requiere la empresa en cargos más altos.

Un concepto que se repite en todas las mujeres del Grupo I es misma importancia trabajo y familia. Las entrevistadas de este grupo dieron igual importancia a su trabajo como a su hogar. Estas mujeres comentaron que nunca hay un punto de equilibrio perfecto entre familia y trabajo. La mayoría de estas mujeres en algún momento dado de sus trayectorias laborales dieron más importancia a temas laborales que familiares o viceversa. Una entrevistada dijo “Sentía que el trabajo estaba sacando lo mejor de mí, haciendo cosas que me hacían sentirme bien y eso para mí era tan importante como responder a las necesidades de mi hija” (NR, p. 8). Otra mujer comentó “para mí la familia y el trabajo es lo más importante y siempre pensé mi desarrollo enfocada en eso” (IO, p. 2).

Todas las mujeres de este Grupo compartieron el concepto compromiso hacia el trabajo. Las mujeres en este Grupo expresaron un compromiso alto con sus

organizaciones. Una mujer contó que cuando su empresa la contrató “sabían que estaba embarazada, cuando di a luz regresé a trabajar el mes. Al mes regresé a trabajar por compromiso y solidaridad con la empresa, porque me contrataron a pesar de que estaba embarazada” (AP, p. 2).

En el Grupo II se generó un concepto que se repitió en tres de las cuatro entrevistadas, este fue más importancia a la familia que al trabajo. Las mujeres del Grupo II hablaron igualmente de compromiso con sus empresas pero explican que el compromiso familiar siempre se antepone al compromiso laboral. Una entrevistada expuso:

Ósea para mí el trabajo si me pongo una balanza no es lo más importante. Si ahorita me dijeran sabes que tienes que irte por tales razones yo sería la mujer más feliz del mundo. En este punto de mi vida mi prioridad es mi familia mi trabajo quedó en segundo lugar. (GV, p. 4).

Algunas de las mujeres del Grupo II contaron cómo la presión laboral hizo que algunas colaboradoras de su empresa perdieran interés en seguir creciendo. Ellas atribuyen que esto se dio debido al poco compromiso de la organización a sus necesidades personales. Una entrevistada comentó:

Y pasa mucho que cuando sientes mucho ese estrés que la organización no te deja balancear la familia, la mujer tiende a no querer crecer más, a abandonar su trabajo para ser madre de casa a no querer crecer profesionalmente. Como te comentaba yo viví eso con algunas compañeras de mi trabajo que preferían quedarse estancadas o preferían salir del trabajo. (US, p. 5).

Un concepto que se generó fue interés en dejar la gerencia. Tres de cuatro integrantes del Grupo II expresan que si pudieran dejar su trabajo lo hicieran. Una integrante contó que decidió dejar su puesto de gerencia por otro trabajo que considera menos demandante (US, p. 1). Las dos restantes del Grupo II siguen en su trabajo actual, sin embargo, comentaron que quisieran ya dejarlo.

Seis de diez de las entrevistadas de ambos grupos comentaron que rechazaron o que no les interesaron posiciones más altas dentro de sus empresas debido al nivel de compromiso que la posición exigía de ellas. Algunas de estas mujeres tuvieron ambiciones de seguir ascendiendo, sin embargo, prefirieron que las posiciones más altas como presidencias o gerencias generales lleguen a su vida en el momento que sus hijos sean independientes.

Ellas exponen que el nivel de compromiso que viene con cargos más altos como trabajar fuera del país, viajar con más frecuencia, tomar decisiones de riesgo son algunas de las razones por las que algunas de las entrevistadas han preferido no seguir ascendiendo. Otras entrevistadas comentaron que si les gustaría ocupar estas posiciones pero dependiendo del momento familiar en que se encuentren en su vida. Una mujer expuso:

Depende del momento en el que esté, si mi hijo terminó la universidad es mayor de edad y las cosas están súper resueltas, entonces no tendría ningún problema de entregarme a una posición súper grande. Si tienes hijos pequeños tienes mucho más que perder, por ejemplo si tomas una decisión compleja puedes comprometer tu patrimonio, te expones a otro tipo de riesgos penales, legales. (AS, p. 10).

Tabla 10. Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Trayectoria Laboral Continúa.

SUBCATEGORÍA	
Trayectoria Laboral Continua	
Conceptos	
Grupo I y II	Frecuencia
Incorporación a la fuerza laboral desde joven	10 (US,OC,MV,BP,AS,IO,NR,AP,CB,GV)
Ganar experiencia	10 (US,OC,MV,GV,BP,AS,IO,AP,CB,GV)
Estar activo	5 (OC,MV,BP,IO,NR)
Conocer la empresa	4 (MV,IO,GV,CB)
Escalar puestos	6 (US,OC,BP,NR,AP,CB)
Adquirir conocimiento	4 (AS,IO,AP,CB)

En la categoría de Trabajo surgieron distintas sub categorías, entre esas está la de Trayectoria Laboral Continua. Grupo I y Grupo II coincidieron con los mismos conceptos dentro de esta subcategoría.

Incorporación a la fuerza laboral desde joven fue un concepto que se repitió en todas las entrevistadas. Estas mujeres estuvieron inmersas en el mundo laboral desde antes de contraer matrimonio. La mayoría de las entrevistadas comenzaron ocupando cargos operativos dentro de sus organizaciones y con el tiempo escalaron a puestos de mayor responsabilidad, hasta que finalmente se posicionaron en una jefatura o gerencia. Las trayectorias laborales de estas mujeres fueron constantes y sin interrupciones.

Cuando se les preguntó su opinión sobre los beneficios de mantener una trayectoria laboral continua las entrevistadas responden con opiniones similares. El concepto que se repitió en todas las entrevistas fue ganar experiencia. Para las entrevistadas el haber tenido una trayectoria laboral continua les permitió ganar experiencia. Las entrevistadas concluyen que la experiencia fue fundamental para ascender dentro de la organización.

Otro concepto que se repitió en cinco de diez entrevistas fue estar activo. Este concepto significa para las entrevistadas estar visible, estar inmerso en el mercado laboral. Una entrevistada expuso “las oportunidades de crecimiento serán cuando tú estás visible, cuando tú estás constantemente enseñando, demostrando que está haciendo parte del negocio y que tu trabajo está contribuyendo” (IO, p. 7).

Otros conceptos importantes que se generaron fueron conocer a la empresa y adquirir conocimiento. Para la mitad de las entrevistadas estos fueron también los beneficios de haber tenido una trayectoria laboral continua. Una entrevistada expuso: “cuando tú estás empezando a trabajar y esto siempre lo he dicho a mis empleados es el momento que tú debes comenzar a sembrar.

Que comiences a sembrar significa que comiences aprender hacer cosas desde abajo” (AP, p. 6).

Tabla 11: Resultados: Categoría Reflexiones Personales. Subcategoría Beneficios y Costos de Ser Madre Trabajadora.

SUBCATEGORÍA	
Beneficios y Costos de Ser Madre Trabajadora	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
La madre trabajadora es más eficiente	5 (AP,AS,BP,NR,OC)
Grupo I y II	Frecuencia
Independencia económica	6 (BP,OC,US,AS,BP,NR)
Contribuir a la economía del hogar	6 (BP,OC,US,AS,NR,CB)
Contribuir educación hijos	4 (BP,4/AS,2/BP,11/NR,8)
Poco tiempo destinado a hijos	6 (BP,MV,OC,US,BP,NR)

En esta subcategoría surgen algunos conceptos importantes de lo que ellas opinan sobre ser madres trabajadoras.

El concepto independencia económica se repitió en seis de las mujeres entrevistadas. Ellas opinaron que uno de los beneficios que han ganado gracias a ser madres trabajadoras es la independencia económica.

La mitad de las entrevistadas compartió el concepto contribuir a la economía del hogar. Estas mujeres comentaron que para ellas fue importante apoyar a sus parejas en la economía del hogar. Cuatro de las entrevistadas expresaron que otro beneficio de ser madre trabajadora es que se contribuye a la educación de sus hijos.

Seis de las entrevistadas compartió el concepto poco tiempo para hijos. Estas mujeres expresaron que uno de los costos de cuando se es madre trabajadora es que el tiempo que dedicas a tus hijos es más reducido.

Dos de las entrevistadas perciben que cuando se es ama de casa el trabajo doméstico no es valorado de la misma manera que cuando tienes un trabajo asalariado. Una entrevistada dice “Tu sales de trabajar y te valoran, el de ama de casa es un trabajo que nadie se da cuenta y que lo toman por hecho” (OC, p. 7).

Otro concepto que se generó y se presentó en cinco de las diez entrevistas fue la madre trabajadora es más eficiente. Las entrevistadas, la mayoría pertenecientes al Grupo I comentaron que la experiencia de ser madres les convirtió en trabajadoras más eficientes, ya que a través de este ejercicio planearon mejor su trabajo, sus tiempos de entrega y organizaron mejor su día laboral para poder alcanzar sus metas diarias para salir del trabajo a atender a sus hogares. Una entrevistada comentó:

Tengo que sólo asegurarme que debo hacer mi trabajo bien y te sucede algo especial que es te vuelves más eficiente, porque no tienes tiempo. Lo que quieres es salir del trabajo a cuidar a tu hijo eso significa que ya no puedes gastar mucho tiempo en hacer actividades que te podías haber demorado mucho más en otro tiempo. Te obligas a ser mucho más eficiente y si no priorizas las cosas y cumples con objetivos sabes que le estas quitando tiempo a tu familia entonces eso no puede pasar. (AS, p. 3).

Tabla 12. Resultados: Categoría Reflexiones Personales. Subcategoría Planificar Vida.

SUBCATEGORÍA	
Planificar Vida	
Conceptos	
Grupo I y II	Frecuencia
Concluir con metas profesionales antes de maternidad	6 (AP,BP,IO,AS,US,OC,)
Conocer prioridades personales	5 (IO,AS,GV,US,CB)
Conocer objetivos personales	5 (IO,AS,US,OC,CB)
Seguir un plan de vida	5 (IO,AS,GV,US,OC)
Esperar un buen momento para un hijo	5 (AP,BP,AS,GV,OC)
Planear tener hijos	4 (BP,AS,GV,US)

Las mujeres entrevistadas tienen diversas Reflexiones Personales sobre su experiencia como madre y trabajadora. Dentro de esta categoría surgió la subcategoría Planificar Vida. En esta subcategoría las mujeres contaron bajo su percepción cómo llevar una vida planificada puede ayudar a ser una profesional exitosa y madre exitosa. Seis de diez entrevistadas compartieron el concepto concluir con metas profesionales antes de maternidad. Las entrevistadas opinaron que esto fue importante para equilibrar trabajo y familia y para poder ser exitoso en una carrera profesional. Una entrevistada expuso.

