

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Balance entre la Vida Familiar y Laboral:**

**Una Mirada desde la Percepción de los Jefes**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER**  
**EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Salim Aliaga Pérez**

**José Luis Barrenechea Ranilla**

**Karin Ethel Carbajal Contreras**

**Walter Vivanco Palacios**

**Asesora: Gloria Zambrano Aranda**

**Santiago de Surco, septiembre de 2017**

## Agradecimientos

Quisiéramos agradecer de manera especial a nuestra asesora de tesis, Gloria Zambrano Aranda, por su rigurosidad académica, por ampliar nuestros horizontes, por aportar con comentarios siempre pertinentes, por leer de manera minuciosa la tesis, por sus consejos, y por el cariño. Gracias por contribuir a nuestro desarrollo personal y profesional.

Además, queremos hacer extensivo nuestro agradecimiento a los 19 jefes que participaron en la investigación, gracias por brindarnos su tiempo y opinión sincera.



## Dedicatorias

A mis padres por su amor y apoyo en cada reto asumido en mi vida. A mi abuela, Carmen Atalaya, por ser una fuente inacabable de amor y dedicación por los suyos, estarás siempre presente en cada etapa de mi vida. A Dios, porque con su guía siempre me ayudó a obrar y andar el sendero del bien.

Salim Aliaga Pérez

Al guía y fuente de fortaleza en mi vida Dios, a mi adorada esposa Giovanna, quien me ofrece su amor incondicional, a mis adorados hijos Santiago y Rodrigo por los que lucho cada día para que tengan una vida llena de felicidad; a mis padres Edegardo y Delfina, quienes me han educado en base a valores. A mis hermanas, Guadalupe y Paola.

José Luis Barrenechea Ranilla

A mi madre Yrma por ser el principal motor de mi vida y ser un claro ejemplo de fortaleza, amor y dedicación, a mi tío Carlos por las muestras de cariño, a mi familia a quienes adoro y sobre todo a Dios, quien guía mi camino.

Karin Ethel Carbajal Contreras

Se lo dedico a mi padre Víctor Vivanco por su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos. A mis hermanos Víctor y Jeanett, que siempre han estado junto a mí y a mi esposa Sandra y mis adorados hijos Daira y Mathias por formar parte de mi vida y compartir conmigo cada día.

Walter Vivanco Palacios

## Resumen Ejecutivo

La presente es una investigación de tipo descriptivo, que tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. La investigación tiene un enfoque cualitativo, utilizando el método de casos múltiples con diferentes técnicas para recopilar la información como: (a) entrevistas a profundidad, (b) notas de campo, y (c) observación. Para ello, se aplicó un protocolo de caso, que incluye una guía de entrevista con preguntas abiertas para los 19 jefes, hombres mayores de 30 años y con un mínimo de 10 colaboradoras.

Los resultados de la investigación permiten concluir que los jefes perciben: (a) que sus colaboradoras sí alcanzan un balance entre la vida familiar y laboral, y es un requisito necesario que ellas sean eficientes en la administración de su tiempo, especialmente en el horario de trabajo, enfocándose en el cumplimiento de sus funciones; (b) que no hay diferencia alguna entre supervisar a hombres y mujeres, reconociendo que las mujeres son detallistas y demandan un trato diferente; y (c) que la principal barrera es la carga de responsabilidades que por tradición se le asigna a la mujer por los diferentes roles, en especial a aquellas que son casadas, complicándose la situación con la llegada de los hijos.

Por lo tanto, las percepciones que tienen los jefes son valiosas para lograr el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. Esto se refleja no solo en la cantidad de tiempo que se dedica a la familia y al trabajo, sino también en la calidad de la dedicación que se tiene en cada tarea. Lograr el balance contribuye a reducir el estrés y mejorar las condiciones de salud, para lo cual las colaboradoras necesitan contar con el apoyo de la pareja, tener una distribución equitativa de las responsabilidades familiares y, de ser posible, contar con una persona que brinde asistencia con las tareas del hogar.

## Abstract

This document constitutes a descriptive research with a qualitative approach, using the case method, which aims to identify the perception of the leaders on the balance of work and family life of its women employees. Different techniques have been used to gather information, such as depth interviews, field notes and observation. This required a protocol event, which includes an interview guide with open and closed questions that was applied to bosses in Lima.

The results of the investigation led to the conclusion that bosses perceive: (a) That women employed themselves reach a balance between work and family life, being a necessary requirement that they are efficient in managing their time, especially in working hours, focusing focus on meeting their functions; (b) that there is no difference between men and women monitor, recognizing that women are more retailers and demand a more delicate treatment; delicate in treatment, and (c) that the main barrier is the burden of responsibilities traditionally assigned to women employed, especially those who are married, complicating the situation with the arrival of children.

Therefore, perceptions of heads are valuable to achieve their collaborators' life balance work and family. This is reflected not only in the amount of time devoted to work and family, but also in the dedication they have for each task. Achieving balance, it helps reduce stress and improve health conditions for women employed which requires need to have the support of the couple, to have a more equitable sharing of family responsibilities; and if possible, have someone providing assistance with household chores.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema .....	4
1.3 Propósito de la Investigación.....	5
1.4 Importancia de la Investigación.....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	6
1.6 Preguntas de Investigación .....	7
1.7 Definición de Términos .....	8
1.8 Supuestos .....	9
1.9 Limitaciones .....	10
1.10 Delimitaciones.....	10
1.11 Resumen .....	10
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>13</b>
2.1 Estudios Previos.....	13
2.2 Vida Familiar .....	17
2.2.1 La importancia de la jefatura de hogar femenina.....	20
2.2.2 Familias peruanas y su funcionamiento.....	21
2.3 Vida Laboral .....	24
2.3.1 Características del mercado laboral específicas en función del género.....	25
2.3.2 Situación laboral y el acceso al empleo .....	26
2.4 Balance entre la Vida Familiar y la Vida Laboral .....	28
2.4.1 Planes y/o políticas para promover el balance.....	30

2.5 Relación entre Género y Jefe .....	32
2.6 Resumen .....	35
2.7 Conclusiones.....	36
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>38</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	38
3.2 Preguntas de Investigación .....	39
3.3 Población y Selección de los Entrevistados.....	40
3.3.1 Muestreo .....	41
3.3.2 Estrategias .....	41
3.4 Consentimiento Informado .....	42
3.5 Confidencialidad.....	43
3.6 Procedimientos de Recolección de Datos.....	43
3.6.1 Fuentes de evidencia .....	43
3.6.2 Protocolo de la entrevista.....	44
3.6.3 Entrevista piloto.....	44
3.6.4 Esquema de las entrevistas.....	45
3.7 Instrumentos .....	45
3.8 Procedimientos de Registro de Datos .....	46
3.9 Análisis e Interpretación de Datos.....	47
3.10 Validez y Confiabilidad.....	48
3.11 Resumen .....	50
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>52</b>
4.1 Perfil de los Informantes.....	52
4.2 Presentación y Discusión de Resultados.....	56

4.2.1 Percepción de cómo los jefes contribuyen a que sus colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral .....	59
4.2.2 Percepción sobre las expectativas que tienen los jefes sobre el desempeño de sus colaboradoras en el trabajo.....	72
4.2.3 Percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral.....	77
4.3 Análisis Transversal.....	82
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>86</b>
5.1 Conclusiones.....	86
5.1.1 Percepción de cómo los jefes contribuyen a que sus colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral .....	86
5.1.2 Percepción sobre las expectativas que tienen los jefes sobre el desempeño de sus colaboradoras en el trabajo.....	87
5.1.3 Percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral.....	88
5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	89
5.2.1 Contribuciones teóricas.....	89
5.2.2 Contribuciones prácticas .....	89
5.3 Recomendaciones .....	89
5.3.1 Recomendaciones prácticas .....	89
5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	92
5.4 Marco Conceptual.....	92
<b>Referencias.....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado .....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice B: Protocolo del Caso.....</b>	<b>108</b>



<b>Apéndice C: Guía de Entrevista .....</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice D: Formato de Notas de Campo .....</b>	<b>111</b>
<b>Apéndice E: Recomendaciones por Institución.....</b>	<b>112</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Lugar de Nacimiento de los Informantes</i> .....	53
Tabla 2. <i>Profesión o Carrera de los Informantes</i> .....	53
Tabla 3. <i>Edad de los Informantes</i> .....	54
Tabla 4. <i>Años de Experiencia Laboral que Tienen los Informantes</i> .....	54
Tabla 5. <i>Años de Experiencia Laboral en Puestos de Jefaturas o Gerencias</i> .....	55
Tabla 6. <i>Cantidad de Colaboradores que Tienen los Informantes</i> .....	55
Tabla 7. <i>Cantidad de Colaboradores Mujeres que Tienen los Informantes</i> .....	56
Tabla 8. <i>Diferencias entre ser Jefe de Hombres y ser Jefe de Mujeres</i> .....	57
Tabla 9. <i>Diferencia entre ser Jefe de Profesionales o Personal sin Estudios Superiores</i> .....	58
Tabla 10. <i>Logran las Colaboradoras el Balance</i> .....	60
Tabla 11. <i>Importancia de Lograr un Balance entre la Vida Familiar y Laboral</i> .....	61
Tabla 12. <i>Formas Cómo las Colaboradoras Logran el Balance Vida Familiar y Laboral</i> ....	63
Tabla 13. <i>Aspectos Más Difíciles de Ser Jefe</i> .....	66
Tabla 14. <i>Apoyo que el Jefe Brinda a las Colaboradoras para que Logren el Balance entre la Vida Familiar y Laboral</i> .....	69
Tabla 15. <i>Políticas de la Empresa Relacionadas con el Balance entre la Vida Familiar y Laboral</i> .....	71
Tabla 16. <i>Calificación del Desempeño Laboral de las Colaboradoras</i> .....	72
Tabla 17. <i>Diferencias en el Desempeño Laboral de los Hombres y de las Mujeres</i> .....	73
Tabla 18. <i>Desempeño Laboral de las Mujeres Casadas en Comparación con el de las Mujeres Solteras</i> .....	74
Tabla 19. <i>Cambios en el Desempeño Laboral de las Mujeres cuando Tienen Hijos</i> .....	75
Tabla 20. <i>Principales Barreras que Tienen las Colaboradoras para Lograr el Balance entre la Vida Familiar y Laboral</i> .....	78

Tabla 21. *Medidas a Tomar para Eliminar las Barreras* .....80

Tabla 22. *Análisis Transversal* .....85



**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Mapa de la revisión de literatura.....	14
<i>Figura 2.</i> Preferencias por jefe hombre o mujer.....	34
<i>Figura 3.</i> Marco conceptual de la investigación.....	93



## Capítulo I: Introducción

Según Morrison y Von Glinow (1990) dentro de muchas organizaciones existen barreras que limitan el desarrollo laboral de las mujeres, a las cuales se les suma la multiplicidad de roles a los que se enfrentan en su vida, de allí que las mujeres tengan una superposición de jornadas que se derivan de sus distintos roles en la sociedad, lo cual les genera una gama de problemas (Coria, Freixas, & Covas, 2005). A partir de esto, el presente estudio se centra en identificar la percepción que tienen los jefes sobre el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. Para lograr esto, se ha diseñado una investigación descriptiva de enfoque cualitativo, que estudia casos de jefes hombres con edades mayores a 30 años y que tengan un mínimo de 10 colaboradores.

Con los resultados se ha generado un aporte relevante al conocimiento de la situación de la mujer empleada en el Perú, lo cual sirve de punto de partida para el diseño de políticas y planes de desarrollo. En el presente capítulo, se incluyen los siguientes puntos: (a) antecedentes, (b) definición del problema, (c) propósito de la investigación, (d) importancia de la investigación, (e) naturaleza de la investigación, (f) preguntas de investigación, (g) definición de términos, (h) supuestos, (i) limitaciones, (j) delimitaciones, y (k) resumen.

### 1.1 Antecedentes

Durante el siglo XX, se dio una progresiva incorporación de la mujer al ámbito laboral, lo cual constituye uno de los procesos de cambio mundiales más importantes. Luego de la incorporación al mercado laboral, vino también su profesionalización, con el acceso a trabajos técnicos, organizacionales de distinta índole y hasta directivos, lo que cada año se incrementa (Godoy & Mladinic, 2009). Luego de analizar 110 artículos académicos, Selva, Sahagún, y Pallarès (2001) encontraron que los estudios sobre la participación de las mujeres en el mundo laboral se habían incrementado, en especial, los relacionados con mujeres directivas. Los temas más tratados son los que analizan las limitaciones, ya sean externas o

internas, como barreras al desarrollo profesional, desde la percepción de las mismas mujeres empleadas.

Los estudios encontrados analizan el tema de la mujer en el mercado laboral desde diferentes enfoques, como, por ejemplo, desde el ámbito organizacional (Eagly & Carli, 2007), desde el punto de vista gerencial o de gestión (Watts, 2009) o de recursos humanos (Pichler, Simpson, & Stroh, 2008), desde la psicología y las ciencias sociales. No obstante, los planes que promueven la igualdad de género y los proyectos impulsados por las instituciones se centran en los factores con mayor relevancia en la trayectoria profesional de la mujer, sin evaluar cuáles son las potencialidades o las barreras que tienen las mujeres, siendo pocas las investigaciones en este aspecto, que a la vez propongan acciones a nivel organizacional (Molero, Cuadrado, García-Ael, Recio, & Rueda, 2009).

En el ámbito internacional, Hayfaa (2011) efectuó una investigación titulada “The Impact of Gender, Family, and Work on the Career Advancement of Lebanese Women Managers”. Cuyo propósito fue identificar cómo el género, el trabajo y la familia son factores que influyen en el progreso profesional de las mujeres directivas en el Líbano, sin embargo los hallazgos de esta investigación revelaron que las mujeres directivas no perciben a los factores centrados en el género y sus responsabilidades hacia sus familias como barreras que impidan su progreso profesional.

Según (Donoso, Figuera, & Rodríguez, 2011) las barreras de género se presentan incluso desde la etapa de la educación universitaria, lo que afecta la proyección profesional de las mujeres y para (Butler & Skattebo, 2004) la discriminación laboral por el género usualmente se presenta de manera informal, desde los procesos de selección, hasta la promoción y compensación laboral. Por tal razón, se pone de manifiesto que las mujeres universitarias aspiran a ocupar mandos medios y no las altas direcciones, a pesar que tienen los dos tipos de liderazgo: el liderazgo de tipo empresarial, y el liderazgo competencial o de

persona experta (Carrasco, 2004).

El principal antecedente de esta investigación es el estudio realizado por Hoobler, Wayne, y Lemmon (2009) titulado “Bosses’ perceptions of family-work conflict and women’s promotability: Glass ceiling effects”. Entrevistaron a 178 personas, 52 gerentes y 126 colaboradores de una empresa de transporte en los Estados Unidos, y llegaron a la conclusión de que la promoción de las mujeres en el trabajo se ve afectada por la percepción de los jefes, quienes piensan que las féminas tienen una mayor carga de responsabilidades que los hombres, lo cual les crea un conflicto entre su vida familiar y laboral.

De acuerdo con Garfinkle (2011) la importancia de la percepción que los jefes tengan radica en que el éxito en el trabajo depende de las percepciones positivas, mientras que una imagen negativa limita los ascensos o promociones. Las personas, incluidos los jefes, se forman las percepciones a partir de los comportamientos que tienen los colaboradores, así como de sus palabras o lenguaje corporal. Para crear buenas percepciones en los jefes, es necesario asumir el liderazgo en proyectos, y garantizar que estos conocen las actividades o tareas que los colaboradores realizan a diario.

En el análisis del caso peruano, se afirma que la situación de la mujer ha cambiado; la incursión de la mujer en el trabajo ha ido en ascenso, al igual que a nivel mundial. Sin embargo, existen brechas de género en comparación con el resto de países de América Latina. Así mismo, hay una alta segregación ocupacional por género, además de una brecha salarial, las cuales no se han reducido desde los años 90 (Jaramillo, Ñopo, & Díaz, 2007). Otro aspecto que se evidencia en Perú es la existencia de mayor diversidad de tipos de familia, con mayor presencia de hogares unipersonales o monoparentales. En consecuencia, en muchos casos, es la mujer la que debe hacerse cargo del bienestar de la familia, así como de proveer los recursos económicos con su trabajo fuera del hogar (Anderson, 2011).

El problema con las percepciones que puedan tener los jefes es que los estereotipos

—por ejemplo, que las mujeres tienen un conflicto entre su vida familiar y su vida laboral— afectan las decisiones que se toman, en la medida en que los jefes no son conscientes de sus propios prejuicios. Ante esto, la principal recomendación es reducir o eliminar las percepciones que se puedan tener sobre la base de los géneros, enfocándose en el desempeño laboral para que las posibilidades de promoción de las colaboradoras no se vean afectadas (PhysOrg, 2009).

## **1.2 Definición del Problema**

La percepción que tienen los jefes sobre el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras influye directamente sobre las decisiones que toman y, por lo tanto, afecta la carrera de las colaboradoras (Hoobler et al., 2009; PhysOrg, 2009). La perspectiva de género ha permitido identificar cómo los roles asignados potencian o imponen barreras a las oportunidades de las personas en los diferentes aspectos y niveles de su vida, tanto en lo laboral como en lo familiar. Es necesario conocer las causas, así como los mecanismos sociales y culturales que crean la desigualdad de oportunidades y de acceso a los beneficios de desarrollo laboral entre las mujeres y los hombres (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012).

Existen estudios que evidencian la existencia de desigualdades de oportunidades laborales en función del género. Esto ocurre en países como Malta (Cortis & Cassar, 2005), Singapur y Malasia (Dimovski, Skerlavaj, & Man, 2010), y Líbano (Dima, Sidani, & Safieddin, 2005). A partir de estas investigaciones, se han identificado una serie de factores que podrían estar desencadenando las desigualdades, entre los que destacan las actitudes o percepciones hacia las mujeres y los valores culturales, así como las desigualdades corporativas y la discriminación institucional. Sin embargo, no se encontró ningún estudio sobre esta temática en Perú.

En virtud de lo expuesto, se reconoce la necesidad de desarrollar una investigación



cualitativa para lograr identificar la percepción de los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras —lo cual, de acuerdo con la revisión de la literatura, genera conflicto— con el objetivo de generar conocimiento para las empresas, la sociedad y para las mismas mujeres empleadas, así como para los jefes. Esto contribuirá a erradicar prejuicios, y contribuirá a generar conocimiento para las políticas y estrategias que busquen lograr el balance entre la vida familiar y laboral, y optimizar el desempeño de las colaboradoras.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de la presente investigación es identificar la percepción que tienen los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. Para lograr este objetivo general, deberán alcanzarse los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar la percepción de los jefes en relación con la forma en que ellos contribuyen a que las colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral.
2. Describir la percepción de los jefes sobre sus expectativas en relación con el desempeño de las colaboradoras en su trabajo.
3. Identificar la percepción que los jefes tienen sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral.

### **1.4 Importancia de la Investigación**

En la actualidad, la falta de armonía entre la vida familiar y laboral es un tema frecuente, el cual origina situaciones de estrés, sueño insuficiente y diversos conflictos (Stang, 2015). Es por esto que el tema de estudio es de importancia: a partir de un diagnóstico de la situación actual se podrán establecer medidas que conduzcan al desarrollo del potencial de las colaboradoras, en balance con su vida familiar, a fin de preservar su salud y evitar conflictos. Esto repercutirá favorablemente en el nivel de desempeño laboral, reduciendo al mínimo el ausentismo.

Los resultados de la investigación permitirán demostrar que la percepción que tienen los jefes sobre el desempeño de sus colaboradores está influenciada por las diferencias de género, lo cual influye en la toma de decisiones de los directivos dentro de una empresa. Por ello, el reto de la presente investigación es identificar la percepción que tienen los jefes sobre si existe o no un balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. Esto permitirá a los jefes identificar si ellos tienen o no prejuicios, y si estos perjudican el desarrollo profesional de las colaboradoras, tal y como lo encontraron Hoobler et al. (2009).

Para Arriagada (2004) es indispensable que las políticas sociales se orienten al bienestar social de toda la población, conciliando la familia con el trabajo. Esto hará posible reducir las brechas en relación con la igualdad de oportunidades y mejorará la calidad de vida de las personas. En la medida en que los directivos o jefes incorporan la comprensión de género dentro de la empresa y promueven la igualdad, en el ámbito de empleo y protección social, contribuyen a fortalecer la capacidad interna de los directivos empresariales (Defensoría del Pueblo, 2012). Adicionalmente, la lógica de la equidad basada en los derechos alega la necesidad de combatir la discriminación hacia las mujeres en materia laboral bajo la tutela de derechos humanos y justicia social (Atal, Ñopo, & Winder, 2009).

Con esta investigación se logrará: (a) dar a conocer a los jefes si entre ellos existe o no un prejuicio hacia las colaboradoras, en función del balance entre vida familiar y laboral, con lo cual podrán ser conscientes y reducir el impacto de esto en la toma de decisiones; (b) las mujeres empleadas podrán conocer la importancia de lograr un balance entre su vida familiar y laboral, así como mecanismos para ello; y (c) las organizaciones dispondrán de conocimiento para diseñar políticas que les permitan contar con una fuerza laboral motivada, y que, al tener balance entre la vida familiar y laboral, sea productiva, con menor ausentismo.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La investigación científica es por su naturaleza un conocimiento de tipo instrumental

que consiste en generar conocimiento para producir ideas-constructos nuevos, modelos teóricos y procesos de innovación, en definitiva, evidencia teórica y empírica que contribuya a una mejor comprensión de la realidad, y facilite la detección y resolución de problemas concretos. De igual forma, la investigación está siempre vinculada a la realidad; al campo de conocimiento disciplina de aplicación; al contexto cultural, social y político en que se desarrolla; y se convierte en la fuente de generación de pensamiento libre y útil, cuya difusión aproxima a científicos de diferentes campos disciplinares, enriquece la formación universitaria y orienta a actores sociales relevantes (Bartolomé, 2001).

La investigación es de carácter descriptivo, puesto que los estudios descriptivos buscan beneficiar las propiedades importantes de personas o grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, que consisten en el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explorar sus causas y efectos, entender su ocurrencia, recogidos directamente de la realidad del estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Por otro lado, la investigación tiene un enfoque cualitativo, con entrevistas a profundidad, utilizando el método de casos múltiples. La estrategia cualitativa específica será la de estudios de casos múltiples, que permitirá la comparación entre los casos y supondrá el uso de un protocolo de investigación que asegure su validez (Yin, 2003).

### **1.6 Preguntas de Investigación**

Se ha planteado una pregunta principal para el desarrollo de esta investigación: ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras? Para lograr dar una respuesta a esta interrogante, es necesario contestar las siguientes preguntas secundarias, que están alineadas con los objetivos específicos del estudio:

1. ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes en relación con la forma como ellos contribuyen a que las colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y

laboral?

2. ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre sus expectativas en relación con el desempeño de las colaboradoras en su trabajo?
3. ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral?

### 1.7 Definición de Términos

A continuación, se presenta la definición de los principales términos utilizados a lo largo de esta investigación:

- Percepción: Esta sitúa al observador en un punto estacionario y que mira a otro punto en la distancia en cuanto a su centro de visión (Garrota, 1998).
- Balance: Es la revisión de los aspectos positivos y negativos de una situación o del estado de una cosa para poder extraer una valoración general (Godoy & Mladinic, 2009).
- Vida familiar: Son vínculos de afinidad derivados del establecimiento de un vínculo social, como el matrimonio, y vínculos de consanguinidad, como la filiación entre padres e hijos, o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre (Jiménez & Moyano, 2008).
- Vida laboral: Es el tiempo de acumulación por parte de un trabajador durante la vida activa que haya trabajado en una o varias organizaciones (Jiménez, 2009).
- Jefe: Son todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico; además, le reportan información relacionada con la empresa (Ogbonna & Harris, 2000).
- Expectativas: Son las creencias que tienen los ocupantes de un sistema de estatus de que algo ocurrirá, por lo que dichas creencias están organizadas y delimitan unidades de conducta llenas de sentido (Agut, 2007).

- Barreras: Es toda estructura que aparece natural o artificialmente en un espacio y genera una división en dos o más áreas, lo que dificulta o imposibilita la normal circulación de un lugar al otro (Peticara & Bueno, 2008).

Las barreras también pueden ser definidas como los obstáculos y oportunidades que la mujer encuentra en el desarrollo de su carrera profesional hacia cargos directivos.

Estas se pueden dividir en externas o internas. Dentro de las externas, están las barreras sociales y las que imponen las organizaciones, mientras que, entre las internas, se encuentran las percepciones y creencias que la mujer tiene de sí misma y de sus capacidades. En ambos grupos, influyen los estereotipos de género y la segregación del mercado de trabajo Selva et al. (2001).

## 1.8 Supuestos

Para el presente trabajo de investigación, se ha partido del supuesto de que existen diferencias entre la percepción que tienen los jefes sobre el balance entre vida familiar y laboral que logran sus colaboradoras. Además, se parte del supuesto de que los prejuicios afectan las decisiones que los jefes toman y, por lo tanto, limitan el ascenso o promoción de las colaboradoras, lo que se evidencia en las diferentes tareas que se les asignan, o en las brechas salariales (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES], 2010).

Sobre la base de esto se han establecido otros supuestos: (a) que los jefes interactúan con las colaboradoras en jornadas de trabajo diarias de ocho horas, y (b) que las colaboradoras presentan diferencias frente a los hombres, en cuanto a la cantidad de roles o funciones que asumen, principalmente, en lo que respecta a la vida familiar. Según Donoso et al. (2011) la forma en la que las mujeres buscan un balance entre su vida familiar y laboral, difiere de las de los hombres. Por lo tanto, mientras que los hombres no cuestionan su incorporación a la vida laboral y el asumir distintas responsabilidades, las mujeres deben buscar cómo equilibrarlas con otras obligaciones o funciones, principalmente familiares.

## 1.9 Limitaciones

Las limitaciones se refieren a condiciones externas a los investigadores, que restringen la posibilidad de concretar el estudio (Balestrini, 2006). Para el presente estudio, las limitaciones que se han identificado son las siguientes:

1. No se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población, ya que se ha utilizado un muestreo por conveniencia, acorde a un estudio de enfoque cualitativo.
2. Se recurre a la percepción de los jefes para conocer la situación actual de las mujeres trabajadoras en lo que respecta al balance entre su vida familiar y laboral.
3. Los resultados están influenciados por la subjetividad de los jefes al momento de dar sus respuestas.

## 1.10 Delimitaciones

La delimitación del estudio significa enfocar concretamente las áreas de interés, llevando el problema de investigación de una dificultad a una realidad concreta de fácil manejo. A su vez, se logrará especificar las áreas de interés en la medida en que el fenómeno bajo estudio esté formulado con claridad y perfectamente delimitado (Sabino, 2002). Las delimitaciones que se han establecido en esta investigación son las siguientes:

1. Geográfica: El estudio se realizará en Lima Metropolitana y los datos resultantes serán válidos para esta ciudad.
2. Perfil del jefe: Hombres, mayores de 30 años. Deben tener un mínimo de 10 colaboradores. No se ha establecido delimitación en cuanto al rubro de la industria o sector empresarial donde laboran los jefes entrevistados.
3. Empresas formales: Todos los entrevistados se desempeñan como jefes, colaboradores en empresas debidamente registradas ante las autoridades peruanas.

## 1.11 Resumen

La percepción que tienen los jefes sobre la conciliación entre la vida familiar y la vida

laboral de sus colaboradoras se ubica en un marco de costo-beneficio. Además, el uso del tiempo hace tensa la relación entre el hombre y la mujer que trabajan. Por tanto, la experiencia de esgrimir algunos roles y demandas de forma simultánea promueve un pensamiento estratégico para un posterior balance entre la vida familiar y laboral de la mujer, lo que beneficia a las organizaciones.

De igual forma, la incorporación masiva de mujeres a la fuerza laboral es uno de los fenómenos más significativos de las últimas décadas. Por ello, es necesario que las organizaciones cuenten con una estrategia integrada de amplio alcance que abarque una serie de áreas para eliminar los aspectos negativos de la disgregación de género y preservar, al mismo tiempo, el significativo potencial de crear empleo, generando ingresos, promoviendo la protección e incorporando a las trabajadoras mediante las unidades económicas.

El objetivo general de la presente investigación es identificar la percepción que tienen los jefes sobre el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. La importancia de este estudio radica en que proporcionará información para eliminar percepciones erróneas y prejuicios, que influyen en las decisiones de los jefes y, en consecuencia, perjudican el desarrollo profesional de las mujeres.

La pregunta principal de investigación que se ha planteado en el estudio es: ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras? Para contestar, se dará respuesta a las siguientes tres preguntas secundarias: (a) ¿cuál es la percepción que tienen los jefes en relación con la forma como ellos contribuyen a que las colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral?, (b) ¿cuál es la percepción que tienen los jefes sobre sus expectativas en relación con el desempeño de las colaboradoras en su trabajo?, y (c) ¿cuál es la percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral?

El principal supuesto de la investigación fue el hecho de que existen diferencias entre la percepción de los jefes sobre el balance entre vida familiar y laboral que logran sus colaboradoras, lo cual influye en la toma de decisiones, ya sea positiva o negativamente. Por otro lado, las limitaciones de la presente investigación son las siguientes: primero, no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población y, segundo, se recurre a la percepción de los jefes, lo cual le añade subjetividad en las respuestas. Seguidamente, las delimitaciones que se han establecido en esta investigación fueron las siguientes: (a) geográfica, porque el estudio se realizará exclusivamente en Lima y los datos resultantes serán válidos para esta ciudad; (b) perfil del jefe, hombre, mayor de 30 años, con un mínimo de 10 colaboradores; y (c) formalidad de la empresa, porque solamente se consideran empresas debidamente registradas.





## Capítulo II: Revisión de Literatura

La revisión de literatura tiene como propósito fundamental analizar las investigaciones previas y las teorías que se han desarrollado en el área objeto de estudio. Esto permite conocer los diferentes métodos utilizados con sus respectivos desenlaces, así como la evolución de los conceptos. Por otro lado, en este capítulo, se describen los diferentes conceptos referentes a la familia, las mujeres y el trabajo, así como la percepción de los jefes hombres, ahondado en las características de los mismos. La manera como se ha organizado la información se presenta en la Figura 1, teniendo como puntos focales la teoría relacionada con la relación entre género y jefe, y con el balance entre la vida familiar y laboral.

### 2.1 Estudios Previos

En la medida en que más colaboradores se debaten entre sus obligaciones familiares y de trabajo, resulta más importante estudiar este tema, porque el manejar ambos roles conlleva altos niveles de estrés y puede generar conflictos. Grandey y Cropanzano (1999) realizaron una investigación con una muestra de profesores universitarios, en la que midieron las horas dedicadas al trabajo, las condiciones de salud, el nivel de estrés y el tipo de actividades familiares que realizaban. Así mismo, consideraron las intenciones de cambio de vida o de ocupación que tenían los sujetos. Encontraron que a mayor cantidad de horas de trabajo mayor era el estrés y menor el nivel de salud, en especial, en los casos en los que había una dedicación de horas de trabajo dentro del hogar. Otra conclusión es que estos elementos no tenían un efecto directo en la autoestima de las personas.

Campbell (2001) estudió la relación entre la cultura laboral y el balance entre la familia y el trabajo. Los datos fueron obtenidos de 179 personas, con diferentes situaciones familiares y distintos empleadores. Los resultados probaron que los individuos están en constante riesgo de perder el balance entre la vida laboral y la familiar; los elementos determinantes son el número de hijos, la cantidad de horas que se trabajan a la semana y el

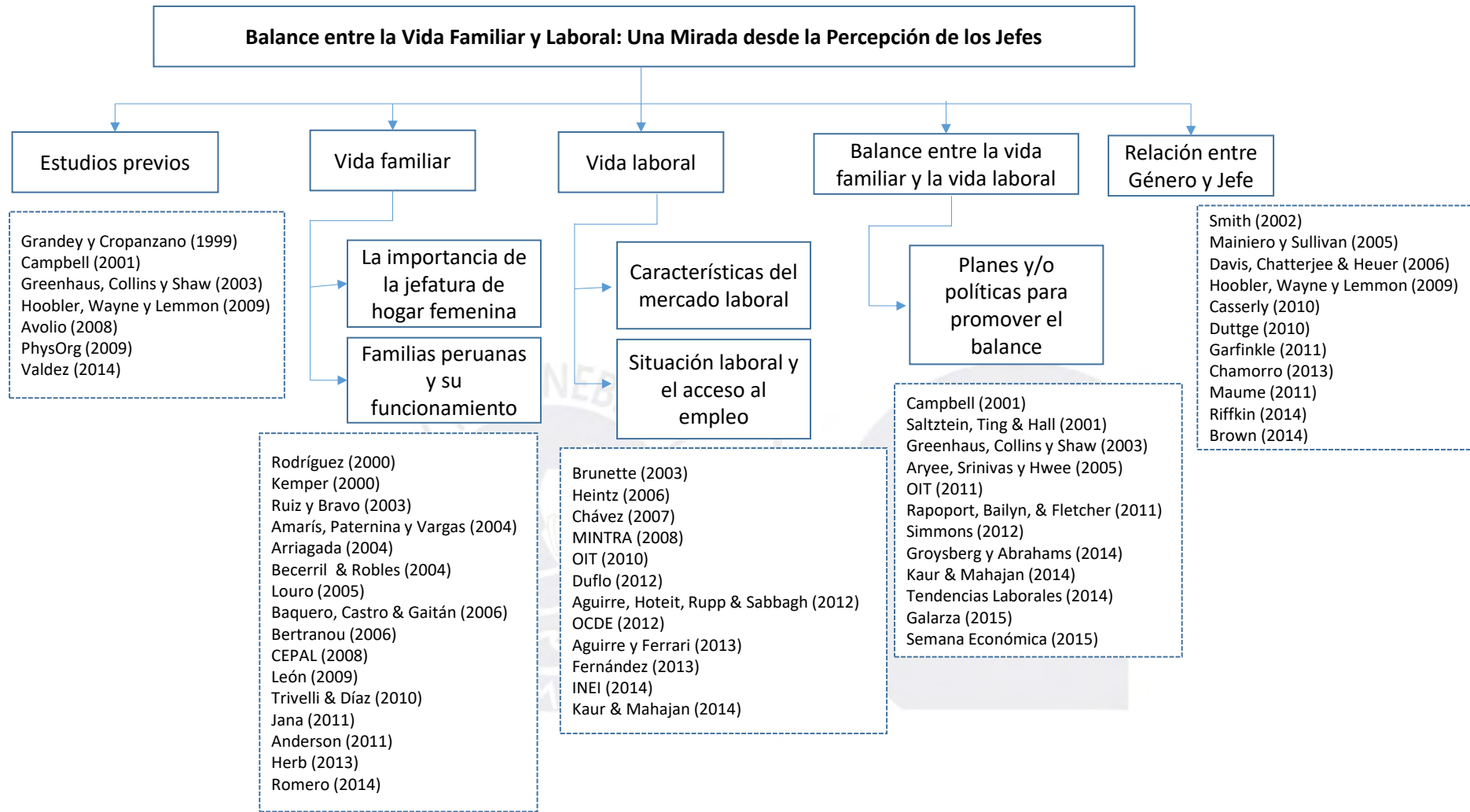


Figura 1. Mapa de la Revisión de Literatura.

hecho de tener una pareja que también labore fuera del hogar. En cambio, en la medida en que el trabajo era flexible en cuanto a horario o a trabajo ocasional desde la casa, la satisfacción de las personas se incrementaba.

Otros estudios han explorado la influencia que tiene la relación entre trabajo y familia sobre la calidad de vida de las personas. Al respecto, Greenhaus, Collins, y Shaw (2003) encontraron que el balance se define desde tres dimensiones: (a) balance en el tiempo dedicado al trabajo y a la familia, (b) balance en el involucramiento, dando el mismo tipo de atención; y (c) balance en la satisfacción que tanto el trabajo como la familia proporcionan. Los individuos que pasan más tiempo con su familia que en el trabajo logran alcanzar mayor calidad de vida; igualmente, los que están más involucrados en aspectos familiares se sienten más satisfechos.

La investigación conducida por Hoobler et al. (2009) encontró que aún persiste el “*techo de cristal*” para el desarrollo de las mujeres profesionales, lo cual se debe a que existe entre los jefes, ya sean hombres o mujeres, una percepción de que estas mujeres luchan con el conflicto entre la familia y el trabajo. En general, se percibe que este conflicto es mayor entre colaboradoras mujeres que entre los hombres. Ahora bien, por encima de la existencia de conflicto o búsqueda permanente de balance, lo principal para los jefes es que el trabajador encaje en la cultura organizacional y en la descripción de su cargo; por tanto, miden su desempeño, que es al final lo relevante.

De acuerdo con PhysOrg (2009) los gerentes tienen la tendencia a considerar que las mujeres experimentan un gran conflicto entre su vida familiar y laboral, como consecuencia de las responsabilidades que asumen en sus hogares. Sorprendentemente, tanto los jefes hombres como las jefas mujeres tienen esta misma percepción, considerando que las colaboradoras disponen de menos tiempo y menos atención para las labores que sus trabajos demandan, frente a los compañeros hombres.

Además se tomó en cuenta una investigación cuyo objetivo fue analizar el trabajo doméstico remunerado cama adentro ubicado en sectores medios de Lima Metropolitana, desde la modalidad de trabajo doméstico remunerado y las relaciones entre empleadora y trabajadora del hogar como argumento del ejercicio de los derechos laborales. La base metodológica fue el complemento de información cualitativa sobre la base de los testimonios de las trabajadoras del hogar cama adentro, con la observación realizada por los investigadores. Los resultados del estudio evidencian que el trabajo doméstico remunerado se desarrolla en un área de poderes entre dos mujeres que no pueden librarse de su rol reproductivo y que no están satisfechas con dicha actividad, puesto que se encuentra presente la desigualdad, tanto de clase social como de raza, lo que crea una encrucijada para posicionarse jerárquicamente una sobre la otra y fortalece la autoridad de la empleadora frente a la trabajadora (Valdez, 2014).

Lo mencionado anteriormente tiene relación con la presente investigación, porque se examina el trabajo doméstico remunerado como ingreso al mercado laboral de las mujeres con bajo nivel académico y elevados índices de pobreza, y logra posicionarse como un empleo de sobrevivencia. Esto, muchas veces, es necesario para que las mujeres con formación técnica o profesional puedan acceder al mercado laboral, descargando en las empleadas domésticas varias de las responsabilidades del hogar.

Asimismo, se constata otra investigación titulada *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*, con enfoque cualitativo y con el propósito de explorar los antecedentes demográficos, educativos, laborales y familiares. Además, se estudia la relación de todos estos factores con la evolución de las mujeres empresarias y los resultados muestran que las mujeres empresarias pueden ser agrupadas según sus experiencias comunes, basadas en las fases de su ciclo de vida, y los factores que las han estimulado (Avolio, 2008).

Adicionalmente, dentro del estudio de Avolio (2008) se identificaron seis perfiles para

clasificar a las mujeres empresarias: (a) mujeres jóvenes con opción laboral, (b) mujeres en crecimiento con limitaciones externas, (c) mujeres consolidadas con carrera trunca, (d) mujeres jóvenes naturales, (e) mujeres en crecimiento y en desarrollo, y (f) mujeres consolidadas de fin de carrera. Todo ello demuestra que la actividad empresarial de las mujeres tiene un enfoque en el logro y la autonomía, lo cual estimula el emprendimiento de las féminas peruanas. Dicha investigación guarda relación con el presente estudio porque provee conocimiento importante sobre el perfil de las mujeres empresarias en Perú, y contribuye al juicio de que los programas de apoyo pueden ser herramientas eficaces para el desarrollo de las mujeres dentro de la fuerza empresarial.

## **2.2 Vida Familiar**

La familia se identifica como una institución que existe en todas las sociedades humanas, cuyo apoyo proviene de la comunidad, y sus miembros pueden relacionarse entre sí tomando roles diferentes que les permiten conservar su equilibrio (Escardo, 1964). Por tanto, la familia se basa en la unión de vínculos biológicos, siendo una unidad que forma parte de la sociedad y percibe su influencia mediante patrones. La familia permite la formación y madurez de sus miembros, preparándolos para su desenvolvimiento en la sociedad (Sloninsky, 1962).

Existen diversas formas en las que se pueden agrupar los miembros dentro de la sociedad, mediante unidades de convivencia de interacción familiar, cuyos vínculos son de afinidad, tales como: (a) los divorciados(as) con hijos, (b) las mujeres con hijos que no se casan, (c) las mujeres que voluntariamente no tienen hijos o quienes deseando no pueden tenerlos, y (d) los hombres o mujeres solos que pueden adoptar hijos, entre otros. También se clasifican por sus vínculos, ya que pueden ser unidas por lazos de matrimonio, de sangre o de adopción (Peña & Padilla, 1997). De igual forma, se puede afirmar que la familia es la célula de la sociedad, cuyas funciones son insustituibles por otras organizaciones, y sirve como

agente socializador permitiendo proveer experiencias vitales para el desarrollo bio-psico-social de sus miembros (Benites, 1997).

En este sentido, se señala que la familia es parte del macro sistema de la sociedad, donde las variaciones originan cambios dentro del sistema familiar, los cuales, a su vez, se ven reflejados en la sociedad. Por tanto, la familia constituye la vida psíquica de las personas; sus miembros se pueden relacionar con el exterior y, de allí, construir diferentes grupos de familias. Dentro de la familia se desarrollan todas las capacidades o incapacidades de sus miembros, y se obtienen como resultado las relaciones intrafamiliares, con roles y funciones definidas que permitirán el equilibrio familiar. Por lo tanto, el cambio que presenten algunos de los miembros de la familia influirá directa o indirectamente en el interior y exterior de la familia, ya sea de manera positiva o negativa, funcional o disfuncional (Rodríguez, 2000).

Por otro lado, la existencia de un factor determinante en la familia es la formación y desarrollo del ser humano, que se constituyen en la forma primordial de comunidad o agrupación humana. Además, la familia está conformada por un grupo social de padres e hijos bajo relaciones que se mueven entre ellos y cuya base constituye la unión de los cónyuges (Condori, 2002). Se puede constatar que las relaciones intrafamiliares bajo la influencia del ambiente son un factor determinante para el bienestar de los miembros dentro de la familia, puesto que el papel del ambiente funge como formador del comportamiento humano, combinando variables organizacionales, sociales y físicas que pueden influir sobre el desarrollo individual. Es así que la familia se adapta al ambiente donde vive para su posterior evolución y modificación del entorno (Kemper, 2000).