Que haga las cosas en orden que jerarquice cuáles son las prioridades y si quieres llegar a una posición más alta es mejor antes de ser mamá, porque si eso es lo que tú quieres, llegar a gerencia, tienes que primero tener una formación académica que sea lo suficientemente dura. (AS, p. 14).

Otro concepto que se repitió en la mitad de las entrevistas fue seguir un plan de vida y conocer objetivos personales. Las entrevistadas comentaron que es importante tener un autoconocimiento, tener una meta, un objetivo en la vida y mantenerse fiel a eso. Una mujer comentó “si tienes un plan personal definido de dónde quieres que tu carrera vaya creo que puedes crecer” (IO, p. 7).

Finalmente otros conceptos que se presentaron fue planear tener hijos y esperar un buen momento para un hijo. Algunas de estas mujeres concluyeron que es mejor esperar un buen momento para tener hijos. Bajo la percepción de las entrevistadas, un buen momento es cuando la madre y el padre son independientes económicamente. Una entrevistada expuso “ahora que soy mayor y tengo experiencia si recomendara tener un hijo cuando estés lista económicamente, con tu pareja con tu trabajo, cuando puedas darle a tu hijo todo lo que se merece” (GV, p. 11).

Para dar respuesta a segundo objetivo específico de esta investigación se utilizaron las siguientes categorías y subcategorías.

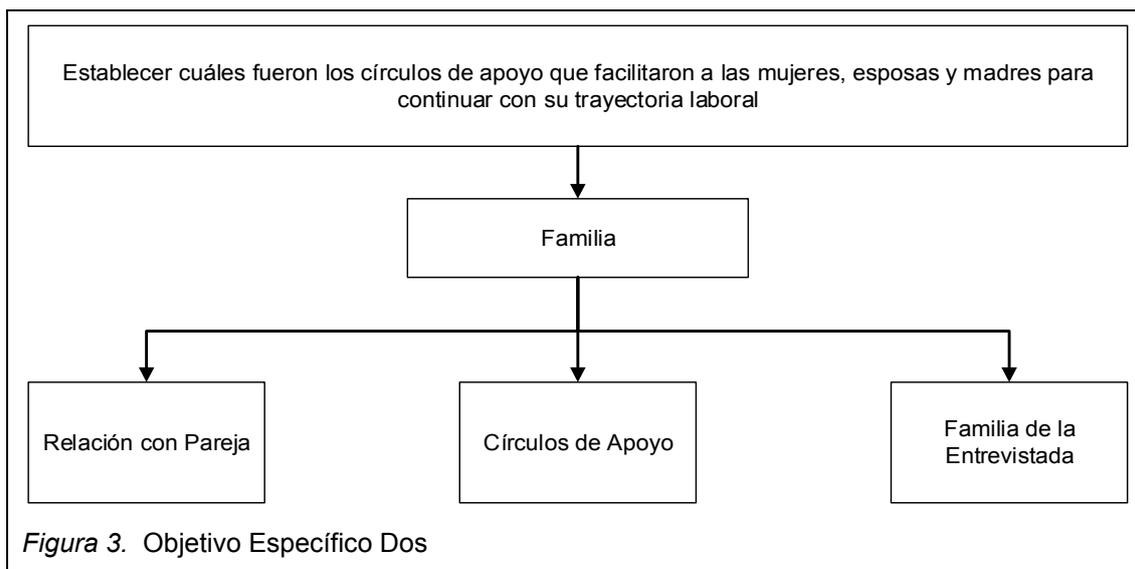


Tabla 13. Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Relación con la Pareja.

SUBCATEGORÍA	
Relación con la Pareja	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
Responsabilidades Coparticipativas	6 (AP,NR,IO,AS,BP,CB)
Grupo II	Frecuencia
Única Responsable del Hogar	4 (OC,GV*,MV,US)

Cuando se entrevistó al Grupo I y se profundizó en el tema de Relación de Pareja se generó un concepto que se repitió en todas ellas, este fue responsabilidades coparticipativas. Las mujeres de este primer Grupo comentaron lo importante y crucial que fue el apoyo de sus esposos en sus hogares. Identificaron a sus parejas como un soporte en la crianza de sus hijos y en la realización de las tareas del hogar. Ellas coincidieron que las responsabilidades de ambos, dentro de sus hogares, se caracterizan por ser compartidas, donde los roles son repartidos según sus afinidades. Una entrevistada expuso.

Los dos tratábamos de compartir tareas domésticas y crianza de mi hija (...) entonces a él nunca se le ocurriría decirme por qué no cocino. Al contrario la que nunca tuvo afinidad con la cocina fui yo y ante esa

realidad él tenía la responsabilidad de cocinar, yo asumía otras tareas como la limpieza de los platos después de que él haya cocinado. (NR, p. 14).

En este Grupo de entrevistadas cinco de seis siguen casadas con los padres de sus hijos.

Cuando se entrevistó al Grupo II y se profundizó en el tema de relación de pareja se generó el concepto única responsable del hogar. Tres de ellas percibieron que la crianza de sus hijos no fue compartida con su esposo. Ellas manifestaron que sus esposos sobrentendían que la crianza de hijos era sólo el rol de ellas. Además, subrayaron que en cuanto a las tareas domésticas tampoco hubo participación de sus esposos y se identificaron como las únicas encargadas de su hogar. Una entrevistada expuso “En tareas domésticas para ser te sincera no me ayudaba en nada” (UN, p. 5).

GV que es parte del Grupo II lleva un asterisco dentro de la tabla de frecuencia, porque aclaró durante la entrevista que tuvo el apoyo de su esposo, sin embargo, conforme avanza la entrevista comentó que la responsabilidad fue más de ella que de él.

Tres de las cuatro mujeres de este Grupo están divorciadas de los padres de sus hijos y volvieron a contraer matrimonio. Ninguna tiene hijos de esta nueva unión conyugal.

Tabla 14. Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Círculos de Apoyo.

SUBCATEGORÍA	
Círculos de Apoyo	
Conceptos	
Grupo I y II	Frecuencia
Apoyo de Niñera	6 (AP,BP,AS,MV,US,CB)
Apoyo de Madre	7 (AP,IO,NR,OC,GV,MV,US,CB)
Sin círculos de apoyo difícil Trabajar	6 (GV,MV,OC,US,AP,CB)

En la subcategoría de Círculos de Apoyo tanto el Grupo I como el Grupo II dispusieron de círculos de apoyo similares, entre los que se encontraron sus madres o niñeras particulares. Dos entrevistadas tuvieron sólo el apoyo de niñeras. Cuatro entrevistadas tuvieron sólo el apoyo de su madre. Cuatro entrevistadas tuvieron el apoyo de su madre y de una niñera.

Cuatro de seis de las integrantes del Grupo I planificaron, de ante mano al nacimiento de sus hijos, círculos de apoyo. En algunos casos contrataron y capacitaron a una niñera, en otros pidieron apoyo a sus madres. “Gracias a Dios encontré una nana espectacular como habíamos planificado” (AP, p. 3). Otra entrevistada comentó “Cuando planeamos tener a nuestro hijo (...) la forma en cómo decidimos era teniendo alguien que le cuide de forma especializada en la casa entonces nos quedamos tranquilos por ese lado” (AS, p. 7).

Seis de las diez entrevistadas compartieron el concepto sin círculos de apoyo difícil trabajar. Las mujeres comentaron que si no hubiesen tenido estos círculos de apoyo hubiese sido imposible seguir trabajando.

Tabla 15. Resultados: Categoría Familia. Subcategoría Familia de la Entrevistada.

SUBCATEGORÍA	
Familia de la Entrevistada	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
Padres no interfieren	5 (BP,AS,IO,AP,CP)
Padres educan hijas independientes	4 (BP,AS,NR,AP)
Grupo II	Frecuencia
Padres si interfieren	4 (MV,OC,US,GV)
Matrimonio Tradicional	4 (MV,OC,US,GV)
Grupo I y II	Frecuencia
Madre no trabaja	8 (BP,AS,IO,NR,AP,OC,US,GV)
Madre es ama de casa	8 (BP,AS,IO,NR,AP,OC,US,GV)

Dentro de la entrevistas se tocó el tema de expectativas de la familia de la entrevistada sobre matrimonio y nacimiento de hijos. Cinco de seis integrantes del Grupo I compartieron el concepto padres no interfieren. Los padres de estas mujeres no interfirieron con sus decisiones de seguir trabajando después de haber sido madres o haber contraído matrimonio. Las madres de las integrantes del Grupo I no trabajaron o tuvieron una profesión. Algunas de las entrevistadas expresaron que ninguna de sus progenitoras esperó que ellas siguieran sus pasos y fuesen madres a tiempo completo. Algunas entrevistadas exponen que sus padres esperaron de sus hijas que se eduquen y sean profesionales. En el caso de una de estas mujeres que fue madre mientras estudiaba la universidad, su familia le apoyó para que concluyera sus estudios y trabaje. Comentó una entrevistada “Nunca me dijo que tenía que dejar de trabajar o quedarme en casa para el cuidado de mi hijo, confiaban en mis decisiones” (IO, p. 2). Otra entrevistada dijo:

Me educaron para que sea una mujer independiente, casada o no casada, divorciada, viuda o soltera. Que sea un individuo independiente para que me pueda batir en el mundo sola así sea necesario, así tenga o no tenga alguien a mi lado. (AP, p. 2).

Dentro del Grupo II se generó el concepto matrimonio tradicional. Estas mujeres describieron que sus madres tuvieron un matrimonio tradicional. Las madres de este Grupo esperaron que sus hijas también tengan un matrimonio tradicional. Todas las madres de las mujeres entrevistadas dentro de este Grupo fueron amas de casa y no tienen una profesión. Las entrevistadas de este Grupo coincidieron que sus progenitores interfirieron con sus opiniones sobre su vida matrimonial. Expuso una entrevistada “Nosotros fuimos formadas que la mamá es la que tiene que hacerse cargo de la casa, entonces claro yo tenía que estar más a cargo de mis hijas a pesar de que igual trabajaba” (US, p. 3). Otra entrevistada compartió que para su madre “cuando uno tiene hijos tiene que dedicarse cien por ciento al cuidado de sus hijos igual mi suegra pero yo creo que eso es una mentalidad de la persona de antes” (GV, p. 3).

Para dar respuesta a último objetivo específico de la tesis se preguntó a las entrevistadas sobre la existencia de estrategias dentro de sus organizaciones. También se preguntó cómo la organización las acompañó en sus trayectorias laborales. De igual manera se investigó sobre estrategias que otras organizaciones tienen.