Para Louro (2005) las relaciones familiares están presentes en el interior del grupo y espacio familiar, adoptando pautas o maneras de relacionarse entre cada miembro, y constituyendo un clima propicio bajo normas éticas y morales para sus integrantes. Además, el funcionamiento familiar constituye la esencia de las relaciones familiares como un ajuste al

medio social y bienestar subjetivo de sus integrantes, puesto que las relaciones interpersonales que se dan al interior de cada familia constituyen un comportamiento habitual y estable dentro del seno familiar, con interacciones cara a cara bajo un grado de intimidad mayor (Becerril & Robles, 2004).

Las relaciones familiares mantienen vínculos de parentesco con otros grupos de familias, incluidas las relaciones padre-hijo e hijo-padre, relaciones con hermanos, entre otros. De tal modo, las relaciones familiares adoptan pautas de convivencia bajo normas, valores, hábitos, actitudes y patrones de interacción (Baquero, Castro, & Gaitán, 2006). Dentro de estas relaciones, el rol de las mujeres ha ido evolucionando, aunque aún sigue muy influenciado por la religión y el estatus social; sin embargo, sigue siendo común en todas las sociedades que las mujeres sean las responsables de gerenciar su hogar y de preparar los alimentos para la familia (Akinfenwa, s. f.).

Amarís, Paternina, y Vargas (2004) definieron las interacciones familiares como el proceso de interacción y comunicación entre los miembros de la familia, mediante el cual se establecen lazos familiares y les permite luchar por alcanzar los objetivos propuestos. Ciertamente, los miembros de cada familia logran mantener relaciones familiares saludables con una debida manifestación de sinceridad, naturalidad y amor, demostrando afecto, escuchando a los demás, mostrando expresiones faciales relajadas, con apoyo incondicional entre sus miembros, bajo un clima de armonía y libertad de expresar sus sentimientos y manifestaciones de afecto (Satir, 1988).

De lo anteriormente expuesto, se puede inferir que la familia es el epicentro de desarrollo del ser humano. Es dentro del entorno familiar donde las personas desarrollan la estabilidad emocional y se sienten seguros. Esta seguridad es la que permite a hombres y mujeres impulsar cambios económicos, sociales y culturales.

### **2.2.1 La importancia de la jefatura de hogar femenina**

En América Latina, las formas tradicionales de familia, como el modelo clásico de familia nuclear, han dado paso a una diversidad de modelos diferentes. Han disminuido los hogares donde solo el hombre trabajaba con una remuneración salarial, y progresivamente también han disminuido las familias extensas, donde además de madres y padres había otras personas adultas en la casa. Contrariamente, vienen en aumento las familias con dos fuentes de ingreso, hogares unipersonales y monoparentales, con una sola persona adulta que se hace cargo de la familia (Bertranou, 2006).

Por otro lado, el tamaño medio de la familia se ha reducido debido a que se posterga la primera unión de pareja, razón por la que disminuye el número de hijos o hijas y aumenta la cantidad de años que transcurre entre ellos, situación que principalmente se presenta entre las mujeres de sectores medios y altos de áreas urbanas. Por ello, la existencia de cambios importantes en la región se debe al incremento de los hogares cuya responsabilidad recae en una sola persona adulta, que casi siempre es mujer (Arriagada, 2004).

Los hogares monoparentales son liderados por mujeres que presentan dificultades para combinar el trabajo doméstico con las actividades remuneradas. La principal causa se encuentra asociada a que las mujeres perciben menores ingresos debido a la discriminación salarial, lo que dificulta la conciliación del trabajo remunerado con las responsabilidades familiares. Por ello, las mujeres buscan alternativas que van en detrimento del cuidado de sus hijos o del trabajo en que se insertan (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2008).

Todo lo anteriormente descrito hace referencia al empoderamiento económico de la mujer que resulta trascendental en todos los entornos culturales, y permite desarrollar su potencial socioeconómico como una fuerza para el desarrollo dentro de la sociedad. Por ello, la ampliación del poder de negociación de la mujer y su capacidad en la toma de decisiones



en el hogar, como la mejora de su condición y sus ingresos laborales potencian los efectos positivos en la mejora de la alimentación de los niños, educación y salud, entre otros (León, 2009).

### **2.2.2 Familias peruanas y su funcionamiento**

Para Hoyle y Tueros, en 1984 (citado por Anderson, 2011) la familia en Perú antropológicamente se puede clasificar por las condiciones que enfrentan diferentes hogares para asegurar su funcionamiento y proyección a futuro. Existen dos tipos de familia: la rural y la urbana. Dentro del tipo rural, habitan el 36.2% de los peruanos que viven en situación de pobreza, principalmente en la sierra rural, donde más de la mitad de las personas son pobres. Esto define en gran medida las características de las familias, cuyas características giran en torno a las actividades agropecuarias, con jefes de hogares muy jóvenes (Trivelli & Díaz, 2010).

La familia andina rural se construye sobre la base de la autosuficiencia, en la colaboración entre los cónyuges, participación de los hijos e hijas en la estrategia económica e intercambios con unidades consanguíneas o lazos de matrimonio. El matrimonio andino debe forjarse como una yunta donde cada cual se estira con la misma fuerza, cumpliendo tareas domésticas y buena atención a los hijos para mantener el rol de buena esposa. Por su parte, los varones desde niños son adiestrados en las tareas del hogar y los hermanos mayores, según su género, asumen responsabilidades frente a sus hermanos menores, puesto que la transferencia de obligaciones, de bienes y herramientas de trabajo comienza a partir de la temprana edad (Bolton & Bolton, 1975; citado en Ruíz-Bravo, 2003).

Adicionalmente, las familias están representadas por sus jefes masculinos en las asambleas comunales, quienes toman decisiones que pueden afectar la base doméstica. Por otro lado, las mujeres en diferentes comunidades comienzan a tener acceso a los comités de regantes y proyectos de capacitación e inversión. Por tanto, los cambios en las estructuras de

poder masculino en el espacio público pueden ser rechazados por los varones, lo que da cabida al aumento progresivo de la violencia doméstica en las familias andinas rurales (Córdova, 1992). Las mujeres, en cambio, deben ayudar en las tareas domésticas desde una edad muy temprana, cargando agua desde distancias lejanas y cuidando a sus hermanos más pequeños, lo que tienen que combinar con el cultivo de las chacras; por lo que muchas veces se alejan de los deberes escolares (Jana, 2011).

En la selva peruana, el concepto de familia es diferente porque la identidad la da la etnia o grupo. Es así como se organizan para aprovechar los recursos de la fauna, flora y el medio ambiente. También es dentro de los grupos donde se transmiten los conocimientos y tradiciones. Usualmente las mujeres se organizan para el cuidado de los niños, labores de cocina y textiles; mientras que los hombres se encargan de la caza y de tomar decisiones. La economía se fundamenta en la reciprocidad y la participación de todos, más no en el lucro. Pero esta forma de vida va cambiando rápidamente, en la medida en que tienen contacto con otras formas de socialización y se van incorporando (Herb, 2013).

En el caso de las familias urbanas estas usualmente viven en entornos de familia nuclear, es decir, sin los abuelos, tíos u otros familiares aparte de los padres y los hijos. A menudo, los hijos adultos solteros continúan viviendo con sus padres, excepto cuando se marchan a trabajar a otro lugar, desde donde envían dinero para contribuir con el sostenimiento de la familia. Así mismo, lo más común es que los abuelos se mudan a la vivienda cuando requieren de cuidados permanentes. En general, una diferencia clara entre las familias urbanas y las rurales es que las primeras tienen un menor número de miembros, así como también la menor cooperación de cada persona en las labores propias de la familia (Romero, 2014).

En el caso de la familia urbana popular, esta continúa con las tradiciones arraigadas de la familia andina, dado que quienes constituyen este sector —aproximadamente la mitad

de la población nacional— son migrantes de lugares rurales en los Andes. Además, adoptan dentro de su organización y funcionamiento nuevas condiciones sociales, logísticas y económicas de la ciudad; así, el matrimonio se vuelve más frágil ya que los padres, tíos y padrinos no pueden ejercer su papel como consejeros y sancionadores de las normas (Lobo, 1984) de modo que la construcción y equipamiento del hogar como proyecto a largo plazo que une a la pareja se forjan mediante lazos de ayuda mutua con los vecinos, y se constituyen en un proyecto comunal para lograr conseguir servicios de agua y luz, y títulos de propiedad; a esto se suma la creciente demanda de educar y encaminar a los hijos en un entorno discriminatorio y hostil (Delpino, 1990; citado en Anderson, 2011).

Una diferencia relevante entre las madres de las áreas urbanas y rurales es el uso de los servicios de cuidado pre-natal y del parto, lo cual fue estudiado por Elo (1992) encontrando que la diferencia no se debe realmente al ámbito donde viven sino al nivel educativo. Es así que mientras mayor sea el nivel de educación formal, más probable es que las mujeres busquen atención médica para el embarazo y parto, reduciendo las tasas de mortalidad materno-infantil. Sin embargo, se asocia la falta de atención con las áreas rurales, porque en esas zonas las mujeres abandonan la escuela para ocuparse de tareas del hogar o productivas desde temprana edad.

Se puede evidenciar que en la familia, rural, existen expectativas de cooperación económica entre los miembros de la familia nuclear y apoyo entre las familias extendidas, puesto que la pequeña actividad campesina se mantiene sobre la base de una repartición de tareas entre todos, de acuerdo con el género, edad y capacidad. De igual manera, los integrantes de una misma familia urbana trabajan de forma independiente, pero todos dentro del sector de la economía urbana (Golte & Adams, 1990).

En efecto, se evidencian oportunidades de desarrollo económico para las familias urbanas y rurales, mediante el otorgamiento de microcréditos a las mujeres. Estos préstamos

están enfocados al fomento de la microempresa, mediante el impulso de la empresa familiar y de nuevos proyectos. Pero las micro empresas familiares tienen su crecimiento limitado por la disparidad en las relaciones intergeneracionales, cuando los(as) hijos(as) no aceptan servir como ayudantes y apoyo al ingreso familiar, lo que genera conflictos en las familias urbanas (Aliaga, 2002; citado en Anderson, 2011).

### **2.3 Vida Laboral**

Las condiciones de trabajo presentes en cada centro de trabajo tienen implicancias en las condiciones de vida y productividad de las personas. La principal preocupación que tiene el Estado es generar trabajos decentes para la consecución de una mejor calidad de vida para el trabajador. Esto se basa en que las condiciones de trabajo forman un sistema de interacciones y consecuencias, que involucran la seguridad ocupacional, la salud y, en general, las condiciones de trabajo, lo que en conjunto lleva a determinar la satisfacción de los colaboradores dentro de cada organización (Chávez, 2007).

Aunado a lo anterior, se puede afirmar que no solo las condiciones de trabajo influyen sobre la satisfacción de los colaboradores, sino que también hay otros elementos del entorno que los afectan. El mayor peso está en los elementos internos a la organización como el clima laboral o las herramientas que proveen para la realización efectiva y eficiente del trabajo. Adicionalmente, la satisfacción en el trabajo es algo subjetivo de cada persona, que varía debido a circunstancias personales y laborales, y depende de la relación entre lo esperado y lo encontrado en su centro laboral (Spector, 1997). Cabe añadir que es una realidad que las horas laborables se han extendido, porque los colaboradores reciben muchas más tareas y obligaciones de las que pueden ser ejecutadas en una jornada regular, por lo que para terminar con sus obligaciones deben llegar muy temprano, quedarse hasta tarde o incluso llevar parte del trabajo a su casa (Kaur & Mahajan, 2014).

Por otro lado, Brunette (2003) identificó que existen diferencias entre los factores

extrínsecos y los intrínsecos, pero ambos influyen en la satisfacción del trabajador. Los primeros son las condiciones del trabajo como organización, horarios, salarios, seguridad en el trabajo, promoción, factores monetarios o recompensas materiales, entre otros. Los segundos se refieren a aspectos internos del trabajador, como, por ejemplo, su motivación, que está influenciada por el reconocimiento en el trabajo, la responsabilidad asignada y sus logros.

Es de destacar que dentro de la satisfacción laboral se encuentran diversos indicadores que determinan el grado de satisfacción de los colaboradores como apreciación, comunicación, compañeros de trabajo, incentivos y beneficios, así como las condiciones del lugar de trabajo, la naturaleza del trabajo en sí mismo, las políticas y procedimientos de la organización, los pagos, las oportunidades de crecimiento personal, las oportunidades de promoción, el reconocimiento, la seguridad, la supervisión, entre otros (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2008).

### **2.3.1 Características del mercado laboral específicas en función del género**

Actualmente, las mujeres contribuyen al bienestar económico de cada país aportando cantidades de trabajo no remunerado, como el cuidado de los niños y actividades domésticas que no se contabilizan en el producto bruto interno (PBI) nacional, de manera que la participación de las mujeres en el mercado laboral ha estado limitada por el tiempo que dedican a trabajos no remunerados en su hogar (Fernández, 2013).

En este sentido, Duflo (2012) afirmó que, en promedio, las mujeres dedican el doble de tiempo a tareas domésticas y cuatro veces más al cuidado de los niños que los hombres, lo cual ha permitido que estos puedan destinar más tiempo al trabajo remunerado, formando parte de la fuerza laboral. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012) existe evidencia de que las mujeres dedican dos horas y media más que los hombres a trabajos no remunerados, incluido el cuidado de la familia

(Aguirre, Hoteit, Rupp, & Sabbagh, 2012) lo que confirma lo revelado por Fernández (2013).

En otro aspecto, Heintz (2006) señaló que, en cuanto al tiempo total de trabajo, remunerado y no remunerado, prácticamente no existe diferencia entre las mujeres y los hombres. Pero a medida que las mujeres se han incorporado al trabajo fuera del hogar, su carga total se ha incrementado, lo cual ha creado una división poco equitativa. En los países de la OCDE se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a las horas de trabajo remuneradas y participación en el trabajo a tiempo parcial, por lo que el trabajo a tiempo parcial en las mujeres sigue predominando, debido a los estereotipos en función del género (La Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2010).

Por otro lado, OCDE (2012) sostuvo que en muchas economías avanzadas se perfilan trayectorias profesionales de cada género, donde las mujeres interrumpen su carrera profesional para tener dedicación exclusiva al cuidado de los niños. Esto trae como consecuencia mayor riesgo de pobreza en el futuro, cuando tengan edad avanzada, ya que se dificulta su reincorporación al mercado laboral. Asimismo, existe disparidad salarial entre hombres y mujeres, si se toman en cuenta las características individuales, como la educación, la formación profesional y el tipo de tarea que se realiza. A esto se le suma una mayor brecha por el tipo de empleo, asociado a estereotipo de géneros y al número de horas de trabajo que las mujeres dedican con jornadas reducidas. Esta brecha salarial aumenta durante los años de procreación y cuidado de los niños, lo que indica que la maternidad está penalizada con una pérdida salarial estimada en el 14% en los países de la OCDE (2012).

### **2.3.2 Situación laboral y el acceso al empleo**

La OIT (2010) realizó un reporte que presenta el estado de la participación de la mujer en el mercado de trabajo. Se encontró que, entre 1980 y 2008, se incrementó la tasa de participación femenina en la fuerza laboral, de 50.2% a 51.7% y la tasa masculina disminuyó de 82.0% a 77.7%. Esto representa una reducción en la brecha de género en la participación

de la fuerza laboral. Además, el 40% de todas las personas empleadas en el mundo eran mujeres, situación que no sufrió cambios en los últimos 10 años (Aguirre & Ferrari, 2013).

En el Perú, la población en edad de trabajar (PET) se encontraba integrada por 21'939,862 personas; aproximadamente 16 millones de personas (73.6%) optaron estar en el mercado laboral. Esta población estaba integrada por la población económicamente activa (PEA) constituida por varones en un 55.8% y mujeres con el 44.2%. Por su parte, la PEA se distribuye entre aquellos que laboran, que ascienden a 96.3% y los desempleados con un 3.7%. Se llegó a conocer que los empleados representan dos tercios mientras que el tercio restante está integrado por los subempleados (INEI, 2014). A continuación, se describen los principales indicadores de la oferta laboral en Perú.

**Tasa de actividad.** La tasa de actividad indica el porcentaje de la PET que se encuentra trabajando o buscando trabajo. Esta tasa, para el período 2007-2012, se mantuvo en aproximadamente 74% con un valor máximo en el año 2010 de 74.1%, y un mínimo de 73.6% en el año 2012. Por otro lado, la tasa de actividad de los hombres fue superior a la de sus pares mujeres en el mismo período (INEI, 2014).

**Ratio empleo/población.** Es el porcentaje de la PET que se encuentra empleada, la cual, entre los años 2007 y 2012, se posicionó en aproximadamente 71%. Para el 2012, el ratio fue de 79.8% para los hombres y 61.9% para las mujeres. Por su parte, el ratio empleo/población en los hombres fue mayor al de las mujeres, diferencia que se ubicó cerca de los 18 puntos porcentuales, tanto para el año 2007 como para el 2012 (INEI, 2014).

**Tasa de desempleo.** Indica qué proporción de la oferta laboral o PEA se encuentra desempleada. Presentó una tendencia decreciente en el periodo 2007-2012 debido a una reducción de un punto porcentual en el año 2012, en comparación con la tasa de desempleo del 2007. Entre las mujeres, la tasa más baja se registró en los años 2011 y 2012, siendo 4.4% en ambos casos. Todo ello evidencia que la tasa de desempleo presentada por las mujeres es

superior a la de los hombres, y que las mayores brechas se presentaron en los años 2008 y 2012, alcanzando 1.2% (INEI, 2014).

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que el empleo femenino, en tanto participación, oferta y calidad del mismo, es importante y necesario para el desarrollo del país, por lo que las políticas públicas o programas de desarrollo que logren estimular el empleo femenino son favorables. Entre los autores revisados, existe un consenso unánime sobre la importancia de generar empleos dignos, específicamente para los sectores más vulnerables como las mujeres, para facilitar su inserción en el mercado laboral, lo cual contribuye directamente a reducir la pobreza.

#### **2.4 Balance entre la Vida Familiar y la Vida Laboral**

Resulta imposible dividir el rol familiar del rol laboral en las personas, por lo que se busca equilibrarlos, lo que significa controlar y saber vivir con las exigencias de cada rol, para disfrutar de las alegrías de ambos. Las personas no pueden encajonarse en un solo aspecto, sino que en la búsqueda de auto realización como seres humanos desean desarrollarse en distintas etapas de su vida y es por ello que no pueden escoger entre la vida familiar y laboral, ya que ambas son importantes (“Tendencias laborales”, 2014).

Lograr un balance entre la vida familiar y laboral es esencial. Para alcanzarlo se requiere de organizaciones que proveen un adecuado ambiente junto con una familia que brinde soporte continuo. Algunas estrategias que contribuyen a mantener altos niveles de productividad entre los colaboradores y, además, les permiten tener una vida familiar satisfactoria son las siguientes: (a) negociaciones con la familia, (b) negociaciones con el jefe, y (c) horarios flexibles, entre otros. Esto ayuda a mantener la salud de los colaboradores y contribuye a un buen clima organizacional (Kaur & Mahajan, 2014).

El balance entre la vida familiar y laboral no significa dedicar medio día al trabajo y medio día a tareas familiares. Significa vivir la vida al máximo, disfrutándola y, por ende,



balanceando el trabajo con actividades que otorgan placer (Simmons, 2012). En cambio, para Greenhaus et al. (2003) el balance se define desde tres dimensiones: (a) balance en el tiempo dedicado al trabajo y a la familia; (b) balance en el involucramiento, dando el mismo tipo de atención; y (c) balance en la satisfacción que tanto el trabajo como la familia proporcionan.

Cuando no se logra conseguir este balance entre la vida familiar y laboral, las personas ponen en riesgo su salud, al incrementar el nivel de estrés e incluso al no alimentarse apropiadamente (Simmons, 2012). Sin embargo, para Groyberg y Abrahams (2014) esto es un mito, pues es imposible alcanzar el balance de manera permanente. Sin embargo, puede lograrse en las condiciones normales, con el uso de herramientas tecnológicas, las cuales permiten en la actualidad horarios de trabajo más flexible y el trabajo desde casa.

Los elementos que más afectan el balance entre la vida familiar y laboral son los siguientes, divididos en dos grandes grupos (Kaur & Mahajan, 2014):

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

Al respecto, Galarza (2015) señaló que sí es posible conciliar la familia y el trabajo, pero que esto requiere esfuerzos. Del lado de la familia, se necesita una estructura de apoyo y de distribución de tareas, mientras que, del lado de la organización, se necesita contar con una política de recursos humanos, para trazar objetivos de desarrollo de largo plazo, buscando generar compromisos que beneficien a ambas partes. Sin el apoyo de la familia, no importa lo que se haga en la empresa por lograr el balance requerido y en este aspecto es esencial que la persona comunique a su familia lo que se hace en el trabajo diariamente. El problema radica

en que las aspiraciones de los colaboradores y sus características son muy variadas, por lo que una política única no es suficiente y no produce resultados uniformes en todos los colaboradores (Saltztein, Ting, & Hall, 2001).