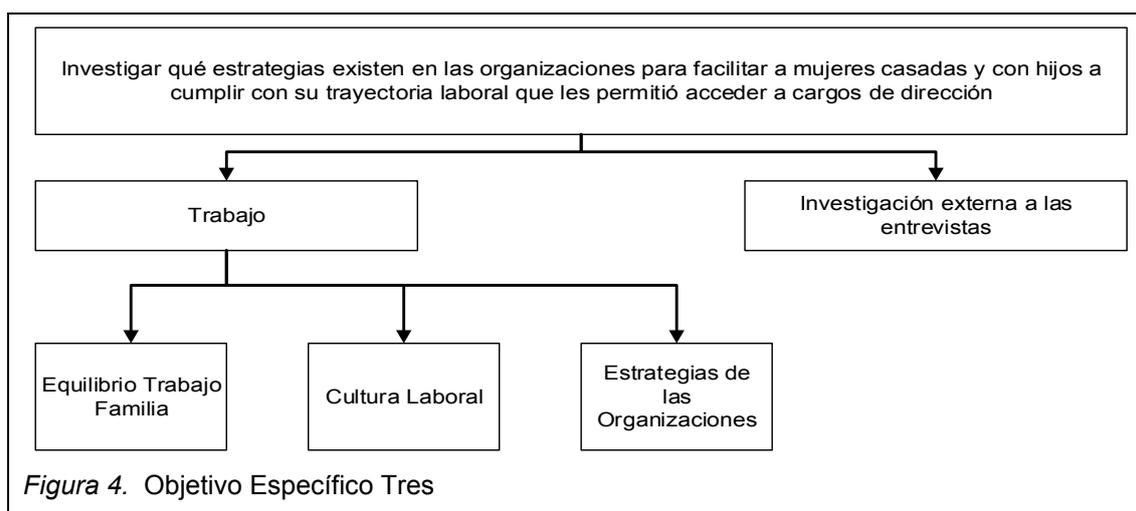


Tabla 16. Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Equilibrio Trabajo-Familia.

SUBCATEGORÍA	
Equilibrio Trabajo-Familia	
Conceptos	
Grupo I	Frecuencia
Trabajo por objetivos	5 (NR,AP,AS,IO,CB)
Flexibilidad	6 (NR,AP,AS,BP,IO,CB)
Tiempo extra reconocido	3 (AP,AS,IO)
Grupo II	Frecuencia
Horas extendidas	3 (US,MV,OC)
Acceso difícil a flexibilidad	3 (US,MV,OC)
Tiempo extra no reconocido	2 (OC,MV)
Conflicto en equilibrio Trabajo-Familia	4 (US,MV,GV,OC)
Grupo I y II	Frecuencia
Ganar derecho de Flexibilidad	6(OC,AP,AS,BP,IO,CB)
Dar flexibilidad en condición de Líder	8(US,OC,AP,AS,BP,IO,NR,CB)
Apoyo del equipo	6(AP,AS,IO,NR,MV,CB)

En la subcategoría de Equilibrio Trabajo-Familia se analizó cómo la organización jugó un papel importante para que las entrevistadas hayan podido alcanzar un puesto de dirección y mantener o no un equilibrio en sus vidas personales. En esta subcategoría se investigó cómo las mujeres percibieron su forma de trabajar en sus organizaciones. Dentro de esta subcategoría cinco de seis mujeres del Grupo I trabajaron por objetivos. Las entrevistadas expresaron que el trabajo por objetivos en su organización es un proceso de establecimiento de acuerdos donde se fija un objetivo que debe ser alcanzado en un tiempo determinado y el trabajador tiene la libertad y responsabilidad de organizar su labor para alcanzar ese objetivo.

Las empresas de estas entrevistadas evaluaron su eficiencia a través del cumplimiento de dichos objetivos. De igual manera las integrantes de este Grupo evaluaron la eficiencia de las áreas que supervisan a través del cumplimiento de los objetivos del personal que dirigen. El Grupo I opinó que esta dinámica de trabajo les brindó autonomía y mayor flexibilidad. Todas las integrantes del Grupo I percibieron tener flexibilidad en sus trabajos. Una mujer de este grupo comentó:

En esta compañía te acercas con la confianza de decirme, hoy necesito hacer esto y puedes salir sin problema, pero claro, después de haberte ganado esa confianza de tus jefes, la confianza de tus compañeros, que a pesar de que salgas temprano por alguna eventualidad, de todas maneras tu trabajo va estar a tiempo, va a estar listo vas a cumplir con los objetivos. Es así como te ganas la confianza y te ganas ese derecho de flexibilidad. (AP, p. 4).

Las entrevistadas de este Grupo respondieron que a pesar de que su trabajo es por objetivos, esto no les ha evitado tener que de vez en cuando terminar el trabajo en casa o tener que hacer horas extras para alcanzar un objetivo importante en sus labores. Las mujeres expusieron que así como la organización demandó algunas veces de ellas tiempo extra de trabajo también

reconoce y recompensa ese tiempo extra trabajado siendo más flexible cuando ésta necesitaba atender sus necesidades familiares.

En el Grupo I hay una integrante que actualmente en su organización trabaja por objetivos, pero que en una experiencia laboral anterior trabajó bajo un sistema donde daban mayor importancia a las horas de trabajo. Ella comentó que en esta organización se trabajaba de doce a catorce horas diarias y esto generó un desequilibrio en su familia.

Y en poco tiempo pudimos ver el impacto. Cuando ella estaba en *pre-kinder*, entonces no les dan el pase de año de *pre-kinder* a *kínder*, sino que les hacen un reporte. Entonces la profesora nos dijo que por nuestra falta de presencia, por nuestra falta de atención no estaba madurando psicológicamente (...) entonces esto para mí fue algo extremadamente duro me sentía fracasada como mamá. (NR, p. 6).

Un concepto que compartieron tres de las entrevistadas pertenecientes al Grupo II fue horas extendidas. Las integrantes de este Grupo expusieron que sus organizaciones valoraban el trabajo por horas; mayor horas de trabajo-mayor eficiencia. Las entrevistadas de este Grupo dijeron que es normal que la mayoría de los días de la semana tengan horarios laborales extendidos. Una entrevistada comentó “Yo viajaba al Perú por lo menos cada mes, tenía que irme diez días (...) yo tenía un tren de trabajo de 06h00 hasta 20h30 de la noche todos los días (US, p. 4). Dos de cuatro de las entrevistadas de este Grupo percibieron que sus empresas no reconocieron el tiempo extra trabajado.

Un concepto que se repitió en todas las integrantes del Grupo II fue conflicto en equilibrio trabajo-familia. Todas las entrevistadas de este Grupo expresaron la existencia de este conflicto a través de sentimientos como estrés recurrente al tratar equilibrar estos dos dominios. Cuatro de las entrevistadas de este Grupo expresaron estrés. Tres de cuatro expresaron que los problemas del trabajo se

transferían a la familia. Otras expresaron un agotamiento emocional y finalmente todas expresaron un sentimiento de culpabilidad por no desempeñarse correctamente en su rol de madre. Estos conflictos los expresan a través de compartir historias donde experimentaron problemas familiares derivados de trabajar regularmente horas laborales extendidas. Una entrevistada comentó “Fue un reclamo de mi hija cuando ella creció. Me dijo que pasó muy sola, porque yo pasaba demasiado tiempo en el trabajo, porque además era padre, madre y trabajadora” (OC, p. 7).

Dentro de esta sub categoría se topó otro concepto que es la flexibilidad. Todas las entrevistadas hablaron de la importancia de tener flexibilidad dentro de sus trabajos para responder a sus obligaciones familiares. Las integrantes del Grupo I percibieron que disponen de mayor flexibilidad, ya que trabajaron bajo el modelo de trabajo por objetivos. El concepto flexibilidad en el Grupo I se repitió en todas ellas. Las mujeres del Grupo II también perciben tener flexibilidad en sus trabajos, sin embargo, en sus entrevistas se generó el concepto difícil acceder a la flexibilidad. Tres de cuatro de las mujeres del Grupo II manifiestan que no fue fácil acceder a la flexibilidad en sus trabajos.

Seis de diez de las entrevistadas de ambos grupos concuerdan que se debe ganar derecho de flexibilidad a través de demostrar resultados positivos en el trabajo. La mayoría de las entrevistadas comentaron que ellas como jefas son flexibles con las personas que están a su cargo y que demuestran buenos desempeños.

Las mujeres del Grupo I opinaron que la flexibilidad en sus organizaciones es un beneficio recíproco, es decir, así como la organización otorgó flexibilidad a su colaboradoras, también esperó que ellas que sean flexibles con su tiempo personal si la empresa lo requiere.

Algunas de las entrevistadas expresaron que la flexibilidad genera compromiso con la organización. En el caso de una entrevistada comentó que en uno de

sus trabajos no tuvo la flexibilidad que necesitaba y esto fue un factor decisivo para aceptar otra oferta de trabajo. “Si no te dan permiso. Si te bloquean y no tienes esa flexibilidad para poder atender las cosas de tu hogar, no vas a estar estable y vas a estar siempre buscando irte” (AS, p. 14).

De igual manera algunas de estas mujeres como jefas de un equipo de trabajo comentaron que cuando algún miembro de su equipo tuvo un problema personal es mejor darle flexibilidad para que lo pueda resolver y así regrese a su puesto de trabajo mejor enfocado.

Tabla 17. Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Cultura Laboral.

SUBCATEGORÍA	
Cultura Laboral	
Conceptos	
Grupo I y II	Frecuencia
Predominio de hombres en puestos directivos	9 (BP,NR,AP,AS,MV,OC,US,CB)
Encajar en círculos sociales masculinos	7 (AP,AS,BP,GV,MV,OC,IO)
La mujer en puestos altos tiene hijos independientes	4 (AS,GV,MV,US)
CEO mayoría hombres	7 (BP,NR,AP,AS,MV,OC,US)
La mujer en puestos altos no tiene hijos	4 (BP,AS,GV,MV)
Demostrar igual nivel de capacidad	5 (NR,AS,IO,MV,US)
Empresa da importancia a la familia	6 (BP,NR,AP,AS,CB,GV)

Dentro de esta subcategoría el Grupo I y Grupo II afirman que pertenecen a una cultura laboral predominada por el sexo masculino. Nueve de diez de las entrevistadas aseveraron que cada vez hay más mujeres en cargos gerenciales medios, sin embargo bajo su percepción, aún sigue existiendo un predominio del género masculino en estos cargos. Comentaron que dentro de sus organizaciones los cargos gerenciales de alto rango como gerencia general y presidencia siguen siendo liderados por hombres. Una entrevistada comentó “En mi organización aún los cargos más altos los CEO son ocupados por hombres” (AP, p. 7).

Siete de las entrevistadas compartieron el concepto encajar en círculos sociales masculinos. Estas entrevistadas exponen que para poder ser elegibles a posiciones más altas dentro de la compañía ya no sólo la calidad de trabajo importa, sino cómo encajas y qué tan activa eres dentro de los círculos sociales de los gerentes que en su mayoría son hombres. Una entrevistada expuso:

Yo creo que si hay un tema de machismo aquí en esta organización. Yo sé que aquí no voy a llegar a ser la presidente de la compañía ni la gerente general. Estoy súper ubicada en ese sentido. Es trabajo, pero a la final es un tema más social que es mucho más demandante. Cenas constantemente en esas posiciones más altas, se reúnen para jugar golf, viajas con más frecuencia. El equipo con quien viajas todo el tiempo son hombres y los hombres se sienten más cómodos con hombres sobre todo cuando tienes que estar muchos días y muchas horas subida en un avión juntos y compartiendo actividades sociales fuera de oficina. (AS, p. 6).

Cuatro de las entrevistadas percibieron que las pocas mujeres en cargos de más responsabilidad son mujeres solteras o sin hijos o con hijos ya independientes.

Cinco de las entrevistadas compartió el concepto demostrar ser igual de capaces que los hombres. Estas mujeres señalan que al competir con hombres por un mismo puesto de trabajo tuvieron que demostrar constantemente que eran igual de capaces o elegibles que ellos. Una de ellas comentó “Fue ganarme mi puesto. Fue demostrar todo el tiempo que yo sí podía ubicarme en esa posición. Fue pelear duro para poder demostrar que yo me merecía por lo menos estar con un sueldo igualado a lo mínimo que un gerente iba a ganar” (US, p. 5). Otra entrevistada más expuso “Si he visto que las mujeres les cuesta más. Pasa mucho que como mujer tienes que demostrar todo el tiempo que mereces esta posición” (MV, p. 6).

Algunas entrevistadas explicaron que a las organizaciones no les interesó contratar mujeres jóvenes o con hijos pequeños para un puesto de liderazgo debido a que puede resultar en una pérdida para la compañía. Una entrevista dice “Peor si eres joven porque lo primero que están pensando es que te vas a quedar embarazada que te vas a casar” (OC, p. 6).

Algunas entrevistadas opinaron que contratar a una mujer que va a ser madre no es una pérdida si se maneja y motiva correctamente al personal femenino. “Cuando tú sabes manejar a tu personal femenino y sabes entender cómo les puedes dar ese apoyo en su crecimiento tanto profesional como personal vas a tener una compañía mucho más eficiente, así es como yo trabajo con mi equipo” (AP, p. 8).

Un concepto que comparten seis de las entrevistadas fue empresa da importancia a la familia. Ellas percibieron que su empresa da importancia a su familia, opinaron que sus organizaciones están conscientes del valor de sus familias para ellos y por lo tanto infunden una cultura laboral enfocada no solo en sus necesidades y obligaciones laborales sino también en las familiares. Una entrevistada comenta “aquí tienes tiempo flexible para ir a hacer tus cosas personales, aquí lo primero es la gente” (GV, p. 3).

Tabla 18. Resultados: Categoría Trabajo. Subcategoría Estrategia de las Organizaciones

SUBCATEGORÍA	
Estrategia de las Organizaciones	
Conceptos	
Grupo I y II	Frecuencia
Política puntual	5(BP,IO,AS,GV,CB)
Diversidad	4(IO,AS,GV,CB)
Eventos corporativos	3(IO,AS,CB)
Logro	2 (NR,AP)
Art. 155 del Código del Trabajo	5 (OC,MV,NR,BP,AS)

Al momento que se preguntó sobre la existencia de estrategias existen en las organizaciones para facilitar a mujeres casadas y con hijos a cumplir con su trayectoria laboral, la mitad de las entrevistadas ratificaron que dentro de sus organizaciones se manejaban políticas o estrategias puntuales para incentivar y ayudar a su personal femenino.

Dos de las entrevistadas comentaron que sus empresas brindan políticas internas que fomentan la igualdad de oportunidades a través del mérito, inclusión y la no discriminación. Se investigó más a profundo sobre las políticas de diversidad de la empresa de estas dos mujeres y se encontró el informe de sostenibilidad de su organización. En este informe se encuentra la estrategia de diversidad que está enfocada en desarrollar a su personal femenino, en ofrecer equidad en oportunidades y en la inclusión de diversas culturas. Esta estrategia se focaliza en el área de talento humano, de esta manera a través de mostrar igualdad de oportunidades, ascensos por méritos e inclusión pretenden atraer el mejor talento humano y ser la empresa de elección.

Las dos entrevistadas comentaron que una de las estrategias de incentivo enfocadas a mujeres dentro de su organización es la celebración anual de la semana de la diversidad. Esta se centra en crear conciencia a su personal sobre temas de diversidad e inclusión. Además comentaron que en este evento se discuten temas relacionados con desarrollo de talento, compromiso de la alta gerencia, atracción de talento femenino entre otros. Una de ellas expresó que dentro de este evento se brinda un entrenamiento enfocado a mujeres que ocupan puestos gerenciales. Se investigó a más profundidad sobre lo que trata la semana de la diversidad y se encontró un reporte de diversidad a nivel global de las acciones en concreto que esta empresa realiza en todas sus sucursales a nivel mundial. La semana de la diversidad en esta empresa es celebrada una vez al año y se tocan temas como discusiones sobre equilibrio trabajo-familia. Discusiones en cómo la diversidad representa una ventaja competitiva. Se dedica un día de la semana a traer a tu hijo al

trabajo. En esta semana igual se brinda el Programa *Woman's Council*. Este programa, según una de las entrevistadas, consiste que a través de talleres y sesiones de *coaching* se trabaje en el liderazgo de mujeres en puestos gerenciales medios, con el objetivo de que el mejor talento se quede estable dentro la organización y en un futuro pueda seguir creciendo. Una entrevistada comentó que esta semana también reciben talleres expuestos por mujeres que son madres y que ocupan gerencias, donde ellas cuentan su trayectoria laboral y cómo lograron llegar a la gerencia equilibrando su vida laboral con su familiar. Una de las dos entrevistada comentó sobre su empresa “Esta es una institución que tiene una cultura muy fuerte y entre sus valores más importantes esta la diversidad (...) es una gran ventaja que hace que esta cultura sea una cultura sólida donde se brinda oportunidades de ayuda y acompaña a las mujeres a desarrollar su carrera” (IO, p. 8).

Las entrevistadas mencionadas anteriormente expresaron que otra de las acciones que su organización realiza como parte de una política laboral es comunicar constantemente a sus colaboradores que las oportunidades y méritos que las personas reciben están ligados a los resultados de cada uno y exentos de género. Una de ellas recalcó que para que lo anterior sea posible es fundamental tener políticas claras en el área de talento humano sobre desarrollo y desempeño. Se investigó más a profundidad sobre las acciones o políticas puntuales que talento humano dentro de esta empresa tiene para fomentar la diversidad de género y se encontró que existe un modelo de selección basado en la inclusión. Al personal de selección se le brinda una capacitación constante para aplicar este modelo de inclusión al momento de hacer selección de personal nuevo.

Otra mujer entrevistada comentó que uno de los incentivos que reciben las mujeres con cargas familiares en su organización es la celebración anual del Día de la Familia. Ella cuenta que en este día la empresa invita a su personal con sus familias a un evento de integración para fomentar la idea de que forman parte de una gran familia empresarial. Se investigó sobre otras

políticas que esta empresa tiene y se encontró el reporte de sustentabilidad de esta organización. Dentro de este reporte se encontró que existe una capacitación dirigidas a madres de niños pequeños o mujeres embarazadas sobre la importancia de la lactancia materna. El reporte de sustentabilidad corporativa de la institución de esta entrevistada está compuesto por políticas de talento humano que fomentan la diversidad de género, la selección basada en igualdad de oportunidades y la administración salarial apoyada en premisas de equidad interna. También se encontró un resumen a través de datos estadísticos de cómo está el porcentaje de mujeres a comparación de hombres en cuanto a gerencias medias y altas.

Otra de las entrevistadas añadió que parte de los valores empresariales que su organización desea fomentar como política institucional es la diversidad de género y diversidad de cultura. Además comentó que en su organización existen datos estadísticos abiertos al público que demuestran el porcentaje de mujeres a relación de hombres dentro de la organización. Finalmente añadió que uno de los beneficios que reciben las mujeres al dar a luz es la alimentación del recién nacido.

Dos entrevistadas coincidieron en indicar que sus organizaciones actuales o anteriores manejaron la inclusión de mujeres en cargos gerenciales como parte de una estrategia empresarial importante y como parte de sus logros institucionales.

Justo en una reunión regional que tuvimos nos dijeron que la proporción de mujeres en puestos más altos en la organización ha subido y eso es un logro para ellos. Ellos lo ven como un beneficio, como una carta de presentación hacia la competencia. Así el mundo exterior vera que aquí la mujer si tiene la posibilidad de crecer y ocupar un puesto gerencial. (AP, p. 7).

Con algunas entrevistadas se dialogó sobre el Art 155 código de trabajo relacionado con la implementación de una guardería cuando la empresa tiene a

más de 50 trabajadores. Las respuestas fueron diversas, la mayoría desconoce la existencia de si se implementa o no la ley, expuso una entrevistada “a ver a nivel de retención de talento creo que es una buena idea, aquí no conozco que hay una guardería a pesar de que somos más de 50 empleados”(BP, p. 12). Otras opinaron que sería un buen beneficio para retención de talento femenino. Expresó una entrevistada:

Pensando ahora ser mamá nuevamente por ejemplo a mí me encantaría poder tener un espacio en la oficina donde pueda subir y bajar a ver a mi hija constantemente a mi hijo y saber que está ahí y luego te vas a la casa incluso te haces más productivo, por que trabajas y sabes que puedes movilizarte en cualquier momento a ver a tu hijo eso me pareciera fenomenal. (NR, p. 9).

Dos entrevistadas comentaron que no sería factible por el costo que representa a la organización expresó (OC, p. 5) “no es factible para todas las empresas. Ya que es un costo enorme. Esta ley es vigente del Ecuador tiene que ser una guardería que esté cerca sin embargo es una ley que pocas empresas del Ecuador la cumplen”. Ninguna entrevistada comentó en concreto si el Art. 155 estaba siendo implementado.

Se investigó sobre estrategias en las organizaciones para incentivar, mantener y ayudar a mujeres casadas y con hijos a ocupar puestos gerenciales y se encontró un reporte de PricewaterhouseCoopers (PwC) sobre casos de éxito en diversidad de género.

El reporte de PwC presenta casos de éxito de empresas que tienen estrategias para incrementar el porcentaje de mujeres puestos de dirección. Dentro del reporte se recalca que proveer de flexibilidad debe ser una estrategia importante que las empresas deben adoptar. “la vida del directivo exige compromiso y dedicación. Por eso es clave para retener el talento femenino es incorporar la flexibilidad en las condiciones laborales, tanto en su tiempo como en su espacio” (PwC, p. 50). Es importante que el desempeño de los

empleados sea medido por objetivos, de esta manera no será tan relevante donde o en que horarios realiza el trabajo, sino el alcanzar el objetivo establecido.