Dentro de los aspectos de la cultura organizacional, los que más influyen en la consecución de un balance entre la vida familiar y laboral son: (a) flexibilidad en las horas de trabajo, (b) flexibilidad del trabajo en sí mismo, y (c) un supervisor que brinde apoyo. En general, contar con un trabajo que es flexible está asociado con mayor satisfacción en el empleo y bienestar con la familia. Pero dentro de todos los elementos estudiados, la carencia de un supervisor que brinde apoyo es el elemento que más influye negativamente en el balance (Campbell, 2001). Incluso, Aryee, Srinivas, y Hwee (2005) encontraron que los elementos que facilitan la armonía entre el trabajo y la familia generan como resultado satisfacción con el empleo y un compromiso de los colaboradores con sus organizaciones.

Un nuevo enfoque señala que no es correcto tratar de engranar la vida familiar y laboral como dos aspectos separados, porque esto es lo que ha limitado la habilidad de las personas para equilibrarlos, y constantemente surgen conflictos entre las demandas de ambas vidas. La manera apropiada es buscar una integración, lo cual implica que todas las metas, personales y profesionales, tienen la misma importancia y que al momento de establecer prioridades se consideran todas juntas (Rapoport, Bailyn, & Fletcher, 2011). Sin embargo, al mezclar ambos roles de manera inapropiada, se pueden tener graves consecuencias como son: (a) conflictos laborales y personales, (b) no cumplir con las obligaciones que demandan ambas situaciones, (c) falta de claridad de objetivos y confusión, (d) cansancio y fatiga física, mental y emocional, (e) visualización personal de inconformidad, y (f) rupturas personales y laborales. Es suma, se generan problemas en ambas áreas.

#### **2.4.1 Planes y/o políticas para promover el balance**

Durante los últimos años, “la cuestión de la conciliación del trabajo y la vida familiar

ha ido cobrando visibilidad en los programas de políticas internacionales y nacionales” (OIT, 2011, p.1). Con frecuencia, se utiliza el término equilibrio cuando se habla de la distribución del tiempo y del esfuerzo entre los distintos aspectos de la vida, incluyendo el trabajo. En vista de que se ha expandido el empleo femenino remunerado y han aumentado los trabajos atípicos, intensificándose las labores, es necesario que los países diseñen políticas orientadas a que sus ciudadanos obtengan dicho equilibrio o balance. Otros factores que incrementan la importancia son el envejecimiento de la población y los cambios en los modelos familiares, particularmente porque los hogares monoparentales están en crecimiento, usualmente a cargo de la madre (OIT, 2011).

La carga de trabajo no remunerado que recae sobre las mujeres es desproporcionada en relación con la carga de los hombres. Independientemente de que se hayan incorporado a la fuerza laboral remunerada, las mujeres siguen siendo las responsables de prestar cuidados a familiares, particularmente a niños y ancianos, así como a familiares discapacitados o enfermos. Es así que las jornadas de trabajo, remunerado y no remunerado, son muy largas para muchas mujeres, en especial para aquellas que viven en condiciones de pobreza (OIT, 2011).

Lograr el balance entre la vida familiar y laboral es una tarea conjunta de colaboradores, empresarios y autoridades, en la que todos se verán beneficiados. Los colaboradores mejoran sus condiciones de salud, incrementan su desempeño y logran obtener mayor satisfacción del tiempo compartido con la familia, mientras que las empresas tendrán un menor nivel de ausentismo laboral, menos rotación y mayor compromiso de parte de sus colaboradores, lo que mejorará el clima organizacional; esto se traduce en mayor rentabilidad. A nivel de las naciones, están gastan menos en servicios de salud y disminuye la contaminación ambiental al tener menos congestión vehicular, al mismo tiempo que incrementan su nivel educativo, como consecuencia de contar con un sólido pilar familiar

(Semana Económica, 2015).

Las políticas para contrarrestar los efectos negativos del desbalance entre vida familiar y laboral incluyen distintos aspectos, entre los que destacan el cumplimiento de las jornadas por parte de las empresas, con lo que se evita la obligación de alargar los turnos. Así mismo, es importante una mejora en el sistema de transporte urbano para reducir los tiempos de traslado, junto con el fortalecimiento de cuidados para infantes y el sistema educativo, para que ofrezcan soluciones oportunas a las mujeres que trabajan (OIT, 2011).

A nivel de las empresas es necesario adoptar políticas flexibles, en la medida en que la frontera entre el trabajo y la vida privada se desvanece, producto de la incorporación de tecnología sofisticada como los teléfonos inteligentes, las computadoras portátiles y la conexión permanente a Internet. En este sentido, en países de Europa, en los Estados Unidos y en Canadá, son muchas las empresas que han brindado a sus colaboradores flexibilidad, tanto en el espacio físico, al permitirles trabajar desde casa, como en los horarios de trabajo (Semana Económica, 2015).

## **2.5 Relación entre Género y Jefe**

Para Hoobler et al. (2009) la promoción o ascenso de las mujeres se dificulta porque los jefes perciben que ellas mantienen un conflicto entre sus responsabilidades familiares y sus obligaciones laborales. Estos autores encontraron que los jefes piensan que las mujeres dedican menos tiempo y atención al trabajo que los hombres, aunque, al final, lo principal son los resultados, en lo cual han probado ser tan capaces como los hombres. Es así que para Mainiero y Sullivan (2005) los jefes tienen que cambiar y enfocarse en la necesidad de retener y promover a la fuerza laboral femenina, lo cual se logra reduciendo los conflictos entre los roles familiares y laborales, a través de políticas como el horario de trabajo flexible.

El éxito en el trabajo empieza con la percepción positiva que se logre. Si el jefe y los compañeros de trabajo consideran que el trabajador tiene un mal desempeño, entonces esta

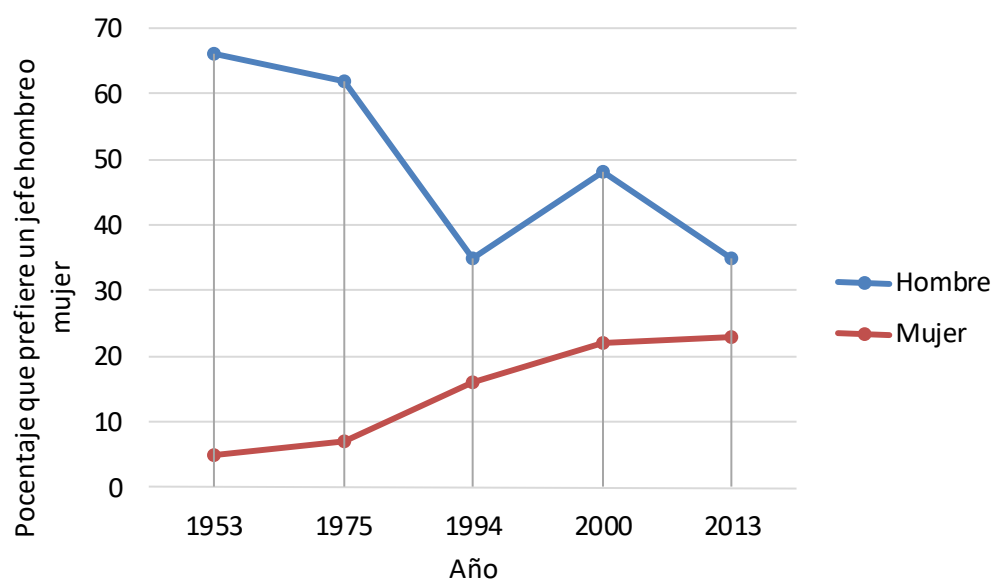
persona puede olvidarse de ser promovido en el corto plazo. Esto se debe a que las percepciones que los jefes tienen influyen directamente en las decisiones que toman, a pesar de que provengan de prejuicios. Por lo general, corresponde al trabajador cambiar dichas percepciones a través de acciones y resultados concretos (Garfinkle, 2011).

La realidad indica que la mayoría de los jefes son hombres, a pesar de que algunos de ellos han mostrado ser menos competentes en sus funciones que algunas mujeres. La presencia de más hombres en los puestos de jefatura se explica mediante tres elementos, los cuales a través de los años han causado la menor representación de las mujeres en puestos directivos: (a) las mujeres no son capaces, (b) las mujeres no están interesadas en ocupar posiciones gerenciales, y (c) son capaces y quieren ocupar cargos directivos, pero encuentran barreras fundamentadas en prejuicios o estereotipos. Quizás la verdadera razón es que se confunde la capacidad con la confianza, que suele ser menor en las mujeres (Chamorro, 2013).

Siempre ha existido la interrogante de si los hombres son mejores jefes que las mujeres. Aunque a la mayoría de colaboradores les da lo mismo, es importante el porcentaje de 35% que prefiere a los hombres como supervisores. Esto no depende del desempeño, sino de que el modelo que se tiene de líder es meramente masculino, lo que se debe a que tradicionalmente son más competitivos y tienen mayor autoconfianza que las féminas (Duttge, 2010).

Maume (2011) estudió el efecto que tiene en los colaboradores el contar con un jefe hombre o con una jefa mujer. Los hombres se sienten más optimistas con respecto a sus carreras y sienten que reciben más apoyo cuando reportan a una jefa mujer, mientras que las colaboradoras prefieren reportar a jefes hombres, ya que consideran que cuentan con más poder y capacidad de tomar decisiones. Sin embargo, para Claes (1999) las mujeres tienden a ser mejores jefes que los hombres, porque tienen un liderazgo más democrático, apoyan a sus

colaboradores y delegan más responsabilidad, impulsando la carrera de las personas que trabajan para ellas y en especial cuando se trata de otras mujeres. En cambio, para Smith (2002) los hombres son los que ocupan los más altos cargos de dirección, teniendo el poder para hacer cambios en las condiciones laborales e impulsar las carreras de los colaboradores. Sin embargo, otros autores indican que el porcentaje de mujeres que prefieren jefes hombres es mucho mayor, con índices entre el 60 y el 90%, que varían de acuerdo con el país y el nivel profesional de las encuestadas. Independientemente del país, el hecho es que existe una brecha, como se observa en la Figura 2, aunque, como indicó Riffkin (2014) el porcentaje de colaboradores a los que no les importa el género de sus jefes va en rápido aumento.



*Figura 2.* Preferencias por jefe hombre o mujer.

Tomado de “Perceptions about women bosses improves, but gap remains”, por A. Brown, 2014. Recuperado de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/08/07/perceptions-about-women-leaders-improve-but-gap-remains/>

En Canadá, se encontró que las mujeres que tenían como jefe a otra mujer estaban más estresadas y esto en general se debe a que el solo hecho de que una mujer ocupe un cargo gerencial ya causa estrés en los otros miembros de la organización (Cassery, 2010). Para confirmar que son fenómenos culturales, en la India se encontró que los hombres no se

sienten a gusto recibiendo órdenes de las mujeres, lo que dificulta el trabajo en equipo y el logro de los objetivos organizacionales (Davis, Chatterjee, & Heuer, 2006).

## 2.6 Resumen

Al culminar la revisión de la literatura se conoce que la mayoría de los jefes son hombres, lo cual es consecuencia de distintos factores, entre ellos el hecho de que se asocian las posiciones de liderazgo con el género masculino. La percepción que estos jefes tienen de sus colaboradores es fundamental, pues ello influye en las decisiones que toman. Es así que cualquier prejuicio que exista en torno al desempeño de las mujeres, como consecuencia de su dedicación a las responsabilidades de la vida familiar determinará sus posibilidades de ascenso dentro de la empresa.

Se puede observar en el presente capítulo que la familia es reconocida como una institución, que existe en todas las sociedades humanas, cuyo apoyo deviene de la comunidad y permite que sus miembros se relacionen entre sí. Existe diversidad de tipos de familias, como, por ejemplo, la tradicional de padre, madre e hijos o la de una madre sola con sus niños. La literatura revisada revela que es en la familia donde se desarrolla el ser humano, sus valores y sus características principales, por lo que debe ser un centro de seguridad y estabilidad emocional para todos sus miembros, motivado por los cambios económicos, sociales y culturales que el mundo exige a cada hombre y mujer en cuanto a género se trata.

Por otro lado, dentro del capítulo, se mencionó que las formas tradicionales de familia se están reduciendo en América Latina y se están abriendo paso otros modelos. En el caso de la familia en Perú, antropológicamente se pudo evidenciar las condiciones que enfrentan diferentes hogares para garantizar su funcionamiento y proyección a futuro, lo cual tiene implicancias en las condiciones de vida y productividad de las personas. De aquí se desprende la preocupación del Estado por que se generen trabajos decentes para la consecución de una mejor calidad de vida para el trabajador.

De igual forma, se pudo evidenciar la existencia de disparidad salarial entre hombres y mujeres, tomando en cuenta las características individuales, como la educación y la acentuación de la brecha salarial entre los géneros; se demostró, además, que la segregación por tipo de empleo y número reducido de horas de trabajo contribuye con dicha brecha salarial. Además, se evidencia el crecimiento del empleo femenino, tanto en cantidad como en calificación de las trabajadoras.

A medida que más mujeres integran la fuerza laboral y ocupan cargos de mayor responsabilidad, toma mayor importancia el tema del balance entre la vida familiar y laboral. Los estudios previos indican que las mujeres asumen más responsabilidades que los hombres en relación con el cuidado de otros miembros de la familia y la realización de tareas domésticas, lo que demanda horas de trabajo no remunerado. Por lo tanto, las jornadas de trabajo de las mujeres tienden a ser mucho más largas que las de los hombres, al sumar las dedicadas a actividades remuneradas y no remuneradas.

El balance entre la vida familiar y laboral es indispensable para evitar problemas de salud, que se presentan a consecuencia del estrés. Lograrlo es importante no solo para la colaboradora, sino también para las empresas ya que evita ausentismo y rotación, mientras que, para el Estado, significa menores gastos en salud, entre otros beneficios. Por ello, es importante que tanto las empresas privadas como el Estado establezcan políticas que promuevan dicho balance a fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

## **2.7 Conclusiones**

Durante la elaboración de la presente investigación, se conoció que la percepción que los jefes tienen sobre el balance entre vida familiar y laboral de sus colaboradoras influye en las decisiones que toman y puede llegar a crear un prejuicio que perjudica a las mujeres en la actualidad, las féminas comparten con los hombres el papel de proveer ingresos a la familia, lo cual ha generado un cambio en el modelo familiar tradicional y demandando que las



mujeres tengan que compaginar las obligaciones laborales con la atención a su familia. El problema es que, al mismo tiempo, los hombres no han logrado asumir de forma equitativa las tareas domésticas, puesto que dedican mayor participación al trabajo remunerado.

Existe una creciente participación femenina en el mercado laboral, con aspiraciones profesionales que se limitan por tres motivos: (a) falta de capacidad, (b) falta de autoconfianza; y (c) falta de deseo de ascender, a pesar de tener capacidad y confianza. Muchas veces, las ganas de no querer ocupar cargos directivos están dadas por el temor de no poder compaginar la vida familiar y laboral, porque asumen más obligaciones que sus compañeros, lo que se incrementa cuando se tienen hijos.

El balance entre la vida familiar y laboral se puede alcanzar, pero no es simple, porque implica un equilibrio en la cantidad de horas que se dedica a cada rol, y las mujeres dedican mayor cantidad de horas a las tareas no remuneradas del hogar que los hombres. Entre los elementos que se requieren para que haya un balance apropiado entre la familia y el trabajo, es necesario el apoyo de la pareja en las tareas del hogar, así como el apoyo del jefe, con una gestión que brinde espacio para la vida familiar. El problema es que, cada vez con más frecuencia, la carga de trabajo se incrementa, lo que obliga a las personas a dedicar más horas a estas labores y, con ello, descuidan la atención a la familia. Para otros autores, este desbalance genera estrés y afecta la salud de las personas. En cambio, cuando existe balance, crece el compromiso de los colaboradores con su organización.

### Capítulo III: Metodología

En el presente capítulo, se expone la metodología utilizada en el estudio, detallando el diseño de la investigación, los procedimientos para la selección de los casos, y la manera en la que se recolectará la información, para proceder a desarrollar el análisis. “El método cualitativo es utilizado con frecuencia en las ciencias sociales y, en particular, el estudio del caso tiene aplicaciones amplias” (Avolio, 2015, p. 6). También se explica qué software se utilizará para el procesamiento de los datos recopilados a través de entrevistas y la forma en la que se probará la validez y confiabilidad de la investigación.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo para describir y analizar el balance entre la vida familiar y laboral, pero desde la percepción de los jefes. La estrategia cualitativa que se ha seleccionado es la de estudio de casos múltiples, con un diseño holístico. Las razones por las que se ha seleccionado un estudio cualitativo son las siguientes:

- Permite analizar las experiencias y percepciones de los jefes hombres peruanos sobre el balance que sus colaboradoras tienen, por lo que se sostiene que “uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cuantitativo” (Inman, 2000, p. 80).
- La forma apropiada de entender la percepción de los jefes es escuchar sus opiniones, sobre la situación de sus colaboradoras, y cómo estas logran o no un balance entre la vida familiar y laboral, ya que el investigador no puede apreciar el fenómeno directamente. De acuerdo con Rubin y Rubin (1995) con las entrevistas cualitativas se logra conocer y comprender las experiencias, para que así el investigador pueda reconstruir los eventos en los que no ha participado.

- Según Maxwell (1996) el enfoque cualitativo es especialmente adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados, así como para entender el contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia del contexto en sus acciones.
- A pesar de que los cuestionarios estructurados son útiles para obtener información, las entrevistas abiertas son la mejor forma de descubrir la percepción de los jefes, al permitirles que hablen abiertamente de la situación (Stevenson, 1990).

La metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio del caso. Esto implica que la investigación es empírica, donde se estudia un fenómeno actual, en el contexto real en que se presenta (Yin, 2003). Además, el estudio del caso es una estrategia apropiada para la investigación puesto que permite explorar en profundidad a las personas, con el objeto de obtener conocimiento sobre aspectos complejos, sensibles y personales. La investigación ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico.

Se dice que en esta investigación el estudio de caso tiene un diseño holístico porque se enfoca en una única unidad de análisis, que son los jefes. Los casos de estudio múltiples son apropiados puesto que “la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte” (Yin, 2003, p. 46). La principal ventaja existente es que se pueden predecir resultados similares, así como también resultados diferentes, por razones predecibles, lo que se conoce como réplica similar o réplica teórica respectivamente (Yin, 2003).

### **3.2 Preguntas de Investigación**

#### ***Pregunta principal:***

- ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras?

### *Preguntas secundarias:*

- ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes en relación con la forma como ellos contribuyen a que las colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre sus expectativas en relación con el desempeño de las colaboradoras en su trabajo?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral?

### **3.3 Población y Selección de los Entrevistados**

La población de entrevistados comprende a los jefes, hombres, mayores de 30 años, que tienen como mínimo 10 colaboradores. La empresa donde trabajan debe estar registrada formalmente, sin importar la industria o sector económico en el que se desenvuelva. A continuación, se describen los procedimientos que se utilizaron para seleccionar los casos, de acuerdo con lo sugerido por Avolio (2008), Miles y Huberman (1994), y Yin (2003).

Se ha enfocado esta investigación descriptiva desde la percepción del jefe hombre porque nos va a proporcionar una información precisa, objetiva y sin sesgo, ya que una persona del sexo masculino no ha vivido la experiencia de concebir y dar de lactar, como tampoco tiene el rol que la sociedad otorga a la mujer como cuidadora del hogar y de los niños, es importante indicar que el jefe hombre seleccionado tiene colaboradores de distinto género, estado civil y realidades, permitiendo responder las interrogantes que nos hemos planteado. Además, su opinión afecta directamente el desarrollo de la carrera de las colaboradoras y con ello el balance entre su vida familiar y laboral (PhysOrg, 2009). Así como lo indicaron Hoobler et.al. (2009), con los resultados de este estudio se logra conocer si la percepción de los jefes está o no influenciada por las diferencias de género. Por lo que es útil para promover la igualdad, en el ámbito laboral, ayudando a fortalecer la capacidad de los

directivos empresariales (Defensoría del Pueblo, 2012). Asimismo, estos resultados permiten a jefes y a colaboradoras tener bases para alcanzar el balance entre vida familiar y laboral.

### **3.3.1 Muestreo**

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestro por conveniencia; se basan en un muestreo de propósito, el cual, según Maxwell (1996) constituye una estrategia en la que se seleccionan a las personas o eventos de manera intencional, ya que se identifica que pueden aportar información importante que no podría obtenerse, en la misma cantidad o calidad, por cualquier otro medio. Dentro del muestreo por propósito, resulta esencial que los individuos seleccionados estén en capacidad de proveer información que conduzca a responder las preguntas de investigación. El presente estudio utiliza un muestreo de propósito porque, como explicó Patton (1990) se han seleccionado casos que brindan información a profundidad, relevante para el propósito de la investigación.

Según Maxwell (1996) el muestreo de propósito elegido tiene los siguientes objetivos para el estudio: (a) alcanzar representatividad e identificar los casos típicos de jefes con colaboradoras mujeres, (b) capturar adecuadamente la heterogeneidad de la población de estos jefes, con el fin de garantizar que las conclusiones representen adecuadamente los diversos rangos de posibilidades; y (c) examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas o que se desarrollarán en el estudio.