Dentro del informe se cita el ejemplo de la compañía Microsoft donde la flexibilidad es parte fundamental de su cultura laboral: “trabajar desde cualquier sitio, a cualquier hora” (PwC, 2014, p. 51). Para brindar flexibilidad a sus colaboradores esta empresa se basa en un modelo compuesto por tres pilares. El primero La Tecnología, esta organización provee de un computador que pueda trasportarse a cualquier lado. Este equipo permite al colaborador conectarse a su trabajo ya sea dentro o fuera de la oficina. De igual manera este equipo les permite mantener conferencias o reuniones de trabajo vía video conferencia. El segundo pilar son los Espacios Colaborativos, donde el colaborador encuentre en su trabajo un espacio de encuentro entre colaboradores (PwC, 2014, p. 51). El tercer pilar son Las Personas, donde se implementa una cultura de trabajo por objetivos donde “cada empleado sepa exactamente qué se espera de él o de ella. Se trata de evaluar el desempeño y los resultados reales; no la presencia en la oficina” (PwC, 2014, p. 51). De igual manera esta empresa cuenta con algunas iniciativas para ayudar, incentivar al desarrollo de sus colaboradoras (PwC, 2014, p. 51). Algunos de estas estrategias son: Primero tener políticas de inclusión equitativa de mujeres y hombres en procesos de selección. Segundo brindar un seguimiento a través de la calidad y ejecución de los planes de desarrollo de esta empresa. Tercero: “Programas de *mentoring*: cada uno de los miembros del Comité de Dirección *mentoriza*, como mínimo, a dos empleadas” (PwC, 2014, p. 51). Finalmente a través de su programa *Women@Microsoft* se crea una comunidad formada por su personal femenino en la cual se planean una serie de actividades como por ejemplo la creación de redes entre colaboradoras, a estas actividades tienen acceso todos los colaboradores de la empresa (PwC, 2014, p. 51).

En el informe de PwC de igual manera menciona que cuando la mujer se convierte en madre es cuando más necesita conciliar su vida personal con su

vida laboral. Para que la maternidad no se convierta en un obstáculo y la mujer pueda seguir desempeñándose en su trabajo se expone el ejemplo de la compañía Diageo en España la cual “convierte los permisos por maternidad en oportunidades de desarrollo”. La manera en cómo esta compañía realiza lo anterior es cuando una de sus colaboradoras toma su periodo de maternidad la empresa sustituye su cargo generando un llamado a nivel de su organización a colaboradores que estén interesados en presentarse como candidatos para remplazar a esta mujer mientras ella toma su salida por maternidad. “Este periodo de trabajo puede suponer una oportunidad para avanzar en su desarrollo profesional, tanto en su ámbito de *expertise* como en otras áreas adyacentes o complementarias” (PwC, 2014, p. 52). La cultura de esta empresa permite que la iniciativa anterior sea posible. Diageo se caracteriza por ser una empresa que cuenta con medidas que ayudan a la conciliación de vida laboral y personal de sus colaboradores a través de “esquemas de trabajos flexibles y orientados a resultados” (PwC, 2014, p. 52).

Para ayudar a mujeres a ocupar cargos de dirección este informe expone la importancia de programas de desarrollo. Estos programas se encargan de proveer a la persona con los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar un cargo de dirección (PwC, 2014, p. 40). Por ejemplo los programas enfocados en “los procesos de acompañamiento y orientación, como, *shadowing*, *mentoring* y *coaching*” (PwC, 2014, p. 40). Por ejemplo en IBM es una empresa que fomenta la equidad de género a través de sus políticas de inclusión a nivel mundial. Parte fundamental de la cultura de esta empresa es la diversidad. Uno de los programas que tiene esta compañía se llama *Blue Talent*. Este programa “identifica a mujeres jóvenes con potencial a las que se les ofrecen unos modelos de carrera con formación y seguimiento específico” con el apoyo de programas de *mentoring* y *shadowing*. El programa de *mentoring* da la oportunidad a mujeres dentro de este programa de obtener un mentor o un *sponsor* con el objetivo de ayudarlas en su “desarrollo profesional, discusión de aspiraciones, progresión, conocimientos de la empresa y refuerzo de aspectos relacionales” (PwC, 2014, p. 41). El programa de *shadowing* le da

acceso a la mujer a un ejecutivo de la empresa con la finalidad de que ella pueda investigar y conocer alguna área dentro de la organización que le pueda llegar a interesar (PwC, 2014, p. 41). El objetivo de estos programas es de proporcionar de herramientas a su personal femenino para que puedan capacitarse y en un futuro ocupar puestos de liderazgo.

La clave para que tantas mujeres hayan ocupado posiciones de liderazgo en IBM y para que tras su paso por la compañía lo hayan ocupado en otras organizaciones estriba en el hecho de que aspectos como el apoyo al talento con independencia del género o el desarrollo del potencial del individuo forma parte de su ADN y de su cultura empresarial. (PwC, 2014, p. 41).

Otro ejemplo es la empresa Telefónica donde existe el programa *Women's leadership program*. Este programa impulsa la trayectoria laboral de su capital humano femenino que se encuentra en puestos de dirección (PwC, 2014, p. 43). A través de diferentes talleres dirigidos a mujeres donde se pretende, primero brindar confianza a mujeres en puestos directos a través del fortalecimiento de sus destrezas, segundo aumentar la visibilidad de mujeres en puestos directivos a través del establecimiento de una red de mujeres directivas (PwC, 2014, p. 43). Estas acciones las realizan a través de un programa con duración de seis meses donde se ofrecen talleres, seminarios y capacitaciones y programas de *mentoring*. Donde personas en puestos de liderazgo se encargan de mentorizar a las participantes en áreas de interés. Gracias a este programa de seis meses las mujeres aspirantes a puestos de dirección incrementan su red de relaciones con colegas en puestos superiores y se preparan con conocimientos y habilidades para si en un futuro desean ocupar un cargo de dirección (PwC, 2014, p. 43).

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar con el trabajo de titulación se pudo identificar diversos factores, círculos de apoyo, y estrategias organizativas que bajo la percepción de las mujeres entrevistadas les ha permitido continuar con su trayectoria laboral y responder con éxito a ambas responsabilidades; trabajo y familia. Gracias al cumplimiento de los objetivos específicos se puede dar respuesta a la pregunta de investigación. Las mujeres han combinado estos dos momentos del ciclo familiar, el matrimonio y nacimiento de hijos, a través de su decisión personal de pertenecer e identificarse con ambos dominios y reconocen que la participación de diversas redes de apoyo, que van desde el ámbito familiar hasta el ámbito organizativo, son imprescindibles para el manejo adecuado de sus responsabilidades laborales y familiares.

La codificación abierta y axial que se utilizó en esta investigación dio como resultado distintos conceptos o códigos que se clasificaron en categorías y subcategorías lo cual permitió a la investigadora desglosar, conceptualizar y organizar la información obtenida a través de las entrevistas. A medida que la investigadora fue codificando la información obtenida de las entrevistas se fueron formando dos grupos, el Grupo I que compartió unos códigos y el Grupo II que compartió otros bajo una misma subcategoría. Así como ambos grupos defirieron en códigos o conceptos también, en algunas ocasiones, compartieron códigos bajo una misma subcategoría. Por ejemplo en la subcategoría Relación con la Pareja Grupo I compartió el concepto responsabilidades coparticipativas debido a que después de codificar sus respuestas todas coincidieron que el cuidado de hijos y tareas domésticas en su matrimonio se caracterizaron por ser compartidas. En esta misma subcategoría Grupo II generó el concepto única responsable del hogar debido que crianza de hijos y tareas domésticas las mujeres de este Grupo percibieron ser las únicas responsables de realizarlas. La creación de ambos grupos permitió a la presente investigación una mejor lectura y clasificación de los resultados arrojados después de la codificación.

A continuación se detallan las conclusiones que surgieron y que responden al objetivo general y específicos de la investigación.

- Diversos factores jugaron un papel importante para que las mujeres del Grupo I cumpla con sus responsabilidades, tanto en su vida laboral como en su vida familiar. Como primer punto significativo es la decisión personal de seguir trabajando luego de su matrimonio o nacimiento de hijos. Las motivaciones personales fueron diversas, sin embargo, la aspiración personal de seguir desarrollándose en su carrera profesional fue la motivación más importante. Las mujeres del Grupo II también siguieron con sus trayectorias laborales después de ambos acontecimientos, sin embargo, esto sucedió solamente porque sus hogares no podían mantenerse con un único ingreso, si la situación hubiese sido distinta, las mujeres de este Grupo hubiesen preferido quedarse en casa siendo madres a tiempo completo.
- Otro factor importante que permitió a las mujeres del Grupo I cumplan con ambas responsabilidades fue su nivel de identificación o compromiso con ambos dominios; el familiar y laboral. Las integrantes del Grupo I expusieron que sus responsabilidades laborales son tan importantes como sus responsabilidades familiares. El manejo de ambos dominios se encuentra en constante equilibrio; algunas veces darán prioridad a su trabajo y otras veces darán prioridad a su familia, con el objetivo final de cumplir con las responsabilidades que ambos exigen de ella. Gran parte de la decisión de estas mujeres en brindar importancia a ambos dominios viene motivada por su nivel de compromiso con su organización. Estas mujeres se sienten comprometidas con sus empresas por que perciben que en sus organizaciones les han brindado por un lado oportunidades de crecimiento a pesar de estar embarazadas o tener hijos pequeños y por otro la libertad de responder o cumplir con responsabilidades familiares a pesar de encontrarse en horas laborales. Gracias a lo mencionado anteriormente se generó en ellas un compromiso de reciprocidad con su

organización a través del cumplimiento de sus responsabilidades laborales. Las mujeres del Grupo II expresaron que sus responsabilidades familiares siempre se anteponen a sus laborales. Por esta razón, el nivel de compromiso de las mujeres en el Grupo II es menor que del Grupo I. En el estudio realizado por Cuadrado y Morales (2007, p. 196) sugiere que el compromiso de la mujer hacia la organización es uno de los factores decisivos para que ocupe un puesto de dirección por esta razón el estudio recomienda a las organizaciones fortalecer el sentimiento de identificación y compromiso de las mujeres con la organización a través de brindarles la oportunidad de cumplir con sus responsabilidades familiares y laborales. La *Border Theory* (Clark, 2000, p. 759) habla sobre los individuos participativos. Estos se caracterizan por tener un alto grado de identificación en ambos dominios. El individuo que está identificado con su dominio es el que cumple con sus responsabilidades en ambas esferas y ve la utilidad personal en ellas, por el contrario cuando la persona no se identifica con alguno de los dominios puede llegar a sentir frustración y el deseo de romper relación con ese dominio. Por lo tanto la *Border Theory* (Clark, 2000, p. 759) expone que el equilibrio no es posible si el individuo no se ve identificado con los roles y actividades asociadas con su participación en ambos dominios; trabajo y familia. La identificación expresada a través del compromiso de responder a las responsabilidades de ambos dominios por igual es un factor importante que contribuyó a que las mujeres del Grupo I cumplan con sus responsabilidades.