### **3.3.2 Estrategias**

No se encontró una base de datos que listara a todos los jefes de Lima, menos que identificase su edad. Es por ello que se elabora esta muestra sin considerar la representatividad, sino más bien buscando elegir informantes con disponibilidad de cooperar y con suficiente información, lo que conduce a afirmar que se ha construido de forma teórica (Miles & Huberman, 1994). Estos autores señalan que, en los estudios cualitativos, los investigadores se convierten en detectives, que deben buscar respuestas a las preguntas de

investigación. Con esto en mente se hizo una observación previa y se conversó con gran cantidad de personas, para llegar a obtener una muestra de informantes. En cada etapa del proceso de selección de los casos, se tomaron decisiones teniendo siempre en mente los propósitos de la investigación.

La muestra se construyó utilizando una combinación de dos técnicas:

1. Casos típicos: De acuerdo con Miles y Huberman (1994) hay que identificar a personas que conocen a otras personas, las cuales poseen información abundante para el estudio.
2. Máxima variación: Se busca que los casos elegidos abarquen la mayor cantidad de situaciones posibles.

Se utilizaron diversas fuentes para identificar a los potenciales participantes en el estudio, las entrevistas se efectuaron desde diciembre del 2015 hasta febrero del 2016. Se han considerado a los jefes hombres mayores de 30 años, con distintos perfiles socio-económicos, diversas profesiones y distintos antecedentes familiares.

De acuerdo con Yin (2003) no existe una regla sobre el número necesario de casos dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística, pero en el presente estudio se ha considerado un total de 19 casos. No existe un tamaño de muestra que sea relevante, pero fue necesario incluir la cantidad de casos suficientes para considerar que no se dejaba de lado información relevante, es decir que se podía contestar a todas las preguntas de la investigación.

### **3.4 Consentimiento Informado**

Antes de iniciar la recolección de información, se solicitó a los participantes que leyeran, comprendieran y firmaran el Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice A. Al firmar este documento, la persona señala de forma explícita que está de acuerdo en que la información que provea sea publicada. Además, se deja sentado que el

sujeto conoce: (a) los objetivos de la investigación, (b) los procedimientos de la entrevista, (c) el compromiso de confidencialidad sobre la información, y (d) el compromiso de confidencialidad sobre la publicación de los resultados finales. Una copia del Consentimiento Informado ha quedado en poder de las informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

### **3.5 Confidencialidad**

Proteger la privacidad de los participantes es esencial y esto se les ofreció explícitamente dentro del consentimiento informado. Para ello, sus nombres fueron reemplazados por una seriación, utilizando J1 para identificar al jefe 1, J2 al jefe 2 y así sucesivamente hasta llegar a J19. Además, las entrevistas grabadas fueron etiquetadas con esta seriación y no con el nombre del entrevistado. Los investigadores también se han comprometido a no publicar ninguna información que pueda ser adjudicable a alguna persona en particular.

### **3.6 Procedimientos de Recolección de Datos**

Yin (2003) explicó que hay tres principios que deben seguirse para la recolección de datos cuando se utiliza la metodología del estudio de casos: (a) usar múltiples fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, la cual tiene que mostrar la relación entre las preguntas de la investigación, los datos obtenidos, la información procesada y las conclusiones. Los procedimientos que Avolio (2008) utilizó y que se pueden también seguir en la presente investigación son los siguientes: (a) fuentes de evidencia, (b) protocolo de la entrevista, (c) entrevista piloto, y (d) esquemas de las entrevistas.

#### **3.6.1 Fuentes de evidencia**

La información se recopiló utilizando la técnica de entrevistas en profundidad, la cual permitió recopilar gran cantidad de información en un periodo de tiempo corto, entendiendo

que esta era una limitante del trabajo. La entrevista también permite el contacto personal y la observación del entrevistado. Para Marshall y Rossman (1999) una entrevista es una manera práctica de obtener mucha información de forma rápida, al mismo tiempo que se combina con la observación, dándole al investigador una visión completa. Pero también debe considerarse que las entrevistas tienen sus debilidades, especialmente que no siempre se obtiene la total cooperación de los sujetos, a pesar de que en un inicio hayan accedido a participar. Según Avolio (2008) esto se combate con entrevistadores hábiles en la interacción personal, capaces de escuchar y formular las preguntas apropiadas, reconociendo la calidad de la información que recopilan.

### **3.6.2 Protocolo de la entrevista**

Se llama protocolo a la agenda que se sigue durante la investigación de campo. Antes de comenzar cada entrevista, es necesario explicar a la persona, es decir al jefe, cuál es el propósito de la investigación. Además, se le notificarán los principales aspectos sobre los que versará la entrevista y se le presentará el Consentimiento Informado, para proceder a su firma. En el Apéndice B se presenta el protocolo de la entrevista, que inicia con las generalidades del estudio y culmina con el reporte.

### **3.6.3 Entrevista piloto**

Siguiendo las recomendaciones de Yin (2003) se seleccionaron los dos primeros casos como prueba piloto, con el objetivo de probar la guía de entrevista, y realizar los ajustes y cambios requeridos. Para ello, los investigadores revisaron que estas dos entrevistas tuviesen las mismas características de los otros elementos de la muestra, seleccionándolos por razones de conveniencia y acceso, lo cual permitió que se tuviesen entrevistas prolongadas, haciendo las preguntas que fuesen necesarias para lograr los objetivos de la investigación. Sobre la base de las respuestas que se obtuvieron, se adecuó la guía de entrevista para su mejor comprensión.



### 3.6.4 Esquema de las entrevistas

Los jefes, hombres, mayores de 30 años y con un mínimo de 10 colaboradores, fueron contactados inicialmente por teléfono para acordar la fecha y hora de la visita. Al iniciar el contacto, el investigador se identificó como estudiante de la Escuela de Negocio de la Pontificia Universidad Católica del Perú y explicó rápidamente el propósito de la investigación que se está llevando a cabo, incluyendo el tópico principal y la importancia. En los casos en que las personas mostraban interés, se les describió en detalle los propósitos del estudio y la metodología que se utilizaría para recabar los datos. Esto sentaría las bases para establecer una cita formal para la entrevista, dejando en claro el lugar, el día y la hora. Para lograr el objetivo de que los entrevistados se sientan cómodos, y provean información suficiente sobre su percepción del balance entre la vida familiar y laboral que tienen sus colaboradoras, es necesario realizarla en un ambiente relajado, en un horario en que no haya interrupciones, y buscando que la persona se sienta cómoda.

### 3.7 Instrumentos

Maxwell (1996) definió un modelo interactivo de diseño de investigación, el cual presenta una relación innovadora entre los componentes de una investigación cualitativa: a) propósitos, b) contexto conceptual, c) preguntas de investigación, d) métodos y e) validez. En este modelo, los componentes están integrados e interactúan estrechamente, ya que están ligados a varios otros, en lugar de estar ligados lineal o cíclicamente. Dicho modelo sitúa a los componentes en un esquema en forma de reloj de arena, donde los propósitos del estudio y las experiencias o lo que se conoce sobre los fenómenos que se está estudiando, deben tener una relación clara con las preguntas de investigación. Por otro lado, los métodos usados deben permitir responder estas preguntas de investigación y tratar las posibles amenazas de validez de las respuestas (Maxwell, 1996). Es así que las preguntas de investigación están en el núcleo de nuestra investigación cualitativa y el instrumento de captación de información

elegido fue la entrevista.

Las entrevistas se realizaron con una guía estructurada, la cual se muestra en el Apéndice C. En esta guía de entrevista, se han incluido preguntas pertinentes para la investigación y se ha dividido en cuatro categorías: (a) características del jefe y las colaboradoras, (b) prácticas del jefe para promover el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras, (c) expectativas sobre el desempeño laboral de sus colaboradoras, y (d) percepción sobre las barreras que tienen las mujeres para lograr el balance entre su vida familiar y laboral.

Las variables incluidas en la guía de entrevista son el resultado de la revisión profunda de la literatura, mientras que las preguntas de la guía se han orientado al investigador y no al entrevistado, con el objeto de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación (Yin, 2003). Esto significa que el investigador es quien planteó verbalmente las preguntas, y no fueron leídas por el entrevistado. Correspondía al investigador formular la pregunta de la mejor manera, considerando las características del sujeto. Esta es la principal diferencia entre una guía de entrevista y una encuesta.

### **3.8 Procedimientos de Registro de Datos**

Después de cada caso, los datos de las observaciones, así como de las notas de comentarios del entrevistador fueron registrados. En el Apéndice D, se muestra el Formato de Notas de Campo para las observaciones. Además, las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y constituyen la principal evidencia de la investigación.

Con el objetivo de incrementar la confiabilidad del estudio, se desarrolló una base de datos para cada caso, para que la evidencia pudiese revisarse rápidamente y de manera ordenada. Esta base de datos está integrada por los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas y del entrevistado, (b) consentimiento informado firmado por el entrevistado, (c) notas de campo, (d) transcripción de las entrevistas, y (e) reporte final del

investigador. Además, como se mencionó previamente, los entrevistados están identificados con la letra J y los números del 1 al 19, mas no con el nombre de la persona.

Yin (2003) indicó que la mejor forma de asegurar la confiabilidad en la investigación es mantener una cadena de evidencia que permita observar claramente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones. Esto asegura que (a) el reporte del investigador incluya todas las referencias que indiquen de donde se ha extraído la información, (b) la base de datos que indique cuáles fueron las condiciones en las que se obtuvo la información, y (c) los datos hayan sido recopilados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el protocolo.

La cadena de evidencia se expresa abiertamente a través de lo siguiente:

- Detallar la fecha, hora y lugar de cada entrevista a los jefes mayores de 30 años, con un mínimo de 10 colaboradores.
- Contar con el Consentimiento Informado, firmado por cada uno de los entrevistados, en señal de conformidad con su participación en la investigación.
- Tomar notas de todo lo que se ha observado durante las entrevistas, las cuales se registraron utilizando el Formato de Notas de Campo.
- Grabar las entrevistas y luego transcribirlas.
- Recopilar la información en función de los procedimientos establecidos en el protocolo.
- Procesar los datos recopilados utilizando el software Atlas.ti e imprimir los reportes para analizarlos.

### **3.9 Análisis e Interpretación de Datos**

Según Marshall y Rossman (1999) “el análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (p. 150). Es durante la etapa de

análisis de los datos cuando se le otorga sentido y significado a la información. Como estrategia general, se utilizó un marco descriptivo, que se basa en las preguntas de investigación y como estrategia específica se utilizó el análisis transversal de los casos, buscando identificar patrones de comportamiento que lleven a establecer las conclusiones.

El análisis se inició al completar la base de datos de cada caso, incluyendo la transcripción de las entrevistas y los informes que emanan del Atlas.ti. Este proceso se hizo siguiendo las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999) también utilizadas por Avolio (2008): (a) organizar y preparar la información para el análisis, (b) generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; (c) codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; (d) someter a prueba los hallazgos iniciales, (e) buscar explicaciones alternativas para la información, y (f) escribir el reporte.

Dado que no existe un formato estándar para realizar el análisis individual de los casos, la forma en que se hará es a través de una descripción detallada de cada caso con el fin de encontrar elementos comunes (Eisenhardt, 1989). En una primera etapa del análisis se ingresaron las transcripciones de las entrevistas en el software Atlas.ti, con el cual se hicieron revisiones repetidas, considerando diversos aspectos, buscando generar una idea general, que fuera la primera etapa en la obtención de respuestas. La segunda fase del análisis incluyó el proceso de reducción de información, mediante la creación de marcas o marcadores dentro del software. La tercera fase del análisis consistió en la codificación de la información, donde los códigos son etiquetas que se crearon a partir de la revisión de literatura, que incluyen palabras como empatía, asertivo, paciente, entre otros.

### **3.10 Validez y Confiabilidad**

“La validez implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busque conocer y no en otra” (Álvarez-Gayouz, 2003, p. 10). La manera de lograrlo es utilizando distintos métodos o aproximaciones para analizar los datos, verificando

que siempre se llega a las mismas conclusiones. El principal reto para que haya validez es que se presenten datos que obedezcan a la realidad, sin la influencia de la opinión del investigador. Además, hay que garantizar la validez del instrumento para recabar información que lleve a alcanzar los objetivos del estudio y esto se conoce desde que se hace la prueba piloto.

Siguiendo a Yin, en 1998 (citado en Villareal & Landeta, 2007) algunas de las pruebas que garantizan la calidad y rigor final de un estudio de investigación son: a) la validez constructiva o del constructo, la cual busca asegurar la calidad de la investigación mediante triangulación de la información, estableciendo un proceso casi simultáneo y unificado de recogida y análisis de evidencia y estableciendo una cadena de evidencia; b) la validez externa, que busca ver en qué medida parte de los resultados de la investigación pueden ser considerados como hipótesis de partida de estudios de futuras líneas de investigación; y c) la confiabilidad.

De acuerdo a lo indicado por Avolio (2008) la validez del constructo se logra utilizando la estrategia de la triangulación. Para ello se utilizan múltiples fuentes de información como son las entrevistas y las observaciones de los investigadores, junto con cualquier documento al que hayan tenido acceso durante el trabajo de campo.

Adicionalmente, se ha mantenido una cadena de evidencia preservando las grabaciones y transcripciones de cada entrevista, las cuales junto con las notas se archivaron de forma individual para cada caso de estudio.

Para Álvarez-Gayouz (2003) la confiabilidad es generar resultados que sean estables, congruentes y seguros. Dentro de esta investigación, se utilizarán tres estrategias para asegurar la confiabilidad:

1. Utilizar un protocolo de entrevista, en el que se establecen los procedimientos de campo, los cuales siempre se repiten de la misma manera, así cada entrevista se

desarrolla usando el mismo procedimiento.

2. Utilizar una base de datos para cada entrevista, con una estructura estandarizada que permita transferir los datos y formar una fuente sólida, completa y detallada de la información recolectada.
3. Utilizar un investigador externo, que no ha formado parte del estudio, y está encargado de verificar el contenido y la lógica del análisis de la información, comparando las conclusiones obtenidas por el estudio con las que el investigador considera que emergen de la información. Este rol lo asumirá la asesora del estudio, quien no participa en las entrevistas.

### **3.11 Resumen**

En este capítulo se establecieron los lineamientos para el desarrollo de la investigación, indicando que se tiene un propósito descriptivo, y que se ha seleccionado el enfoque cualitativo para describir y analizar la forma en que los jefes perciben el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras. La metodología que se seleccionó permite responder a las preguntas de la investigación, a través del estudio de casos múltiples. Utilizando una guía de entrevista a profundidad se recopilará información suficiente y de calidad.

Se identificaron cuatro categorías en la guía de entrevista: (a) características del jefe y las colaboradoras, (b) prácticas del jefe para promover el balance entre la vida familiar y laboral de sus colaboradoras, (c) expectativas sobre el desempeño laboral de sus colaboradoras, y (d) percepción sobre las barreras que tienen las mujeres para lograr el balance entre su vida familiar y laboral.

La estrategia general de esta investigación es el análisis a través de un marco descriptivo que permita organizar la entrevista, siguiendo una cadena de evidencia que garantice la confiabilidad. Para preservar los datos de los entrevistados, la información será

codificada, y posteriormente será categorizada y analizada utilizando el software Atlas.ti. Para cada caso, se archivará el consentimiento informado firmado, la transcripción de las entrevistas, las notas del investigador y cualquier otro documento que se haya recopilado.



## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Al finalizar el trabajo de campo, los resultados de las entrevistas se organizaron en función de las preguntas de investigación y se realizó un análisis transversal de todos los casos. Es así que se llega a presentar los resultados del estudio sobre la base de los audios de las entrevistas y de las notas de los investigadores.

### 4.1 Perfil de los Informantes

La investigación realizada busca identificar la percepción de los jefes hombres sobre la relación vida familiar y laboral de sus colaboradoras. La muestra del estudio estuvo conformada por 19 entrevistas a jefes sobre la base del perfil delimitado: (a) jefes hombres, (b) mayores de 30 años, y (c) mínimo de 10 colaboradores. La muestra ha sido estrictamente seleccionada de acuerdo con el propósito de la investigación. La guía de entrevista ha sido la misma en cada muestra.

Por razones de confidencialidad señaladas dentro del procedimiento consentido, se ha procedido a codificar cada una de las entrevistas con la letra J, seguida del número correlativo en función del número de entrevista. Así, la primera entrevista es J1; la segunda, J2; y así sucesivamente hasta el J19. Por ello, se hace referencia, en el presente capítulo, a cada entrevistado como J1, J2, J3, hasta J19.

Se aprecia que la muestra estuvo conformada por nueve hombres que son originarios de Lima, seguido de dos hombres nacidos en Junín y otros dos nacidos en Áncash; los otros seis nacieron en Huancavelica, Piura, Ayacucho, Cerro de Pasco, Tacna y Madre de Dios (ver Tabla 1). En cuanto a la profesión que tienen los entrevistados, en la Tabla 2, se observa que todos tienen estudios superiores. También se puede observar que la profesión de mayor frecuencia es ingeniería, 11 de los 19 entrevistados; seguidos por economistas y contadores, cuatro en total; y las demás profesiones tienen un representante de administración, odontología, derecho y biología.



Tabla 1

*Lugar de Nacimiento de los Informantes*

Lugar de nacimiento	<i>f</i>	Informantes
Lima	9	J1, J3, J4, J6, J10, J12, J14, J17, J18
Huancavelica	1	J2
Junín	2	J5, J8
Áncash	2	J7, J16
Piura	1	J9
Ayacucho	1	J13
Cerro de Pasco	1	J11
Tacna	1	J19
Madre de Dios	1	J15
Total	19	

Tabla 2

*Profesión o Carrera de los Informantes*

Profesión	<i>f</i>	Informantes
Ingeniero	11	J1, J3, J4, J7, J8, J10, J11, J12, J13, J15, J19
Economista	2	J6, J9
Contador	2	J5, J14
Administrador	1	J17
Dentista	1	J16
Abogado	1	J18
Biólogo	1	J2
Total	19	

En la Tabla 3, de las 19 entrevistas, se observa que: (a) seis jefes, tienen edades entre 41 y 45 años; (b) cinco jefes, tienen edades entre 35 y 30 años; (c) cuatro jefes, tienen edades entre 31 a 35 años; y (d) tres jefes, tienen edades entre 46 y 50 años. Esto implica que 15 de los 19 entrevistados se encuentran con edades entre de 31 y 45 años.

Tabla 3

*Edad de los Informantes*

Edad (en años)	<i>f</i>	Informantes
30 o menos	0	
Entre 31 y 35	4	J5, J6, J8, J17
Entre 36 y 40	5	J7, J12, J13, J15, J19
Entre 41 y 45	6	J2, J3, J4, J10, J11, J16
Entre 46 y 50	3	J1, J9, J18
51 o más	1	J14
Total	19	

Por otro lado, de acuerdo con la Tabla 4, se puede observar que la mayor incidencia de años de experiencia laboral se encuentra entre 16 y 20 años (siete en total de los 19 entrevistados), seguida de 25 años a más (cinco en total de los 19 entrevistados) y en un tercer lugar la de 11 y 15 años (cuatro en total de los 19 entrevistados).

Tabla 4

*Años de Experiencia Laboral que Tienen los Informantes*

Años experiencia laboral	<i>f</i>	Informantes
10 o menos años	2	J8, J17
Entre 11 y 15 años	4	J5, J6, J7, J19
Entre 16 y 20 años	7	J2, J3, J10, J11, J12, J13, J15
Entre 21 y 24 años	1	J18
25 o más años	5	J1, J4, J9, J14, J16
Total	19	

En cuanto a los años de experiencia laboral en puestos de jefaturas o gerencias, se observa que: (a) nueve jefes tienen entre 5 a 10 años, (b) cuatro jefes, tienen 5 o menos años; (c) tres jefes, entre 11 y 15 años; (d) dos jefes, entre 16 y 20 años; y (e) un jefe, de 21 o más años (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Años de Experiencia Laboral en Puestos de Jefaturas o Gerencias*

Años de experiencia laboral en puestos de jefatura o gerencia	<i>f</i>	Informantes
5 o menos años	4	J5, J8, J17, J19
Entre 5 y 10 años	9	J1, J2, J4, J6, J7, J9, J11, J12, J15
Entre 11 y 15 años	3	J3, J10, J13
Entre 16 y 20 años	2	J16, J18
21 o más años	1	J14
Total	19	

Una delimitación de la investigación establece que los entrevistados tengan como mínimo 10 colaboradores. Con los datos de la Tabla 6 se comprueba que todos los elementos de la muestra cumplen esta condición: tienen al menos 10 personas bajo su cargo; es más, 13 de los 19 tienen entre 10 y 20 colaboradores.

Tabla 6

*Cantidad de Colaboradores que Tienen los Informantes*

Cantidad de colaboradores	<i>f</i>	Informantes
Entre 10 y 20 colaboradores	13	J1, J2, J3, J5, J6, J9, J10, J12, J13, J14, J16, J17, J19
Entre 21 y 30 colaboradores	2	J4, J18
Entre 31 y 40 colaboradores	2	J7, J15
Entre 51 y 60 colaboradores	0	
61 o más	2	J8, J11
Total	19	

En la Tabla 7 se presenta la cantidad de colaboradoras mujeres que tienen los informantes a su cargo, en donde se puede observar que la mayor cantidad de colaboradoras mujeres se encuentra entre cinco y 10 colaboradoras seguido del rango entre 11 y 20 colaboradoras.