- Otro factor que contribuyó a que las mujeres del Grupo I cumplan con sus responsabilidades laborales y familiares es el apoyo de sus cónyuges. Las mujeres de este grupo expresaron que sus cargos directivos vienen acompañados de exigencias laborales como realizar viajes, asistir a reuniones fuera de horarios de oficina, cumplir con capacitaciones entre otras. Estas exigencias no hubiesen podido ser cumplidas si no era por el apoyo de sus cónyuges. Las mujeres del Grupo I perciben que sus

esposos están conscientes que su apoyo es fundamental para el desarrollo profesional de ellas. Por esta razón cuando su ellas tuvieron que responder a alguna de las exigencias mencionadas anteriormente, el cónyuge les brindaba apoyo y las sustituía en la realización de sus responsabilidades familiares. Este acuerdo matrimonial es mutuo, así como él lo reemplaza ella, ella lo reemplaza a él cuando él tiene la necesidad de atender a sus exigencias laborales. Se concluye que bajo la percepción de las mujeres del Grupo I sus esposos de las mujeres son más conscientes de las exigencias que el trabajo de sus esposas pueden requerir y según las percepciones de estas mujeres ellos saben que su apoyo es fundamental para el éxito de sus cónyuges en el trabajo. Esto se relaciona con la *Border Theory*, (Clark, 2000, p. 763) que expone que cuando los *border keepers* (cónyuges) tienen una conciencia elevada del otro dominio, el equilibrio familia-trabajo para el *border crosser* (mujer) será mejor que si los miembros del dominio no tienen esta conciencia. Las mujeres del Grupo II no tuvieron el apoyo de sus cónyuges. Comentaron que sus esposos estuvieron más enfocados en sus propios desarrollos profesionales, sin tomar en cuenta que su apoyo era fundamental para el desarrollo de ellas. Es por esta razón que dos de las integrantes de este Grupo no pudieron alcanzar sus objetivos profesionales y tuvieron que optar por caminos distintos. Las mujeres de ambos Grupos opinaron que el apoyo del cónyuge es fundamental para cumplir con ambas responsabilidades de una manera equilibrada, a pesar de que las mujeres del Grupo II están conscientes que no tuvieron ese apoyo.

- Las mujeres del Grupo I percibieron que la maternidad les hizo más eficientes en el manejo de sus responsabilidades laborales y familiares. Esta percepción contribuyó para que ellas cumplan con las responsabilidades de cada dominio. Ellas opinaron que el saber que sus hijos están en casa esperándolas les motiva a manejar su trabajo de forma más eficiente, por ejemplo organizando mejor su día laboral para

cumplir con las metas diarias de su jornada con el objetivo de salir de sus trabajos y dedicar el resto de su tiempo exclusivamente a su familia. Las mujeres de ambos Grupos exponen que otro factor que contribuyó a cumplir con ambas responsabilidades fue la motivación que ellas percibieron en los beneficios de ser madres trabajadoras. Entre esos beneficios están la independencia económica y contribuir a la economía del hogar, sin embargo, el costo de tener los dos factores mencionados anteriormente es, según las entrevistadas, que el tiempo restante que les queda para sus hijos no es el suficiente u óptimo bajo su percepción.

- Otro factor que las mujeres entrevistadas expusieron como importante fue concluir sus metas profesionales antes de tener hijos. A pesar de que dos de las entrevistadas los tuvieron antes de cumplir con sus metas profesionales, la mayoría expresó que esto es un factor importante para cumplir con ambas responsabilidades, debido a que si se agrega una responsabilidad más como terminar un pregrado o una maestría el tiempo familiar o laboral puede verse comprometido.
- Las mujeres entrevistadas se caracterizaron por estar inmersas en el mundo laboral desde jóvenes y por tener trayectorias laborales continuas y sin interrupciones. Algunos de los beneficios que identificaron las entrevistadas de mantener una trayectoria sin interrupciones fue el adquirir experiencia, conocer el giro de negocio y estar presente cuando se generaron las oportunidades de ascenso. La mayoría atribuye que estos beneficios fueron importantes para ir escalando jerárquicamente dentro de sus organizaciones. Según el *Labyrinth Paths* de Eagly y Carli (2007, p. 11) uno de los obstáculos que las mujeres pueden enfrentar en su camino a puestos de liderazgo son las responsabilidades familiares. Estos factores representan un obstáculo ya que según estas autoras la llegada de la maternidad puede significar un corte en la trayectoria laboral de la mujer. Según Hewlett y Luce (2005, parr.18) esta interrupción tiene un alto costo en la carrera laboral de la mujer por algunas razones, entre

esas porque al querer reinsertarse en el mundo laboral tendrá menos probabilidades de conseguir empleos bien remunerados y posicionados. Eagly y Carli (2007, p. 64) exponen que para superar este obstáculo del laberinto, la mujer debe equilibrar ambas variables; maternidad y trabajo. Las autoras afirman que este equilibrio puede ser logrado a través de redes de apoyo. En el caso de las mujeres del Grupo I las responsabilidades familiares y tareas domésticas se caracterizaron por ser compartidas con su cónyuge. Esto les permitió continuar con sus trayectorias laborales y responder exitosamente a las demandas que su puesto de dirección exigió de ellas. Esta conclusión se relaciona también con la *Border Theory*, (Clark, 2000, p. 763) esta teoría expone que cuando los miembros del dominio (esposo) tienen un alto nivel de compromiso con el *border crosser* (esposa) esta tendrá un mejor equilibrio familia-trabajo comparado a un *border crosser* que no disponga del compromiso de su cónyuge. El *Labyrinth Paths* (Eagly y Carli, 2007, p. 49) atribuye a la inequidad en responsabilidades familiares como uno de los factores para que la mujer no pueda alcanzar o mantenerse en un puesto de dirección. Otro de los círculos de apoyo que recibieron las mujeres de este Grupo, además del de su esposo, fue la ayuda en algunos casos de su madre y en otros de una niñera particular. Para las mujeres del Grupo II fue distinto, ellas no recibieron el apoyo de sus esposos en tareas del hogar y crianza de hijos, sin embargo bajo su percepción, los círculos de apoyo, que les permitieron seguir con sus trayectorias laborales fueron sus madres en la mayoría de los casos y en otras niñeras particulares.

- Las entrevistadas percibieron que las organizaciones a las que ellas pertenecen también tuvieron un papel importante para que cumplan con su trayectoria laboral y manejen las responsabilidades que su trabajo y familia exigió de ellas. Una de las estrategias que manejaron las organizaciones de las mujeres del Grupo I fue el brindarles la oportunidad de trabajar por objetivos. Esto consiste que la organización establece

metas a alcanzar en un tiempo determinado y las mujeres tienen la libertad y responsabilidad de organizar su trabajo para alcanzar el objetivo. Esta dinámica brindó a las mujeres autonomía y mayor flexibilidad de cuándo, cómo y dónde realizar su trabajo. Esta conclusión se relaciona con la *Border Theory* (Clark, 2000, p. 759) que afirma que cuando el individuo tiene autonomía y libertad de hacer sus propias elecciones, como en este caso organizar el trabajo, le brindará un mejor balance trabajo y familia. Según las mujeres del Grupo I sus organizaciones evalúan su desempeño por el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Otras de las estrategias que las organizaciones de las mujeres del Grupo I tienen, son brindarles flexibilidad en atender actividades familiares durante horas laborales. Esto corrobora al *Labyrinth Paths* (Eagly y Carli, 2007, p. 154) que afirma que una de las acciones que puede tomar la organización para ayudar a las mujeres que son madres a conciliar su vida laboral con su familiar es brindarles flexibilidad. Cuando se investigó sobre acciones que otras organizaciones han tomado se encontró que Microsoft (PwC, 2014, p. 51) brinda flexibilidad a sus colaboradores para promover el equilibrio entre ambos dominios a través de equipar a sus empleados con un computador portátil que les permite trabajar desde un lugar distinto a la oficina. Además, otra manera de cómo esta organización brinda flexibilidad es a través de un modelo de trabajo por objetivos, donde según esta empresa los resultados son los que importan y no el tiempo que el colaborador pase en la oficina (PwC, 2014, p. 54).
- Para las mujeres del Grupo II el acceso a la flexibilidad fue más difícil, sin embargo, lo que causó en ellas conflicto entre el trabajo y la familia fue que sus organizaciones exigieron de ellas que trabajen en horarios extendidos. Las mujeres de este Grupo al momento de conversar sobre cómo manejaron su vida laboral y su vida familiar compartieron anécdotas negativas a consecuencia de esto. Según las entrevistadas sus

organizaciones dan mayor valor al tiempo extra que el empleado dedique a su trabajo y no al cumplimiento de objetivos.

- Cinco integrantes del Grupo I más una integrante del Grupo II expusieron que sus organizaciones tienen una cultura laboral que reconoce la importancia del dominio familia en sus colaboradores. Esta es otra estrategia de las empresas de estas mujeres que les ha facilitado cumplir con su trayectoria laboral. Esta conclusión está relacionada con el estudio de Jiménez y Moyano (2008, p. 125) que afirman que las organizaciones que tienen un mayor grado de sensibilidad a las necesidades familiares de sus colaboradores, fomentan la armonización de las responsabilidades que ambos dominios exigen de ellas. De igual manera, este estudio afirma que las empresas que implementan políticas laborales que permiten la integración del trabajo y la familia, como flexibilidad de horarios, autonomía y libertad en tomar decisiones entre otras, producen beneficios en sus colaboradoras como por ejemplo un mejor manejo de sus tiempos laborales y sus tiempos familiares.
- Se presentaron algunos resultados inesperados. Uno de ellos fue que las mujeres del Grupo I percibieron que los hogares en los cuales sus esposos fueron criados, fueron hogares caracterizados por la equidad entre padre y madre y por consecuencia ellas concluyen que eso fue un factor positivo que contribuyó a que sus esposos sean equitativos y participativos en sus propios matrimonios tanto en la crianza de hijos como también en las tareas domésticas. Por otro lado las mujeres del Grupo II comentan que sus esposos vinieron de hogares donde no se propiciaba la equidad entre padre y madre y percibieron que su familia política esperó que ellas tomen el rol tradicional de ser las únicas encargadas del hogar y cuidado de hijos por lo tanto concluyen que esta forma de pensar de su familia política influyó que sus esposos esperen que ellas sean las primeras y únicas responsables del hogar. Siguiendo la línea anterior otro resultado que surgió fueron las expectativas de las

madres y padres de las entrevistadas. Las mujeres del Grupo I perciben que sus padres no interfirieron en su decisión de ser madres trabajadoras y las apoyaron a que sigan con sus carreras profesionales durante la maternidad. Por otro lado las mujeres del Grupo II percibieron que sus padres sí interfirieron al opinar que hubiesen preferido que sus hijas tengan un matrimonio tradicional. Esta conclusión se alinea con la teoría sistémica que según Eguiluz (2003, p. 8) afirma que cuando dos personas contraen matrimonio, ambos traen a esta unión aprendizajes de sus familias de origen con el objetivo de integrar ambos aprendizajes y crear una nueva identidad de familia.