Tabla 7

*Cantidad de Colaboradores Mujeres que Tienen los Informantes*

Cantidad de colaboradores mujeres	<i>f</i>	Informantes
Entre 5 y 10 colaboradoras	15	J1, J2, J3, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J13, J14, J16, J17, J19
Entre 11 y 20 colaboradoras	3	J4, J12, J18
Entre 21 y 25 colaboradoras	0	
Entre 25 y 30 colaboradoras	0	
31 o más	1	J15
Total	19	

**4.2 Presentación y Discusión de Resultados**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación organizada en función a tres perspectivas, que han sido previamente alineadas con los objetivos planteados para la presente investigación. Además, se presenta la información cualitativa de forma narrativa que ha sido recogida durante las entrevistas a los 19 jefes de la muestra.

Las tres perspectivas identificadas son: (a) identificación y análisis de la percepción de cómo los jefes contribuyen a que sus colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral, (b) identificación y análisis de la percepción sobre las expectativas que tienen los jefes sobre el desempeño de sus colaboradoras en el trabajo, y (c) identificación y análisis de la percepción de los jefes sobre las barreras que tienen las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral. Además, se presenta la información cualitativa de forma narrativa y se ha realizado para los 19 entrevistados la misma guía de entrevista.

Los resultados de la primera pregunta realizada a los 19 entrevistados para saber su opinión sobre si existen o no diferencias entre ser jefes de hombres o ser jefes de mujeres. Para ello, se ha formulado, dentro de la guía de entrevista, la pregunta específica P8: ¿existen

diferencias entre ser jefe de hombres y ser jefe de mujeres?

Para la mayoría, siete de 19 personas (ver Tabla 8), las diferencias solamente se dan en temas personales, cuatro jefes indicaron que profesionalmente no hay diferencia; y cinco de ellos afirmaron que no existen diferencias. En total, para 16 de los 19 entrevistados no hay diferencias entre ser jefe de hombres o ser jefe de mujeres, al menos en el ámbito profesional.

Tabla 8

*Diferencias entre ser Jefe de Hombres y ser Jefe de Mujeres*

Diferencia entre ser jefe de hombres y ser jefe de mujeres	<i>f</i>	Informantes
Hay diferencia.	4	J6, J8, J11, J18
No hay diferencia.	5	J9, J10, J12, J13, J17
Profesionalmente no hay diferencia.	4	J1, J3, J4, J5
En temas personales hay diferencia.	7	J1, J2, J7, J14, J15, J16, J19
En temas personales no hay diferencia.	2	J4, J5
Total	22	

El J13 indicó: “No existe diferencias, pero si consideraciones en el trato” (J13, 27:1), por lo que no hay una discriminación en la forma en que se asignan las funciones y responsabilidades entre los colaboradores. Lo cual fue confirmado por el J5, quien señaló: “Ambos cumplen con sus objetivos” (J5, 19:15), por lo que eso es lo que se evalúa o se revisa.

En cuanto a las diferencias existentes, estas se centran en temas personales. Según el J7 respondió: “Las mujeres requieren un trato más delicado, con mayor respeto” (J7, 21:25). Quizás, porque como el J1 respondió: “Las mujeres son más susceptibles” (J1, 15:32). El J15 respondió: “La forma como se desenvuelven las mujeres es completamente diferente, las mujeres son más comunicativas, se explican más de forma amplia y gestual, los hombres son

más directos y resumidos” (J15, 29:1). Por lo tanto, las mujeres demandan un trato diferente, con más detalles y explicaciones concretas, en comparación con los hombres.

El J19 respondió: “Aquellas que tienen hijos suelen desconcentrarse del trabajo” (J19, 2:2). Esto coincide con lo encontrado por Hoobler et al. (2009) quienes indicaron que persiste el “*techo de cristal*” para el desarrollo de las mujeres profesionales, porque entre los jefes existe la percepción de lucha de las mujeres con el conflicto entre la familia y el trabajo. Al respecto, debe recordarse que para Akinfenwa (s. f.) las mujeres suelen ser las responsables de administrar el hogar y preparar los alimentos, independientemente de la religión y el estatus social.

Tabla 9

*Diferencia entre ser Jefe de Profesionales o Personal sin Estudios Superiores*

Diferencia entre ser jefe de profesionales o personal sin estudios superiores	<i>f</i>	Informantes
Hay diferencia.	4	J8, J10, J11, J13
Hay diferencia por formación académica.	3	J1, J12, J15
Hay diferencia por la capacidad.	8	J3, J4, J5, J6, J7, J14, J17, J19
Hay diferencia por la forma de comunicarse.	1	J2
Se asigna diferente tipo de trabajo y funciones.	2	J16, J18
Técnicos necesitan más pautas.	1	J9
Total	19	

Para ahondar más en el tema se indagó sobre si existen diferencias entre ser jefe de profesionales que de personal sin estudios superiores. La pregunta específica planteada es P9: ¿es diferente ser jefe de profesionales que de personal sin estudios superiores? De los resultados que se presentan en la Tabla 9, se concluye que sí existen diferencias, que se dan principalmente por la capacidad entre los dos perfiles, lo que lleva a una asignación diferente

del trabajo. El J1 respondió: “Siempre existe una diferencia por la formación académica” (J1, 15:2). Mientras que para J12, no es solo por el grado de instrucción sino por el tipo de trabajo que desempeñan (J12, 26:2). En el caso del J15, todos los supervisores en su empresa son profesionales, quienes representan el 30% de los trabajadores. El resto del personal no posee una carrera, aunque destacó que las personas con profesión están en mejores condiciones de lograr los objetivos (J15, 29:2).

Respecto a los ocho jefes que consideran que estas diferencias se deben a la capacidad del personal, se encontró lo siguiente: El J3 respondió: “La persona instruida capta rápidamente la idea; además, esto se suma a su experiencia. En el otro caso, se demoran en captar” (J3, 17:2). Para J5 las diferencias en capacidades influyen porque esto define la manera en la cual se distribuye el trabajo, ya que los profesionales se encargan de labores de especialistas, mientras que el personal técnico se enfoca en temas más operativos (J5, 19:2). Es por esto, que la forma de dirigirlos difiere, ya que “en el caso de profesionales los reportes son más directos, más rápida y más entendible, mientras que con los operadores hay que recalcar muchas cosas” (J7, 21:2).

#### **4.2.1 Percepción de cómo los jefes contribuyen a que sus colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral**

En la Tabla 10, se puede observar que seis de 19 entrevistados consideraron que algunas de las colaboradoras sí logran el balance entre la vida familiar y laboral. Sin embargo, para seis de ellos, esto depende de su capacidad y de las prioridades que establezcan. Para otros tres entrevistados, el balance se logra con apoyo y, para otros cuatro entrevistados, no es posible lograr el balance. Para responder a esta interrogante, se planteó la pregunta P12: ¿cree usted que logran alcanzar dicho balance? a lo cual el J4 respondió: “Depende de cada una y la relación con sus familias. En el trabajo procuramos darle el espacio. Los objetivos son claros desde el inicio y la meta es conseguirlos entre otros y

también nos damos la mano” (J4, 18:5).

Tabla 10

*Logran las Colaboradoras el Balance*

Logran las colaboradoras el balance	<i>f</i>	Informantes
Sí lo logran.	6	J4, J7, J9, J10, J11, J19
No lo logran.	4	J3, J6, J15, J18
Sí lo logran, pero con apoyo.	3	J1, J16, J17
Algunas, depende de su capacidad y prioridades.	6	J2, J5, J8, J12, J13, J14
Total	19	

Así mismo, el J7 señaló que lograr el balance depende de cada colaboradora y está asociado con lo que significa la felicidad para cada una de ellas (J7, 21:26). El J11 mencionó que algunas lo logran por necesidad y otras por felicidad, pero reconoce que usualmente son las profesionales las que alcanzan dicho balance (J11, 25:5). El cual se define en función de los objetivos personales, ya que en base a las metas se busca que cumplan los horarios, aunque por lo general no suelen trabajar los sábados (J19, 33:22). Para los J1 y J17, la forma de lograr el balance es contar con el apoyo de terceros (J1, 15:27; J17, 31:5).

Otros entrevistados aclararon que no todas las colaboradoras tienen la capacidad de lograr el balance. Esto se debe a que algunas son más ansiosas y necesitan tener una comunicación más fluida con la familia (J2, 16:28). Lo cual también depende de las habilidades y prioridades que cada colaboradora establece (J5, 19:5), y que no es algo exclusivo de la mujer con hijos (J13, 27:5). Mientras que para el J14 es irrelevante si sus colaboradoras logran o no el balance, porque lo principal es que obtengan resultados, reconociendo que esto conlleva sacrificios y por lo tanto depende de la ambición de cada persona (J14, 28:5).

Al mismo tiempo, hay entrevistados que consideran que este equilibrio entre vida



laboral y vida familiar no se puede lograr. El J6 respondió: “No, porque el trabajo de todas maneras absorbe bastante tiempo” (J6, 20:5), en tanto el J18 también considera que no se logra el balance, porque algunas veces necesita que las empleadas se queden hasta tarde (J18, 32:5). Para el J3 la manera de conciliar estos ámbitos es a través del trabajo por objetivos, donde cada colaboradora decide cómo organiza su tiempo, siempre y cuando alcance sus metas o logre los resultados esperados (J3, 17:5).

Se encontró que cuatro de los 19 entrevistados consideran que no es posible que las colaboradoras logren un balance entre la vida familiar y laboral, principalmente porque los trabajos son altamente demandantes, o porque lo principal es que cumplan con las metas y no el balance en la vida de las colaboradoras, a pesar de que alcanzarlo es favorable ellas (Greenhaus et al., 2003). Los otros seis dijeron que sí es factible, aunque algunos indicaron que solamente cuando establecen prioridades claras o cuentan con apoyo de terceros. Esta ayuda puede provenir principalmente de la pareja, mientras que las prioridades se refieren a que deben definir el nivel de importancia que tiene su trabajo actual.

Tabla 11

*Importancia de Lograr un Balance entre la Vida Familiar y Laboral*

Importancia de lograr el balance	f	Informantes
Es importante	9	J5, J6, J8, J9, J10, J12, J13, J17, J19
Es necesario	9	J1, J2, J4, J7, J11, J14, J15, J16, J18
Es necesario e importante	1	J3
Total	19	

En la Tabla 11, se muestra en qué medida los entrevistados consideraron que es o no importante lograr un balance entre la vida profesional y la vida laboral. Se encontró que todos los entrevistados piensan que es importante que las colaboradoras logren un balance entre la vida familiar y la vida laboral, a pesar de que el J14 manifestó previamente que lo principal es que se alcancen los objetivos de la organización y no el logro del balance.

Entre las razones por las que resulta importante lograr un balance, se presentan las siguientes respuestas. El J6 indicó: “Es importante, porque les ayuda a estar tranquilas y contentas” (J6, 20:6), mientras que el J13 señaló que es importante para todos (J13, 27:6), es decir para hombres y mujeres, con o sin hijos (J5, 19:28). Para lograrlo se necesita ser ordenado y planificado, así como contar con el apoyo del jefe y compañía y con comunicación (J17, 31:6).

Mientras que los entrevistados que señalaron que es necesario, indicaron que resalta las virtudes individuales, ya sea de hombres o de mujeres (J1, 15:6). En caso de que no exista el balance, entonces no se puede hacer bien el trabajo y se está en un estado constante de distracción (J2, 16:6). Pero queda claro que el balance se define en torno a las prioridades personales que cada persona establece (J4, 18:30), y al lograrlo son más productivas y alcanzan la felicidad (J11, 25:6). Desde la percepción del jefe es necesario que haya un balance, aunque como trabajador se reconoce que es difícil, por las demandas del trabajo (J15, 29:6).

Pensar que no hay inconvenientes, en el caso de que las colaboradoras no logren el balance, y, peor aún, expresar que lo principal son los objetivos de la organización no es apropiado, porque, de ocurrir esto, se produce un gran estrés, por la demanda de las dos áreas (Simmons, 2012). A esto se le suma que, a medida que se dedican más horas al trabajo, el nivel de salud de las personas es menor (Grandey & Cropanzano, 1999). Con altos niveles de estrés se produce un empeoramiento en las condiciones de salud, que perjudican no solo a las colaboradoras, sino también a la organización. Además, esto se contradice con el hecho de que todos los entrevistados manifestaron que alcanzar el balance entre vida laboral y familiar es necesario e importante para todos.

En cuanto a las formas o métodos que utilizan las colaboradoras para alcanzar el balance entre la vida familiar y laborar, los datos de la Tabla 12 muestran que lo principal es

dedicar cierto tiempo a los temas familiares dentro del horario de trabajo. Esto incluye llamar frecuentemente a sus casas. A esto le sigue la solicitud de permisos, así como compensar las faltas con horas fuera del horario establecido, mientras que otras optan por cumplir estrictamente con el horario de trabajo.

Tabla 12

*Formas Cómo las Colaboradoras Logran el Balance Vida Familiar y Laboral*

Formas cómo las colaboradoras logran el balance vida familiar y laboral	<i>f</i>	Informantes
Dedican cierto tiempo a lo familiar.	5	J3, J5, J10, J13, J19
Solicitan permiso.	4	J1, J6, J8, J11
Compensan horas fuera de horario.	3	J1, J5, J14
Cumplen estrictamente el horario de trabajo.	3	J6, J12, J16
Constantemente llaman a casa.	2	J2, J6
Optan por diferentes programas.	2	J4, J9
Otros	4	J7, J15, J17, J18
Total	23	

El J3 respondió: “Siempre hay una parte de las horas de trabajo que se jalan al lado familiar. Conseguir el equilibrio es una tarea difícil” (J3, 17:20). No obstante, el J5 manifestó que, a pesar de ser difícil, algunas mujeres manejan bien sus temas dentro del horario de trabajo (J5, 19:21), entendiendo que ellas tienen que compartir su tiempo y lo hacen en función de las necesidades que cada una tiene (J10, 24:4). El J19 explicó que las colaboradoras logran estar pendientes de su familia y, al mismo tiempo, hacer bien su trabajo, manteniéndose comunicadas y avisando cuando se les presenta una emergencia (J19, 33:18). El J13 indicó: “Ellas dedican al 100% su atención al trabajo, mientras que están presentes, y tienen las facilidades para llamar o coordinar temas de casa en el horario de trabajo, así como solicitud de permisos” (J13, 27:28). El llamar a las casas de manera frecuente es común, lo

que les brinda tranquilidad a las mujeres (J2, 16:4; J6, 20:19). En cuanto a solicitar permisos, estos se conceden porque para las mujeres que tienen carga familiar se les complica las responsabilidades cuando se cruza con responsabilidades personales, como situaciones con los hijos, familia. En ese caso, se les brinda las facilidades para que puedan solucionar el problema (J1, 15:35). Sin embargo, el J6 sostuvo que es esporádico que pidan permisos, pues comprenden que deben cumplir con sus obligaciones laborales (J6, 20:20). El J11 respondió: “La mujer tiene una carga en el trabajo y la casa, y por ello buscan equilibrar su tiempo, piden permiso y se les concede” (J11, 25:4). El J8 contestó: “Si tienen que salir por una emergencia, no lo medimos, damos las facilidades” (J8, 22:26). A cambio de estos permisos, muchas mujeres buscan compensar esas horas trabajando fuera del horario establecido, para no descuidar los temas laborales, ya que es importante cumplir con las fechas. Cada una tiene tareas y responsabilidades específicas (J1, 15:25).

En general, se puede afirmar que todo depende del manejo personal y de las prioridades. El J5 respondió: “Debe buscarse cumplir los objetivos y a su vez tener un orden familiar, a veces se quedan más horas” (J5, 19:20). El J14 afirmó que lograr el balance es complicado, en especial para las mujeres casadas y con hijos, pero ellas buscan compensar todo, con más horas y sobre todo cumpliendo con su responsabilidad (J14, 28:23).

Otra manera en la que algunas mujeres logran el balance es a través del estricto cumplimiento de su horario. El J6 respondió: “Llegan a la hora, por lo general, no toman tiempo libre y cuando terminan se van rápidamente” (J6, 20:25). Es así que “cumplen al máximo su responsabilidad durante el horario de trabajo” (J12, 26:4). El J16 indicó: “Tratan de dedicarse tiempo completo a sus labores, y de ahí irse a casa”, enfocándose en su hogar de los asuntos domésticos, logrando separar la vida familiar y laborar (J16, 30:26).

Hasta aquí, se han examinado distintos métodos que utilizan las colaboradoras para lograr el balance, mientras que, del lado de las empresas, estas pueden ofrecer diversos

programas. Al respecto, el J4 manifestó que brindan programas como guardería, convenios con instituciones de cuidado infantil, servicios de estimulación temprana, días adicionales por el nacimiento de hijo o ayudas de escolaridad (J4, 18:4). En este sentido, dependiendo del clima laboral que predomine, se tomarán distintas acciones, conversando con el colaborador, para brindarle vacaciones o permisos no remunerados (J9, 23:4). Hubo dos jefes que simplemente indicaron que no saben cómo hacen sus colaboradoras para lograr el balance (J15, 29:20; J18, 32:4). Mientras que el J7 no ha tenido que pensar en este tema porque sus subordinadas son solteras y, por ende, cada una maneja su tiempo (J7, 21:4). Ellas se organizan y ordenan para lograr crecer y desarrollarse tanto a nivel personal como profesional, a través de planeamiento y responsabilidad (J17, 31:4).

De acuerdo con Greenhaus et al. (2003) el balance se mide en tres dimensiones: (a) tiempo dedicado a la familia y el trabajo, (b) grado de involucramiento o de atención que se da al trabajo y a la familia, y (c) satisfacción que se obtiene tanto del trabajo como de la familia. Los resultados de la presente investigación indican que la asociación principal que existe entre los entrevistados se orienta hacia balance de tiempo que dedican al trabajo y a la familia, mencionando poco o nada las otras dos dimensiones.

También existen jefes que consideraron que el balance entre la vida familiar y laboral solamente puede lograrse contando con apoyo. Una de las principales fuentes de apoyo es la empleada doméstica, la cual se encarga del trabajo del hogar. Por lo tanto, en la medida en que las condiciones económicas de la familia lo permiten, se prefiere contratar a una persona que se encargue de la limpieza, la cocina o el cuidado de los niños (Ojeda, 2013) lo cual permite a la mujer dedicar más tiempo a sus propias actividades laborales, manteniendo un buen nivel de desempeño.

Alles (2011) indicó que el jefe es la persona responsable de conducir a su equipo a fin de potenciar sus capacidades individuales en pos de alcanzar los mejores resultados. Por

ende, la forma de gestionar del jefe tiene impacto directo en el balance vida familiar y laboral de su equipo. Por lo tanto, es importante indagar sobre los aspectos más difíciles del rol de jefe desde la percepción de los entrevistados. En la guía de entrevista, la pregunta específica planteada es P10: ¿qué es lo más difícil de ser jefe?

En la Tabla 13, se presentan las múltiples respuestas de las entrevistas. La respuesta de mayor incidencia ha sido “lograr sinergias para alcanzar los objetivos”. Le siguen, en segundo lugar, “alcanzar compromiso del área y organización”; en tercer lugar, “entender y adoptar las metodologías”, “alcanzar una comunicación clara y constante”, y “ser asertivo con las mujeres”; y, por último, se obtiene como respuesta “solucionar las diferencias del grupo”.

Tabla 13

*Aspectos Más Dificiles de Ser Jefe*

Aspectos más difíciles de ser jefe	<i>f</i>	Informantes
Entender y/o adoptar la metodología	3	J1, J4, J13
Lograr compromisos	4	J1, J14, J15, J16
Lograr sinergias para alcanzar objetivos	5	J1, J3, J5, J15, J18
Ser asertivo con las mujeres	3	J6, J7, J11
Lograr comunicación clara y constante	3	J2, J13, J16
Solucionar las diferencias del grupo	2	J9, J12
Otros	5	J3, J8, J10, J17, J19
Total	25	

El J1 respondió: “Lo más difícil es que todo tu personal pueda entender tu metodología de trabajo” (J1, 15:33), lo que implica “lograr que todos entiendan hacia dónde vamos y como debemos de llegar” (J13, 27:26). Mientras que el J1 también consideró que lo más difícil es el logro del compromiso que se requiere de cada empleado para que se alcancen

los objetivos (J1, 15:34). El J14 afirmó: “Tratar de hacer entender que todos vamos por el mismo camino, que todos somos importantes, sobre todo se sientan identificados con el equipo, y cuando se logra es lo máximo” (J14, 28:3). El J4 respondió: “Alinear a todos en una misma dirección, asegurar que entiendan qué necesitamos y por qué deben hacerlo y, en algunos casos, cómo y cuándo” (J4, 18:3). Para el J16 lo más difícil es: “Hacer que todos manejen el mismo nivel de compromiso y manejar una comunicación clara” (J16, 30:18).

El J1 destacó que lograr sinergias es imprescindible para alcanzar buenos resultados (J1, 15:24). Donde lo más difícil es llegar a una concertación, que, cuando se logra desde el inicio, se puede elevar el nivel de todo el equipo y del trabajo que se desarrolla (J3, 17:27). Es así que el equipo avanza junto, al ritmo que la empresa espera (J5, 19:18), y en la dirección adecuada, lo cual es complicado (J15, 29:25; J18, 32:18). El J12 sostuvo que lo más difícil es: “Alinear a todo el equipo y comprender las diferencias” (J12, 26:18), y con ello solucionarse cualquier conflicto interno en la empresa, los cuales usualmente se dan por cargas laborales distribuidas de manera no equitativa o dudas en torno al trabajo (J9, 23:3).

En cuanto a lo difícil que es lograr una comunicación efectiva con el personal, el J2 indicó que: “Lo más difícil para mí es lograr el entendimiento entre el subordinado y jefe, porque cada uno tiene una forma de ver las cosas” (J2, 16:27). El J13 señaló que lo más difícil es: “Mantener una comunicación constante” (J13, 27:27), al mismo tiempo que clara (J16, 30:19). Relacionado con la comunicación está la asertividad en el trato, lo que requiere de sensibilidad porque, si no, pueden llegar a sentirse mal (J7, 21:19). Esto se debe a que el nivel de preocupación que generan las mujeres ante los problemas familiares es mayor que la preocupación que generan los hombres (J6, 20:3). Se conoció que para el J11 no es sencillo entender a las mujeres a través de sus distintos estados emocionales (J11, 25:25).

Las otras dificultades que existen para ejercer el rol de jefe se relacionan con la gran responsabilidad que se asume (J3, 17:28) y con lograr que las decisiones que se tomen

favorezcan por igual a las personas y a la organización (J8, 22:19). El J17 respondió que lo más difícil es: “Brindar retroalimentación de los errores u omisiones que puedan estar ocurriendo” (J17, 31:18), lo cual no siempre es sencillo porque hay que hacer notarlos a las personas. El J19 afirmó que lo más difícil es: “El manejo del personal, porque las colaboradoras pueden considerar que la distribución no es justa, no hay equidad entre los hombres y las mujeres” (J19, 33:3).

En relación con el bienestar, Chávez (2007) señaló que las condiciones de trabajo crean un sistema de interacciones y consecuencias, que involucran la seguridad ocupacional, la salud y, en general, las condiciones de trabajo. Todo esto, en conjunto, lleva a determinar la satisfacción de los colaboradores dentro de cada organización. Por lo tanto, es importante que se analice si estos son promotores del balance entre la vida familiar y laboral, o si, por el contrario, añaden estrés.

Al preguntarles a los jefes qué apoyo les brindan a las colaboradoras para que estas logren un balance entre su vida familiar y laboral, se obtuvieron múltiples respuestas, las cuales se presentan en la Tabla 14. Siete de los 19 entrevistados sostuvieron que lo principal es brindar facilidades para que las colaboradoras atiendan asuntos personales; en cambio, para otros cinco entrevistados se relaciona con una comunicación directa y fluida. No obstante, tres de 19 entrevistados indicaron que involucrarse en lo personal si urge, por otro lado hay dos entrevistados que piensan que las facilidades se deben dar en función del desempeño que cada persona tiene y no de una manera generalizada a todas las colaboradoras.

Dentro de las facilidades para atender temas personales, se encontraron diversas respuestas, como la importancia de que llamen frecuentemente a sus casas para que se sientan tranquilas, atendiendo asuntos relacionados con los hijos o situaciones de emergencia. El J1 respondió: “En el caso de mujeres, se busca que ellas se sientan tranquilas de llamar a su



casa, se trata de brindar las facilidades de permisos” (J1; 15:37). Por ello, cuando se tiene conocimiento de sus problemas, se dan facilidades para buscar su tranquilidad (J6, 20:26). Por su parte el J10 indicó: “Entendiendo sus necesidades como madre y mujer y dándoles las facilidades sin descuidar el tema laboral” (J10, 24:7), por ello hay permisos que no se pueden negar, especialmente los relacionados con temas de salud o de los hijos en general, y corresponde a los jefes hacer esas concesiones (J14, 28:25).

Tabla 14

*Apoyo que el Jefe Brinda a las Colaboradoras para que Logren el Balance entre la Vida Familiar y Laboral*

Apoyo que el jefe brinda a las colaboradoras	<i>f</i>	Informantes
Facilidades para atender temas personales	7	J1, J4, J6, J10, J14, J16, J17
Comunicación directa y fluida	5	J1, J5, J11, J13, J16
Involucrarse en lo personal si urge	3	J2, J3, J12
Facilidades sobre la base del desempeño	2	J12, J18
Días libres en semana	1	J15
Asignación de tareas sobre la base de la capacidad	1	J19
Respeto a las normas laborales	1	J9
No es necesario, viven solas	1	J7
Permisos especiales recuperables	1	J8
Total	22	

La comunicación directa y fluida se plantea como forma de apoyo entre algunos de los encuestados para lograr el balance. El J1 también indicó: “Hemos intentado que cada personal, no solo las mujeres, puedan acercarse y comunicarnos cualquier situación personal; por ejemplo, en el caso de las mujeres pueden acercarse a contarnos y comunicarnos cualquier situación que estén atravesando” (J1, 15:36). El J5 respondió: “Manteniendo un proceso de comunicación constante y por medio de una política de puertas abiertas, en donde

pueden tener la confianza de comunicarme cualquier situación” (J5, 19:7). A lo cual se llega a través de conversaciones, donde se debe analizar cada caso particular, ya que hay mujeres casadas, otras solteras, otras madres solteras, por lo que se trata de entender cuáles son las razones detrás de los errores que se cometen” (J11, 25:26). No obstante, el J2 logra la comunicación, acercándose personalmente y preguntando por temas personales como la situación de la familia o la salud de los hijos (J2, 16:29). Mientras que el J3 prefiere no manejar temas personales, al menos que las colaboradoras se acerquen y traten el asunto, ya que considera que la clave es no inmiscuirse (J3, 17:7). Contrario a lo señalado por los entrevistados, para Kaur y Mahajan (2014) es una realidad que las horas laborables se han extendido, debido a que a los colaboradores les son asignados más tareas y obligaciones de las que pueden ser ejecutadas en la jornada regular de ocho horas. Por ello, para terminar con sus obligaciones, deben llegar muy temprano, quedarse hasta tarde o incluso llevar parte del trabajo a su casa.

Los datos que se presentan en la Tabla 15 muestran que, dentro de las empresas, sí existen políticas que favorecen el balance, especialmente todas las relacionadas con el cumplimiento de las normas legales (J1, 15:32; J4, 18:29), o incluso más de las que brinda la Ley (J3, 17:27). Estas se refieren a los días de licencia por maternidad, las horas laborales por semana, el manejo de los permisos, entre otros temas. A esto le siguen las políticas de recursos humanos, que son estandarizadas para toda la organización, más allá del manejo que cada jefe pueda dar. Las prácticas de recursos humanos que se desarrollan buscan el bienestar familiar de los empleados (J16, 25:25) y se aplican o desarrollan a través de distintos programas (J17, 25:25), con reuniones de camaradería y otras prácticas (J18, 25:25). Adicionalmente está el manejo que el jefe pueda hacer en cada situación, que son un complemento, porque conocen cada caso en particular y pueden hacer excepciones (J1,

33:33) o dar concesiones (J13, 25:25), como por ejemplo permisos especiales en fiestas o cumpleaños (J18, 25:25).

Tabla 15

*Políticas de la Empresa Relacionadas con el Balance entre la Vida Familiar y Laboral*

Políticas de las empresas	<i>f</i>	Informantes
Manejo del jefe	6	J1, J10, J13, J14, J17, J18
Normas legales	16	J1, J3, J4, J5, J7, J8, J9, J11, J12, J13, J14, J15, J16, J17, J18, J19
Prácticas de RR. HH.	9	J5, J6, J11, J12, J15, J16, J17, J18, J19
NS / NR	1	J2
Total	32	

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, los jefes contribuyen en distintas formas en apoyar a las mujeres en el logro del balance entre su vida familiar y laboral. Entre ellas, la principal es dar facilidades para atender temas personales, como parte de la política o según el desempeño de cada colaboradora. Otra manera es mantener una comunicación fluida entre las colaboradoras y el jefe directo, así como involucrarse con el personal cuando sea necesario.

A nivel organizacional, el apoyo se da a través de las buenas prácticas de recursos humanos que formen parte de la política de la empresa, las cuales, por lo general, están alineadas con lo que establece la ley, y persiguen el bienestar del colaborador. Algunas empresas implementan prácticas como guarderías o centros de cuidado infantil, ayudas económicas para escolaridad, préstamos sin intereses en caso de emergencias, concesión de permisos no recuperados y la posibilidad de distribuir los días de vacaciones. Además, en algunos casos, se deja a criterio de los jefes el manejo de situaciones particulares o excepciones, pues ellos son los que tienen la información de cada caso.

#### 4.2.2 Percepción sobre las expectativas que tienen los jefes sobre el desempeño de sus colaboradoras en el trabajo

Al preguntarles a los entrevistados sobre el desempeño de las mujeres que son sus colaboradoras, la interrogante planteada es P16: ¿cómo calificaría el desempeño laboral de las mujeres que trabajan a su cargo? Se conoció que siete de los 19 entrevistados indicaron que es muy bueno o eficiente, algunos entrevistados señalaron que son eficientes o excelentes (J3, 17:28 J4, 18:30; J7, 21:9; J11, 25:35; J13, 27:9; J17, 31:26; J18, 32:9). Otros tres entrevistados señalaron que es bueno, especialmente porque cumplen con los objetivos (J10, 24:9). Sin embargo, para el J1 y J16, los problemas familiares de la colaboradora afectan directamente el desempeño (J1, 15:35; J16, 30:37), lo que también puede deberse a la forma que cada persona tiene de canalizar el problema (J9, 28:28) (ver Tabla 16).

Tabla 16

##### *Calificación del Desempeño Laboral de las Colaboradoras*

Calificación del desempeño laboral de las colaboradoras	<i>f</i>	Informantes
Muy bueno (eficiente)	7	J3, J4, J7, J11, J13, J17, J18
Entre bueno y muy bueno	4	J5, J6, J12, J16
50% del equipo muy bueno	2	J14, J19
Bueno	3	J2, J8, J10
Bueno con bajas debido a problemas personales	4	J1, J9, J15, J16
Total	20	

Al analizar los datos de la Tabla 17, se aprecia, de manera general, que no existe una diferencia entre los hombres y mujeres con respecto al desempeño laboral. Hay siete entrevistados que no ven diferencia alguna, mientras que para cuatro entrevistados no depende del género, sino de las prioridades que cada colaboradora establece, aunque se conoce que algunas mujeres tienen también carga familiar y eso hace que se vean obligadas a

dividir su tiempo. Por otro lado, para tres entrevistados, las diferencias se dan por las habilidades que cada persona logra desarrollar y un entrevistado indicó que se tiene diferencia por temas familiares.

Tabla 17

*Diferencias en el Desempeño Laboral de los Hombres y de las Mujeres*

Diferencias en el desempeño laboral de los hombres y de las mujeres	<i>F</i>	Informantes
Depende de las prioridades	3	J1, J4, J15
Depende de sus habilidades	3	J3, J5, J19
No hay diferencia	6	J3, J6, J9, J12, J16, J17
Competitividad de cada género	3	J7, J8, J13
Son más estables y leales (mujeres)	1	J14
Son más minuciosas y comunicativas (mujeres)	4	J2, J10, J11, J18
Temas familiares (afectan de manera diferente)	1	J1
Total	21	

Los entrevistados que indicaron que no existe diferencia se refieren a que el desempeño es equilibrado porque las colaboradoras suelen ser bastante emprendedoras (J6, 20:10). Además, al hacer mediciones objetivas, no se encuentran diferencias; hay todo tipo de desempeño, tanto entre hombres como entre mujeres (J9, 23:10). Por ello, se afirma que el desempeño no depende del género, sino de cada individuo, sus metas personales y su entorno familiar (J12, 26:1), es decir, de la situación de cada persona (J16, 30:10).

En relación con las prioridades, estas dependen de los objetivos personales, así como también de la situación que cada colaboradora tiene, por ejemplo, con los hijos, con los padres, con la pareja (J4, 18:10). Se reconoce que las mujeres casadas con hijos no se pueden quedar a trabajar luego de que culmina la jornada laboral, sino que se tienen que ir a sus casas (J15, 29:10). Es así que la principal diferencia en las prioridades está dada por temas familiares (J1, 15:10), ya que las mujeres tienen una sobrecarga de responsabilidades desde

que tienen hijos (J4, 18:10).

Algunos entrevistados señalan que el desempeño depende de las habilidades de las personas, más que del género, mientras que otros destacan competencias de las colaboradoras que son asociadas al género. Es así que el desempeño depende de cada individuo, de sus habilidades o cualidades y de su personalidad (J5, 19:10). El J3 sostuvo: “Las mujeres son más habilidosas en conseguir gente, cuentas, resultados. Por ejemplo, las cuentas claves las tienes las mujeres” (J3, 17:29).

Se presentan los resultados de la pregunta específica P18: ¿El desempeño laboral de las mujeres casadas es diferente del desempeño laboral de las mujeres solteras? Para siete de los 19 entrevistados, el desempeño de las colaboradoras no cambia entre solteras y casadas; dos jefes no lograron dar respuesta a esta interrogante (ver Tabla 18). Seis entrevistados consideran que las solteras tienen un mejor desempeño; en cambio, para cuatro entrevistados las casadas muestran un mejor desempeño, porque son más estables (J3, 17:30) o más fuertes (J8, 22:11). Al respecto, el J3 respondió: “He visto que las casadas son más responsables, en cambio en las solteras, cuando no les gusta se van, son menos comprometidas” (J3, 17:30).

Tabla 18

*Desempeño Laboral de las Mujeres Casadas en Comparación con el de las Mujeres Solteras*

Desempeño laboral de las mujeres casadas en comparación de las mujeres solteras	<i>f</i>	Informantes
No hay diferencia	7	J2, J5, J12, J13, J15, J16, J17
Las casadas tienen mejor desempeño	4	J3, J6, J8, J14
Las solteras tienen mejor desempeño	6	J4, J9, J10, J11, J18, J19
NS / NR	2	J1, J7
Total	19	

El J12 indicó: “Por lo general, la mujer casada y con hijos quiere terminar todo en su tiempo de trabajo” (J12, 26:1). El J13 respondió: “Considero que está de acuerdo a sus

objetivos y funciones” (J13, 27:15). Sin embargo, esto no significa que tenga un menor nivel de desempeño, sino que tal vez es más eficiente. Por lo tanto, se dice que el desempeño realmente depende de cada mujer (J15, 29:28), más allá de su estado civil. Relacionándose con la situación emocional de la persona (J16, 30:39). El buen desempeño está relacionado con la situación personal de cada colaboradora; en efecto, las casadas tienen una sobrecarga de responsabilidades cuando tienen hijos (J4, 18:32), por lo que las mujeres casadas se van justo a su hora (J9, 23:31), porque según señaló el J11: “La mujer casada requiere más tiempo para su vida personal, trata de ser eficiente en su tiempo de trabajo y está al pendiente de su casa. Las mujeres solteras no tienen esa carga” (J11, 25:31).

Los cambios en el desempeño laboral de las mujeres con hijos y sin hijos se presentan en la Tabla 19, donde se observa que todos los entrevistados indicaron que el desempeño laboral de las mujeres sí cambia en el momento en que tienen hijos. Según Alles (2010) las personas cambian; los intereses o motivaciones, también; y no existe una regla al respecto. Una diferencia fundamental entre hombres y mujeres tiene que ver con aspectos netamente biológicos y la relación con la maternidad. La mujer es la que lleva el embarazo, y posteriormente el parto y cuidado del niño. Sin embargo, en el contexto actual, lo más frecuente es que la mujer desempeñe varios roles simultáneos.

Tabla 19

*Cambios en el Desempeño Laboral de las Mujeres cuando Tienen Hijos*

Cambios en el desempeño laboral	<i>f</i>	Informantes
No hay cambios	0	
Las emociones afectan el trabajo	1	J3
Son más responsables con el trabajo	3	J6, J9, J17
Más responsabilidades personales y menos tiempo	15	J1, J2, J4, J5, J7, J8, J10, J11, J12, J13, J14, J15, J16, J18, J19
Total	19	

En la mayoría de los casos, los cambios se dan porque las mujeres, tras el nacimiento de un hijo, asumen más responsabilidades familiares y, por lo tanto, disponen de menos tiempo para sus labores en el trabajo. No obstante, para tres entrevistados el cambio es favorable para la empresa porque se hacen más responsables, comprensivas, e incluso su trato con el equipo cambia y se orientan más a las relaciones (J6, 20:12). Además, se hace indispensable conservar su empleo, por lo que se vuelven más empeñosas y detallistas con las labores que se les asigna (J9, 23:12).

Dentro de los entrevistados que encuentran que el cambio es desfavorable, se encuentra el J3 que indicó: “que las emociones cambian y eso puede afectar al desempeño, por eso hay que supervisar” (J3, 17:12). Sin embargo, la constante es que los jefes asocian el tener hijos con mayor cantidad de responsabilidades y, por lo tanto, menor tiempo disponible para dedicarse al trabajo (J4, 18:12). Al respecto, el J10 indica que las prioridades cambian (J10, 24:12) y las mujeres deben adaptarse a las nuevas responsabilidades que asumen, encargándose de la crianza de los hijos en términos de educación, supervisión del hogar, entre otros (J5, 19:12).

Es importante recordar que, de acuerdo con c (2004) las familias han estado cambiando y su tamaño se ha reducido, por lo que la presión sobre las madres disminuye. Esto se debe a que se atrasa la primera unión de pareja, disminuye el número de hijos o hijas, y se incrementa la cantidad de años que transcurre entre ellos. Esto se da principalmente en las áreas urbanas y en mujeres del nivel socioeconómico medio o alto, que corresponde con las subordinadas de los jefes entrevistados.

Otros entrevistados piensan que estos cambios solamente son temporales, mientras que se adecúan a la llegada del niño, y posteriormente solo requieren tiempo cuando hay algún problema o se necesita de su apoyo urgente en el hogar (J12, 19:12). El J2 coincide con esto, y piensa que el cambio solo se da durante el embarazo y en los primeros meses de vida



del niño (J2, 16:12). Es así que, a partir del nacimiento de los hijos, las mujeres empiezan a pedir permisos y salen exactamente a su hora (J7, 21:12).

En relación con el desempeño de las colaboradoras en sus puestos de trabajo, se encontraron dos posturas divididas. Un grupo de entrevistados indica que no hay diferencia entre hombres y mujeres, y señalan incluso que ellas son más competitivas, estables y leales. Esto se debe a que el grupo de empleadas ha pasado por procesos de selección y evaluación del desempeño que prueban que son competentes, incluso a veces más que los hombres (Butler & Skattebo, 2004). El otro grupo de entrevistados considera que sí hay diferencias entre el desempeño laboral de las mujeres y de los hombres, pero estas discrepancias no se deben al hecho de que son mujeres, sino que se dan porque las prioridades son diferentes, ya que las féminas tienen más responsabilidades en sus hogares y deben dedicarles tiempo, lo que coincide con las conclusiones de Aguirre et al. (2012). Sin embargo, el desempeño de las mujeres fue en gran mayoría evaluado como bueno o muy bueno.

#### **4.2.3 Percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral**

En la Tabla 20 se muestra el listado de barreras que los entrevistados identificaron, de acuerdo con la interrogante planteada: ¿Cuáles son las barreras que tienen las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral, desde la percepción de los jefes? Para siete de los 19 jefes participantes en la investigación, la principal barrera es el horario de trabajo que tienen que cumplir, asociado al rol que la sociedad le da a la mujer como cuidadora del hogar y de los niños.

Estos entrevistados coinciden con Campbell (2001) quien indicó que los individuos están en constante riesgo de perder el balance entre la vida familiar y laboral; los elementos determinantes son el número de hijos, la cantidad de horas que se trabaja a la semana y el hecho de tener una pareja que también labore fuera del hogar. Sin embargo, hubo tres

entrevistados que consideran que no hay barreras, sino que realmente depende de cada colaboradora, mientras que otros reconocen como barreras el horario de trabajo o la larga distancia entre la oficina y la casa. Cabe mencionar, que solamente un entrevistado indicó que la falta de apoyo de la pareja es una barrera (J11, 25:30).

Tabla 20

*Principales Barreras que Tienen las Colaboradoras para Lograr el Balance entre la Vida Familiar y Laboral*

Principales barreras que tienen las colaboradoras	<i>f</i>	Informantes
El horario de trabajo	7	J6, J7, J8, J10, J12, J13, J18
Carga de responsabilidades familiares	6	J1, J4, J6, J9, J12, J14
No hay barreras	3	J3, J5, J16
La distancia entre la casa y el trabajo	2	J15, J18
La falta de apoyo de la pareja	1	J11
Otros	3	J2, J17, J19
Total	22	

Dentro de la barrera que representan las responsabilidades familiares, se entiende que estas se incrementan en el momento en que las mujeres tienen hijos (J4, 18:32; J9, 23:24). Esto se debe a que los compromisos familiares usualmente recaen solo sobre ellas, pero, si son compartidos, es más fácil el manejo de un horario laboral (J12, 26:31). Esto permite entender lo que indicó el J10, quien señaló que la principal barrera es el horario de trabajo, porque ahora tienen hijos (J10, 24:33). Pero es importante mencionar que la mayor carga de responsabilidades se puede compensar con dedicar horas extras al trabajo (J6, 20:31).

Hay tres entrevistados que consideraron que no hay barreras para las mujeres, sino que el desempeño depende de cada persona, entre ellos está el J3, quien mencionó que todo el personal está sujeto a evaluaciones y cada quien decide cómo actuar frente a sus objetivos

(J3, 17:32). Del mismo modo, el J5 indicó: “Depende de la etapa personal por la cual está pasando, y de cómo administre su tiempo y prioridades” (J5, 19:32). Para el J16, es un prejuicio pensar que en determinados trabajos solo se puede contratar mujeres solteras (J16, 30:30).