- Otro de los resultados inesperados que se presentaron fue el de cultura laboral. La mayoría de las mujeres entrevistadas perciben que en sus organizaciones los cargos de liderazgo como presidencias, gerencias generales o gerencias medias siguen siendo predominadas por el sexo masculino. Esta creencia se alinea con la realidad del Ecuador expuesta en el *Global Gender Gap Report* (Hausmann et al., 2013, p. 189) que afirma que en la sub variable de participación económica existe una brecha importante de inequidad, entre en género masculino y femenino, en el que las mujeres tiene un porcentaje inferior de participación en puestos de dirección. Las entrevistadas exponen que para poder ser elegibles a posiciones más altas dentro de sus organizaciones ya no sólo la eficiencia en el trabajo cuenta, sino también cuán activas y participativas son dentro de los círculos sociales en los que se manejan los gerentes de sus empresas mayormente del género masculino. Algunas entrevistadas expusieron que cargos más altos como gerencias generales y presidencias exigen de ellas un mayor nivel de compromiso que el que tienen actualmente, como por ejemplo trasladarse constantemente fuera del país o dedicar más cantidad de horas al trabajo lo que significa que no podrían atender sus responsabilidades familiares. Estos fueron unos de los motivos por los cuales algunas de estas mujeres no se interesaron en seguir ascendiendo o expresaron que preferirían

hacerlo cuando sus hijos sean independientes. Lo que anteriormente exponen las mujeres entrevistadas se alinea con el estudio realizado por Eagly y Carli (2007, p. 137) en los que se menciona que las prácticas y valores organizacionales correspondientes a la cultura organizacional donde hay un predominio de género masculino pueden representar un obstáculo para las mujeres que desean ascender a puestos de liderazgo. Dicho de otra manera estas mujeres perciben que para ascender a puestos de liderazgo más altos deben alinearse a la creencia implícita que deben dedicar totalmente su tiempo no solo al trabajo sino también a tomar parte de las actividades sociales que estos cargos demandan. El estudio de Lyness y Thompson (2000, p. 98) concluye que para incentivar a que más mujeres opten por puestos de liderazgo en las empresas, éstas deben fomentar una cultura más inclusiva para ambos géneros. Esta conclusión sobre cómo la cultura organizacional alineada al género predominante de las empresas es un obstáculo para que las mujeres con hijos opten por cargos directivos puede servir como un factor importante a ser considerado en futuras investigaciones.

8.1 LIMITACIONES

Algunas de las limitaciones que se experimentaron durante la realización de este trabajo investigativo fue la dificultad de encontrar mujeres en puestos de dirección dispuestas a compartir aspectos de sus vidas personales como sus matrimonios y el manejo de ambas responsabilidades; la maternal y laboral. También fue difícil coordinar el tiempo y la disposición que estas mujeres tuvieron para las entrevistas por lo que existieron repetitivas cancelaciones de días y horas acordados. Así mismo fue difícil abordar temas familiares y ahondar en ellos durante la hora de entrevista, pero en la mayoría de los casos una vez establecido un ambiente de confianza entre entrevistador y entrevistado se llegó a conocer aspectos personales de las mujeres entrevistadas. Por estas razones de difícil acceso a la muestra y manejo de temas personales fue contraproducente utilizar otra herramienta de recolección

de datos como el de grupos focales, ya que en estos se requiere que los individuos compartan aspectos de su vida personal y laboral con otros desconocidos.

Otra limitación fue que durante la hora de entrevista acordada se dieron en algunos casos interrupciones por temas laborales razón por la cual las entrevistas con algunas mujeres duraron menos de la hora acordada.

8.2 RECOMENDACIONES

Las organizaciones deben estar informadas que a pesar que los dominios familia y trabajo son dos espacios distintos, son a su vez interdependientes, por lo tanto el equilibrio entre ambos es importante para el bienestar del individuo. Por lo tanto se recomienda que el psicólogo organizacional o el departamento de talento humano de las empresas fomenten el desarrollo de políticas laborales que promuevan el bienestar de sus colaboradoras en el ámbito laboral y familiar. Estas políticas apoyarán a las madres trabajadoras a cumplir con sus responsabilidades tanto laborales y familiares.

Una recomendación sería dar más énfasis en promover el trabajo orientado al cumplimiento de objetivos, ya que el mismo, según las entrevistadas, les da más autonomía y flexibilidad para cumplir sus labores, rentabilizando el tiempo y el espacio que las mujeres dedican al trabajo. De igual manera, se recomienda que las organizaciones midan el desempeño de sus colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos establecidos y no por el tiempo físico que están en sus oficinas o por la extensión de sus jornadas laborales.

Otra de las acciones que puede tomar la organización es brindar flexibilidad a sus colaboradoras para atender temas familiares a través de un mutuo acuerdo de reciprocidad. Dicho de otra manera, así como la empresa dará flexibilidad a sus empleadas, la empresa también esperará de ellas que cumplan con sus responsabilidades en los plazos acordados. Se recomienda que la flexibilidad

para atender temas familiares, no sólo esté enfocada a las madres trabajadoras, sino a los padres también. De esta manera la organización estará apoyando a que las responsabilidades familiares sean compartidas por ambos géneros.

Otra recomendación que es parte del estudio realizado por Clark sobre la *Border Theory*, es incentivar a sus colaboradores sean participativos y tengan un alto grado de identificación con su trabajo. La organización puede alcanzar esto a través de que sus colaboradores conozcan y se identifiquen con su cultura laboral, formen relaciones con sus colegas de trabajo y se capaciten para mejorar el desempeño en sus trabajos. (Lave y Wegner 1991 citado en Clark, 2000, p. 766).

El psicólogo organizacional puede ofrecer talleres o capacitaciones sobre competencias de liderazgo enfocadas a mujeres en puestos de dirección con el objetivo de brindarles herramientas y destrezas para liderar un equipo de trabajo correctamente. Formar mujeres líderes que sepan cómo empoderar a su equipo de trabajo a través de la delegación de responsabilidades. De esta manera la carga de trabajo del líder puede verse aliviado con el apoyo correcto de su equipo de trabajo. De igual manera el psicólogo organizacional puede organizar talleres donde mujeres que son madres y líderes dentro de la organización compartan experiencias con otras mujeres sobre su trayectoria laboral que las condujeron a puestos de dirección. El psicólogo organizacional puede identificar a grandes potenciales femeninos y brindarles programas de desarrollo de competencias, conocimientos y herramientas necesarias para que puedan avanzar en su carrera profesional a puestos de dirección (PwC, 2014, p. 40).

REFERENCIAS

- Archenti, N. (2011). *La paridad política en América Latina y el Caribe. Percepciones y opiniones de los líderes de la región.* (Serie Mujer y desarrollo No. 108). Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5835-la-paridad-politica-en-america-latina-y-el-caribe-percepciones-y-opiniones>
- Aryee, S., Srinivas, E. & Tan, H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146. DOI: 10.1037/0021-9010.90.1.132
- Ayala, E. (1988). *Nueva historia del Ecuador: época republicana III.* Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Berardo, D., Shehan, C. & Leslie, G. (1987). A Residue of Tradition: Jobs, Careers, and Spouses' Time in Housework. *Journal of Marriage and the Family*. 49(2), 381-390. DOI: 10.2307/352307
- Bianchi, S., Milkie, M., Sayer, L. & Robinson, J. (2000). Is Anyone Doing the Housework? Trends in the Gender Division of Household Labor. *Social Forces*. 79(1), 191-228. DOI: 10.2307/2675569
- Bonilla E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales.* Colombia. Editorial: Norma. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=REOIWoQuAL4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Carvalho Dantas, C., Leite, J., Soares de Lima, S. & Stipp, M. (2009). Teoría Fundamentada en los Datos - Aspectos Conceptuales y Operacionales: Metodología Posible de ser Aplicada en la Investigación en Enfermería. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 17(4) Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n4/es_21.pdf
- Choi, S., Jung, W. & Eun Shil, C. (2007). Work and Family Conflict in Korea: A Longitudinal Study on Married Women's Discontinuity of Employment. *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association.* Recuperado de http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/8/3/6/8/p183681_index.html
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*. 53(6), 747-770 Recuperado de <http://www.uk.sagepub.com/mukherji/study/articles/Chapter%2020.pdf>
- Clark, S. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*. 58(3), 348-365. DOI:10.1006/jvbe.2000.1759

- Código del Trabajo. (2005). Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005. Última modificación: 27 de Enero del 2011.
- Corrigall, E. & Konrad, A. (2006). The Relationship of Job Attribute Preferences to Employment, Hours of Paid Work, and Family Responsibilities: An Analysis Comparing Women and Men. *Sex Roles*. 54(1/2), 95-111. DOI: 10.1007/s11199-006-8872-y
- Cruz, A. Noriega, M y Garduño, M. (2003). Trabajo remunerado, trabajo doméstico y salud. Las diferencias cualitativas y cuantitativas entre mujeres y varones. *Cad Saúde Pública*. 19(4), 1129-1138. DOI: 10.1590/S0102-311X2003000400034
- Cuadrado, I y Morales, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 23(2), 183-202 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597002.pdf>
- Dallimore, E. & Mickel, A. (2006). Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*. 59(1), 61-103. DOI: 10.1177/0018726706062759
- Desai, S. & Waite, L. (1991). Woman's employment during pregnancy and after the first birth: Occupational Characteristics and work Commitment. *American Sociological Review*. 56 (4), pp. 551-566. Recuperado de <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/notes/2009/N3353.pdf>
- Desrochers, S. & Sargent, L. (2004). Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *Organization Management Journal*. 1(1), 40-48. Recuperado de <http://assets.wne.edu/55/bib-boundarybordertheoryfin.pdf>
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.
- Eguiluz, L. (2003). *Dinámica de la familia un enfoque de la psicología sistémica*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=qY2ngOIP88gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Elborgh, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P. Clements, B. & Schwartz, G. (2013). *Las mujeres el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. (Documento de Análisis del Personal Técnico del FMI). Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>
- Feldman, R. (2005). *Psicología con Aplicaciones en Países de Habla Hispana*. (6ta. ed.). México: Mac Graw Hill.

- Followell, C. (2014). How woman learn to lead. *Training Journal*. July 2014, 59-62. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/96934539/how-women-learn-lead>
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*. 36(6), 717-732. Recuperado de <http://pathways.bangor.ac.uk/fossey-et-al-evaluating-qual-research.pdf>
- Galinsky, E. & Stein, P. (1990). The Impact Of Human Resource Policies On Employees: Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*. 11(4), 368-383. DOI: 10.1177/019251390011004002
- Glass, J. & Camarigg, V. (1992). Gender, Parenthood, and Job-Family Compatibility. *American Journal of Sociology*. 98(1), pp. 131-151. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2781195>
- Greenhaus, J., Bedian, A. & Mossholder, K. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*. 31(2), 200-215. DOI:10.1016/0001-8791(87)90057-
- Hausmann, R., Tyson, L., Bekhouche, Y. & Zahidi, S. (2013). Part 1: Measuring the Global Gap - The Global Gender Gap Index 2013. *The Global Gender Gap Report 2013*. Geneva, Suiza: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
- Hewlett, S. & Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*. 83 (3) Recuperado de <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success>
- Hull, K. & Nelson, R. (2000). Assimilation, choice, or constraint? Testing theories of gender differences in the careers of lawyers. *Social Forces*. 79(1), 229-264. DOI: 10.2307/2675570
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2001). *Mujeres y Hombres en México*. México: Editorial INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2012). Directorio de Empresas y Establecimientos Año 2012. Recuperado de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fanda.inec.gob.ec%2Fanda%2Findex.php%2Fcatalog%2F345%2Fdownload%2F5725&ei=gPV0VdKeGfWMSQsX4qmICQ&usg=AFQjCNH1ftDolAOwjBPFLclxkCLd0rYWLg&sig2=1pgmTyPIJKc_exGobp8NDQ&bvm=bv.95039771,d.cWc
- Jiménez Figueroa, A. & Moyano Díaz, E. (2008). Factores Laborales De Equilibrio Entre Trabajo Y Familia: Medios Para Mejorar La Calidad De

Vida. *Revista Universum*. 1(23). 116-133. DOI: 10.4067/S0718-23762008000100007

Kanter, R. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.

Keen, B. & Haynes, K. (2012). *A history of Latin America*. Boston, Estados Unidos de América: Wadsworth.

Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda. *Human Relations*. 43(3), 239-257. DOI: 10.1177/001872679004300303

Lambert, C., Kass, S., Piotrowski, C., & Vodanovich, S. (2006). Impact Factors on Work-Family Balance: Initial Support for Border Theory. *Organization Development Journal*. 24(3), 64-75. Recuperado de http://www.researchgate.net/publication/265377019_Impact_factors_on_work-family_balance_Initial_support_for_border_theory

Lave, J. & Wegner, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press

LeCompte, M. (1995). Un Matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*. 1(1). Recuperado de <http://www.uv.es/relieve/v1/RELIEVEv1n1.htm>

Lyness, K. & Thompson, D. (2000). Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route?. *Journal of Applied Psychology*. 85(1), 86-101. DOI: 10.1037//0021-9010.85.1.86

Marks, S. & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the family*. 58(2), 417-432. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/353506>

Moscoso, M., Quinatoa, E., León, E., Moscoso, L. & Carrasco, J. (2013). *Historia de mujeres e historia de género en el Ecuador*. Quito, Ecuador: IPANC-CAB. Recuperado de <http://www.ipanc.org/2013/images/biblioteca/LIBRO-HISTORIA-MUJERES-ECUADOR-web.pdf>

Moualhi, D. (2000). Mujeres musulmanas: estereotipos occidentales versus realidad social. *Papers*. 60(1), 291-304. Recuperado de <http://papers.uab.cat/article/view/v60-moualhi/pdf-es>

Pacelli, L., Villosio, C. & Pasqua, S. (2012) Labour Market Penalties of Mothers: the Role of Reconciliation Policies. *LABORatorio R. Revelli Working Papers Series*. 121(1), 1-34. Recuperado de http://www.laboratoriorevelli.it/_pdf/wp121.pdf

- Papalia, D. Wendkos, S. & Duskin, R. (2010). *Desarrollo Humano* (11.ª ed.). México DF, México: Mac Graw Hill / Interamericana.
- Pleck, J. (1977). The work-family role system. *Social Problems*. 24(4), 417-427. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/800135>
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *Women as Leaders: Inspirando Casos de éxito en diversidad de género*. Recuperado de <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>
- Rai, U. & Srivastava, M. (2010). Women Executives and the glass ceiling: Myths and Mysteries From Razia Sultana to Hillary Clinton. *BHU Management Review*. 1(2), 79-83. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2232118>
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo una nueva forma de dirigir*. Valencia, España: Universidad De Valencia - Servicio De Publicaciones. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=X-42ZnpzHYEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sala, X., Bilbao, B., Blanke, J., Drzeniek-, M., Geiger, T. & Ko, C. (2013). The Global Competitiveness Index 2013–2014: Sustaining Growth, Building Resilience. *Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva, Suiza: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Chapter1.1_2013-14.pdf
- Sánchez, A. (2013). Que las obligaciones laborales no le sorprendan ni le angustien. *Revista Gestión*. 224(1), 10-21 Recuperado de http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/08/224_Reformas-laborales_2013.pdf
- Schwab, K. (2013). Preface - The Global Gender Gap Report 2013. *The Global Gender Gap Report 2013*. Geneva, Suiza: World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
- Scott, J. (2009). La mujer trabajadora del siglo XIX. *Historia de las mujeres en Occidente*. 4(1), pp. 405-436 Recuperado de http://www.fhuc.unl.edu.ar/olimpistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo1/texto3.pdf
- Segerman-Peck, L. (1991). *Networking and Mentoring: A Woman's Guide*. Londres, Inglaterra: Judy Piatkus Ltd.
- Selva, C., Pallarés, R. & Sahagún, A. (2013). Models of professional career of the managerial woman. *Universitas Psychologica*. 12(4), 1237-1254. Doi: 10.11144/Javeriana.UPSY12-4.mopc
- Stafford, F. (1980). Women's use of Time converging with Men's. *Monthly Labour Review*. 103(12), pp. 58-60 Recuperado de

<http://connection.ebscohost.com/c/articles/5995327/womens-use-time-converging-mens>

- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Estados Unidos: SAGE Publications.
- Tarrés, M. (2001) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: FLACSO
- Thompson, C., Beauvais, L. & Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on Benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 54(3), 392-415. DOI:10.1006/jvbe.1998.1681
- Tojar, J. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. Madrid, España: La Muralla.
- Trinidad, A., Carrero, V. & Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada <Grounded Theory> la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=yxtGMuCSDe4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

ANEXOS

ANEXO 1. Guión de Entrevista



Universidad de las Américas
Carrera de Psicología

GUIÓN DE ENTREVISTA

Le quiero agradecer por brindarme este espacio para realizar esta entrevista. Para mantener la confidencialidad de la entrevista los nombres personales y de organizaciones que emerjan serán remplazados. Ningún tipo de información será utilizado para otro fin que no sea académico. En cualquier momento que Ud. desee podemos poner fin a la entrevista.

Esta entrevista está planeada para un tiempo de 60 minutos y está compuesta por 3 partes. La primera es levantar datos generales, la segunda es hablar de su experiencia como madre trabajadora, la tercera es hablar de su carrera profesional y el papel que ha jugado su organización en su vida profesional y familiar.

1. Levantar Datos

- Cuénteme un poco de Ud.
 - ¿En qué posición trabaja?
 - ¿A qué se dedica su organización?
 - ¿Cuánto tiempo ha trabajado?
 - ¿Su esposo también trabaja?
 - ¿Cuántos años tiene?
 - ¿Está casada?

¿Cuánto tiempo?

¿Tienes hijos?

¿Qué edades tienen?

2. Ciclo familiar y Trabajo.

¿Cuándo se casó estaba trabajando?

¿Después de este evento decidió seguir trabajando? ¿Por qué?

¿Cuándo nació su primer hijo estaba trabajando?

¿Después de este evento decidió seguir trabajando? ¿Por qué?

¿Con sus otros hijos fue igual?

-Durante estos dos eventos de tu vida, matrimonio y nacimiento de hijos.

¿Cuáles fueron sus expectativas personales?

¿Cuáles fueron las expectativas de su esposo?

¿Cuáles fueron las expectativas de su madre y padre?

-Cuéntame un poco desde su experiencia de vida como ha sido trabajar y tener responsabilidades familiares al mismo tiempo.

¿Cómo es tener responsabilidades familiares y laborales al mismo tiempo y cómo las manejas?

¿Con qué apoyo contó para lograr combinar sus responsabilidades laborales y familiares?

¿Cómo su esposo ha aportado a la crianza de tus hijos y administración del hogar?

3. Organización

Se conoce a través de estudios que la mujer con hijos puede experimentar discriminaciones en el trabajo. La discriminación se da cuando mujeres con equivalentes cualificaciones que hombres tienen menos posibilidades a ser consideradas para puestos de liderazgo dentro de la organización.

¿Alguna vez Ud. ha experimentado o conoce de alguien que haya experimentado esto dentro de una organización?

¿Cómo fue evolucionando su trayectoria laboral para que hoy en día ocupe este puesto?

¿Son las trayectorias laborales sin interrupciones un factor determinante para que la mujer ascienda dentro de una organización?

¿Cómo su organización le ha apoyado en su trayectoria laboral y su experiencia como madre?

¿Existen estrategias dentro de su organización para incentivar, mantener y ayudar a mujeres casadas y con hijos a ocupar un puesto de dirección?

Finalmente ahora que ya tuvo a sus hijos y está en una posición de liderazgo ¿cuál sería su consejo para una mujer que recién se incorpora a la fuerza laboral y que desea ser madre y también ascender a un puesto de liderazgo?

ANEXO 2. Consentimiento Informado

Universidad de las Américas
Carrera de Psicología

Consentimiento informado

Yo, _____, he sido convocado/a para colaborar en el proyecto de investigación científica acerca de _____

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título de Psicólogo Organizacional de la carrera de psicología de la Universidad de las Américas.

Mi participación en este estudio contempla una entrevista de aproximadamente 60 minutos, la misma que será grabada y transcrita en su totalidad. Entiendo que la información que entregue en mis relatos será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por el equipo de investigación a cargo de este estudio y el docente supervisor; el resguardo de mi anonimato será asegurado a partir de la modificación de nombres de personas y de toda otra información que emerja.

Estoy en mi derecho durante la entrevista de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar de este estudio

Firma participante

C.I. _____

En _____, al _____ de _____ del 2014