Otros entrevistados tuvieron diversas opiniones. El J19 manifestó que las prioridades pueden ir tanto en favor como en contra del desempeño laboral, por ejemplo, una mujer que tiene deudas no puede perder su trabajo y, por lo tanto, esa es su prioridad (J19, 30:30). Por otro lado, según el J17, el horario de trabajo como barrera se refiere a que usualmente son inflexibles, por lo que deben manejarse haciendo concesiones o dando permisos (J17, 31:33). En el caso de Lima, además del horario, es relevante el tiempo que se demoran las empleadas para movilizarse del hogar y el trabajo, y viceversa (J15, 29:41; J18, 32:29).

Dentro de las medidas que se utilizan para eliminar las barreras, los entrevistados señalaron que son cuatro las que mayormente destacan: (a) flexibilidad en el horario de trabajo, (b) políticas claras y adecuadas, (c) comunicación directa y fluida, y (d) distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o laborales. Además, debe mencionarse que la mayoría de las medidas que se presentan en la Tabla 21 están relacionadas con la organización, y no con decisiones que pueden tomar las mujeres respecto a sus acciones. La excepción, según mencionaron dos entrevistados, es establecer claramente sus prioridades, a lo cual se le suma la importancia de redefinir el rol de la mujer en la familia y la sociedad.

Para cuatro de los entrevistados, es importante que haya un cambio en el rol de la mujer dentro de la vida familiar que le permita distribuir la carga en el hogar. Para el J4, lo recomendable sería repartir la carga de casa entre la pareja asumiendo un rol compartido (J4, 18:32). El J14 respondió: “Es un tema complicado, porque el desorden viene de casa, porque uno tiene que producir. Cuando uno tiene demasiados problemas, es difícil de manejar” (J14, 28:28). El J16 contestó: “Educar a los niños con pensamientos diferentes, con una mentalidad

que somos iguales y merecemos las mismas consideraciones” (J16, 43:43).

Para otros cuatro entrevistados, la comunicación entre jefes y colaboradoras es importante para eliminar estas barreras. El J2 sostuvo que para lograr una buena comunicación realizan: “Trabajos de integración entre todo el personal” (J2, 16:14). El J6 respondió: “Conversar siempre con ellas, escuchar qué planes tienen” (J6, 20:32). Por su parte, el J7 manifestó que confianza entre el jefe y las subordinadas se desarrolla a través la comunicación (J7; 21:13).

Tabla 21

*Medidas a Tomar para Eliminar las Barreras*

Medidas a tomar para eliminar las barreras	<i>f</i>	Informantes
Distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o laborales	4	J4, J14, J16, J19
Comunicación directa y fluida	4	J2, J6, J7, J11
Disminuir el tiempo de traslado entre casa y trabajo	2	J15, J18
Flexibilidad en el horario de trabajo	6	J1, J6, J8, J12, J13, J18
Políticas claras y adecuadas	5	J1, J3, J7, J10, J17
Las mujeres deben establecer claramente sus prioridades	2	J5, J9
Total	23	

Del lado de las organizaciones, se encuentra la necesidad de flexibilizar el horario de trabajo y crear políticas como contar con una guardería o dar dos horas de refrigerio o dos horas de lactancia en lugar de una, con lo cual pueden ayudar a eliminar las barreras (J1, 15:14). También se puede ser flexible con el tiempo de las vacaciones, otorgando los días a medida que las empleadas los requieren (J6, 20:14). Es importante que los horarios flexibles estén asociados con la administración por objetivos, porque lo principal es que el trabajo sea hecho (J8, 43:43). En cambio, para el entrevistado J10 lo más importante es que todos los

colaboradores, sean hombres o mujeres, tengan las mismas obligaciones y oportunidades (J10, 43:43), la cual se puede reforzar las políticas de la organización

Para Molero et al., (2009) existen pocos estudios que evalúen cuáles son las barreras que tienen las mujeres, o que propongan acciones a nivel institucional y organizacional. Dentro de esta investigación, sí se lograron identificar barreras, como: (a) el horario de trabajo, (b) carga de responsabilidades familiares que se da por el rol que tiene la mujer en la sociedad peruana como cuidadora del hogar y de los hijos, (c) la distancia entre la casa y el trabajo, (d) el tener hijos, (e) la falta de apoyo de la pareja, y (f) solvencia económica.

Los resultados de la investigación contradicen los hallazgos de Hayfaa (2011) ya que este autor indicó que no se perciben a las responsabilidades familiares como un obstáculo para el desarrollo de las mujeres profesionales. En cambio, los resultados de esta investigación indican que es la principal barrera, ya que la mujer es la principal responsable del cuidado de los hijos, lo cual demanda tiempo y, por lo tanto, es menor la atención que pueden dedicar al trabajo. Este rol de la mujer fue previamente establecido por Donoso et al. (2011) quienes sí lo identificaron como una barrera para el desarrollo, aunque queda claro que la situación varía de un caso a otro, en función de las prioridades que cada mujer establezca.

Según Alles (2010) para los especialistas consultados, la mujer, en su intento de repartirse entre su actividad profesional y sus funciones tradicionales, está sujeta a un nivel de estrés mayor que el de sus pares masculinos, lo cual significa que sí tienen barreras para lograr el ansiado equilibrio. El estrés en la mujer puede tener como síntomas fatiga, dolores erráticos en el cuerpo, trastornos de sueño y de alimentación, dificultad para concentrarse, sensación de agotamiento, tristeza, estado permanente de aceleración, ansiedad, desvalorización, infertilidad, entre otros.

Para eliminar esas barreras y permitir que las mujeres alcancen un balance entre su

vida familiar y laboral se necesita el apoyo de la familia y de la organización donde trabajan (Galarza, 2015). Dentro de los resultados de esta investigación, se encontró que, del lado de la familia, se puede: (a) distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o cambio de patrón social, y (b) definir claramente las prioridades. Del lado de la empresa y gobierno se debe: (a) brindar flexibilidad en el horario de trabajo, (b) crear políticas de recursos humanos claras y adecuadas, y (c) tener comunicación directa y fluida.

### **4.3 Análisis Transversal**

En la Tabla 22 se presenta una matriz de análisis transversal, en la cual se muestran las respuestas que cada entrevistado dio a una serie de preguntas. Con esta tabla se logra identificar la opinión general de cada jefe sobre el balance entre la vida familiar y laboral, incluyendo la forma de lograrlo y las barreras que encuentran sus colaboradoras. Se aprecia cómo aquellos jefes que indicaron que sí existen diferencias entre ser jefes de hombres y de mujeres también suelen pensar que, cuando las colaboradoras tienen hijos, sus responsabilidades familiares se incrementan y, entonces, disponen de menos tiempo para las actividades laborales. Ahora bien, entre ellos no hay consenso sobre si esto les permite o no lograr un balance.

Para seis de los 19 jefes (J2, J5, J8, J12, J13, J14) el hecho de que las colaboradoras logren un balance entre la vida familiar y laboral depende de sus capacidades y prioridades. Para estos jefes, es importante o necesario que el balance se logre, pero los métodos que ellos han identificado se usan para lograr dicho balance varían de un sujeto a otro. En general, las mujeres utilizan tiempo de la jornada laboral para atender asuntos personales, ya sea a través de llamadas telefónicas o pidiendo permisos para ausentarse. No hubo consenso en cuanto al cumplimiento del horario, ya que algunos señalaron que las colaboradoras se quedan fuera de la jornada laboral para cumplir con su trabajo, mientras que otros señalaron que se retiran a la hora de salida, de forma puntual.

Al analizar los datos de la Tabla 22, también se aprecia que no existe relación alguna entre la opinión que los jefes tienen del desempeño laboral de sus colaboradoras y el hecho de que estas logren o no el balance. Tampoco se encontró que exista una relación entre estar casadas o tener hijos con el logro o no del balance. Solamente el J7 indicó que no tiene que preocuparse por el tema del balance entre la vida familiar y laboral porque todas las mujeres que le reportan son solteras y sin hijos. Esto indica que, para este entrevistado, el tener familia implica más responsabilidades para las mujeres, les impide cumplir sus tareas laborales de la misma forma y, por lo tanto, pone en riesgo el balance.

En cuanto a los aspectos más importantes de ser jefe, se encontró que esto generalmente no se relaciona con el género de los colaboradores, sino con el buscar alcanzar los objetivos organizacionales, alineados con objetivos personales, a través de una comunicación fluida. Solamente tres entrevistados indicaron que se necesitan habilidades diferentes para liderar a mujeres (J6, J7, J11), debido, principalmente, a que son más sensibles. En concordancia con esto, para la mayoría de los entrevistados no existen diferencias entre ser jefes de hombres o mujeres, en lo que respecta al aspecto profesional, aunque sí en las características personales.

Se ha encontrado una contradicción entre las barreras que los entrevistados han identificado para el logro del balance entre la vida familiar y laboral, con las soluciones que proponen. Se aprecia cómo la mayoría de las barreras se dan del lado familiar, por falta de apoyo de la pareja y principalmente por un exceso de responsabilidades que deben asumir las colaboradoras. Sin embargo, las medidas que se proponen solo se dan desde el punto de vista de la empresa: tener una comunicación clara y fluida, así como ofrecer flexibilidad en el horario. Con estos dos aspectos se lograría que las mujeres pudiesen atender esa carga de responsabilidades. Para cuatro jefes (J4, J14, J16 y J19) es fundamental el que se distribuya de otra manera las responsabilidades familiares, rompiendo patrones sociales que señalan que

son las mujeres las que deben asumir la carga del cuidado del hogar y de los hijos. Solamente J5 y J9 señalaron que la solución está en la definición de prioridades por parte de la colaboradora.





Tabla 22

## Análisis Transversal

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J10	J11	J12	J13	J14	J15	J16	J17	J18	J19
Diferencias entre ser jefe de hombres y jefe de mujeres	Profesionalmente, no hay diferencia	En temas personales, hay diferencia	Profesionalmente, no hay diferencia	Profesionalmente, no hay diferencia	Profesionalmente, no hay diferencia	Hay diferencia	En temas personales, hay diferencia	Hay diferencia	No hay diferencias	No hay diferencias	Hay diferencia	No hay diferencias	No hay diferencias	En temas personales, hay diferencia	En temas personales, hay diferencia	En temas personales, hay diferencia	No hay diferencias	Hay diferencia	En temas personales, hay diferencia
Diferencia entre ser jefe de profesionales o personal sin estudios superiores	Hay diferencia por formación académica	Hay diferencia por la forma de comunicarse	Hay diferencia por la capacidad	Hay diferencia por la capacidad	Hay diferencia por la capacidad	Hay diferencia por la capacidad	Hay diferencia por la capacidad	Hay diferencia	Técnicos necesitan más pautas	Hay diferencia	Hay diferencia	Hay diferencia por formación académica	Hay diferencia	Hay diferencia por la capacidad	Hay diferencia por formación académica	Se asignan diferentes tipos de trabajo y funciones	Hay diferencia por la capacidad	Se asignan diferentes tipos de trabajo y funciones	Hay diferencia por la capacidad
Logran las colaboradoras el balance	Si lo logran, pero con apoyo	Algunas, depende de su capacidad y prioridades	No lo logran	Si, lo logran	No lo logran	No lo logran	Si, lo logran	Algunas, depende de su capacidad y prioridades	Si, lo logran	Si, lo logran	Si, lo logran	Algunas, depende de su capacidad y prioridades	Algunas, depende de su capacidad y prioridades	Algunas, depende de su capacidad y prioridades	Algunas, depende de su capacidad y prioridades	Si lo logran, pero con apoyo	Si lo logran, pero con apoyo	No lo logran	Si, lo logran
Importancia de lograr un balance entre la vida familiar y laboral	Es necesario	Es necesario	Es necesario e importante	Es necesario	Es importante	Es importante	Es necesario	Es importante	Es importante	Es importante	Es necesario	Es importante	Es importante	Es necesario	Es necesario	Es necesario	Es importante	Es necesario	Es importante
Forman como las colaboradoras logran el balance vida familiar y laboral	Solicitan permiso Compensan horas fuera del horario	Constantemente llaman a su casa	Dedican cierto tiempo a lo familiar	Optan por diferentes programas	Dedican cierto tiempo a lo familiar Compensan horas fuera del horario	Solicitan permiso Cumplen estrictamente el horario de trabajo	Otros	Solicitan permiso	Otros	Dedican cierto tiempo a lo familiar	Solicitan permiso	Cumplen estrictamente el horario de trabajo	Dedican cierto tiempo a lo familiar	Compensan horas fuera del horario	Otros	Cumplen estrictamente el horario de trabajo	Otros	Otros	Dedican cierto tiempo a lo familiar
Aspectos más difíciles de ser jefe	Entender y/o adoptar la metodología	Lograr comunicación clara y constante	Lograr sinergias para alcanzar objetivos	Entender y/o adoptar la metodología	Lograr sinergias para alcanzar objetivos	Ser activo con las mujeres	Ser activo con las mujeres	Otros	Solucionar diferencias del grupo	Otros	Ser activo con las mujeres	Lograr comunicación clara y constante Solucionar las diferencias del grupo	Entender y/o adoptar la metodología	Lograr los compromisos	Lograr los compromisos	Lograr los compromisos	Lograr comunicación clara y constante	Lograr sinergias para alcanzar objetivos	Otros
Apoyo que el jefe brinda a las colaboradoras para que logren el balance	Facilidades para atender temas personales Comunicación directa y fluida	Involucramiento en lo personal si urge	Involucramiento en lo personal si urge	Facilidades para atender temas personales	Comunicación directa y fluida	Facilidades para atender temas personales	No es necesario, viven solas	Permisos especiales, para recuperar	Respecto a las normas laborales	Facilidades para atender temas personales	Comunicación directa y fluida	Involucramiento en lo personal si urge Facilidades sobre la base del desempeño	Comunicación directa y fluida	Facilidades para atender temas personales	Días libres a la semana	Facilidades para atender temas personales Comunicación directa y fluida	Facilidades para atender temas personales	Facilidades sobre la base del desempeño	Asignación de la tarea sobre la base de la capacidad
Políticas de la empresa relacionadas con el balance	Manejo del jefe Normas legales	NSNR	Normas legales	Normas legales	Normas legales Prácticas de recursos humanos	Normas legales Prácticas de recursos humanos	Normas legales	Normas legales	Normas legales	Manejo del jefe Normas legales	Normas legales Prácticas de recursos humanos	Normas legales Prácticas de recursos humanos	Manejo del jefe	Prácticas de recursos humanos	Prácticas de recursos humanos	Prácticas de recursos humanos	Manejo del jefe Prácticas de recursos humanos	Manejo del jefe Prácticas de recursos humanos	Prácticas de recursos humanos
Calificación del desempeño laboral de las colaboradoras	Bueno con bajas debido a problemas personales	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Entre bueno y muy bueno	Entre bueno y muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno con bajas debido a problemas personales	Bueno	Muy bueno	Entre bueno y muy bueno	Muy bueno	50% del equipo o muy bueno	Entre bueno y muy bueno	Entre bueno y muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	50% del equipo o muy bueno
Diferenciación en el desempeño laboral de hombres y de las mujeres	Depende de las prioridades Son más competitivos (mujeres)	No hay diferencias	Depende de sus habilidades	Depende de las prioridades	Depende de las prioridades Depende de sus habilidades	No hay diferencias	Son más competitivos (mujeres)	Son más competitivos (hombres)	No hay diferencias	Son más minuciosas y comunicativas	Son más minuciosas y comunicativas	No hay diferencias	Son más competitivos (mujeres)	Son más estables y leales (mujeres)	Depende de las prioridades	No hay diferencias	Son más competitivos (hombres)	Son más minuciosas y comunicativas	Depende de sus habilidades
Desempeño laboral de las mujeres casadas en comparación con el de las mujeres solteras	Las mujeres tienen mejor desempeño	No hay diferencias	Las casadas tienen mejor desempeño	Las mujeres tienen mejor desempeño	NS / NR	No hay diferencias	NS / NR	Las casadas tienen mejor desempeño	Las mujeres tienen mejor desempeño	NS / NR	Las mujeres tienen mejor desempeño	No hay diferencias	No hay diferencias	No hay diferencias	Las mujeres tienen mejor desempeño	No hay diferencias	No hay diferencias	Las mujeres tienen mejor desempeño	NS / NR
Cambios en el desempeño laboral de las mujeres cuando tienen hijos	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Las emociones afectan el trabajo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Son más responsables en el trabajo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Son más responsables en el trabajo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Son más responsables en el trabajo	Más responsabilidades personales y menos tiempo	Más responsabilidades personales y menos tiempo
Principales barreras que tienen las colaboradoras para lograr el balance	Carga de responsabilidades familiares	Carga de responsabilidades familiares	No hay barreras	Carga de responsabilidades familiares	No hay barreras	El horario de trabajo	El horario de trabajo	El horario de trabajo	El tener hijos	El horario de trabajo	La falta de apoyo de la pareja	El horario de trabajo Carga de responsabilidades familiares	El horario de trabajo	Carga de responsabilidades familiares	La distancia entre el trabajo y la casa	No hay barreras	Otros	El horario de trabajo	Otros
Medidas a tomar para eliminar las barreras	Políticas (claras y adecuadas)	Comunicación directa y fluida	Políticas (claras y adecuadas) Asesoría profesional	Distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o laborales	Las mujeres deben establecer claramente sus prioridades	Comunicación directa y fluida	Comunicación directa y fluida	Flexibilidad en el horario de trabajo	Las mujeres deben establecer claramente sus prioridades	Igualdad de oportunidades y responsabilidades	Comunicación directa y fluida	Flexibilidad en el horario de trabajo	Flexibilidad en el horario de trabajo	Distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o laborales	Disminuir el tiempo de traslado entre casa y trabajo	Distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o laborales	Políticas (claras y adecuadas)	Disminuir el tiempo de traslado entre casa y trabajo	Distribuir de otra forma las responsabilidades familiares o laborales

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Empleando el enfoque cualitativo se ha logrado responder a las preguntas de investigación: ¿cuál es la percepción que tienen los jefes en relación con la forma como ellos contribuyen a que las colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral?, ¿cuál es la percepción que tienen los jefes sobre sus expectativas en relación con el desempeño de las colaboradoras en su trabajo?; y ¿cuál es la percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral?.

Las conclusiones del estudio son:

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Percepción de cómo los jefes contribuyen a que sus colaboradoras logren un balance entre su vida familiar y laboral

1. Los resultados demuestran que los jefes entrevistados primero, consideraban que sus colaboradoras sí logran el balance entre la vida familiar y laboral, y que esta situación depende de cada una de ellas. Señalaron que esto se encuentra directamente asociado a la relación de las colaboradoras con su familia. Y segundo, mencionaron que ellos, en el trabajo, procuran brindarles las condiciones necesarias para que atiendan sus asuntos personales.
2. Los jefes entrevistados, mencionaron que en efecto para contribuir a lograr el balance entre la vida familiar y laboral, brindaban las facilidades para atender asuntos personales a sus colaboradoras, sin embargo, dejaban en claro, que el trabajo se orientaba al logro de los resultados. Se apoyaban, en que las empresas, donde trabajan, realizaban mediciones de desempeño anual y reconocían, que el cumplimiento de las metas, significaba en algunos casos, que las colaboradoras se queden más horas a trabajar de las establecidas.

3. Los entrevistados, en su mayoría, hicieron énfasis en que no solo brindaban las facilidades para atender asuntos personales, sino también resultaba muy importante generar un ambiente de comunicación directa y fluida con ellas. Donde exista la confianza de coordinar con el jefe ante situaciones inesperadas. Es preciso, señalar que mencionaron, que esta política aplicaba a todos los colaboradores, indiferente del género.
4. La mayoría de los jefes entrevistados, mencionaron que las facilidades brindadas a las colaboradoras, en su mayoría consistía en permisos por temas de salud o temas referidos a su familia, dependían del criterio particular de cada jefe, y en algunas ocasiones de las prácticas de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, se precisa que un grupo minoritario mencionó que los permisos deberían otorgarse en función al desempeño.

#### **5.1.2 Percepción sobre las expectativas que tienen los jefes sobre el desempeño de sus colaboradoras en el trabajo**

1. Los resultados de la investigación indicaron que la percepción de los jefes entrevistados tuvieron sobre el desempeño de sus colaboradoras variaba en las categorías entre muy bueno y bueno, además algunos entrevistados, mencionaron que no existía diferente entre el desempeño de hombres o mujeres, mientras que otros entrevistados, destacaron que las mujeres son más detallistas.
2. Los jefes entrevistados mencionaron que sus expectativas de desempeño eran favorables porque la organización se basaba en una gestión basada en el logro de los resultados, lo cual es independiente del género del personal. En su mayoría, mencionaron que ambos géneros son competitivos y que las diferencias se daban por las prioridades de la persona en determina etapa de su vida.
3. Algunos entrevistados, mencionaron que las mujeres dedican más tiempo a organizar y

administrar actividades familiares, en relación a los hombres, que en varias ocasiones estas actividades la realizan durante las jornadas laborales, y en algunos casos, repercute en distracciones durante el desarrollo de sus labores que generan reprocesos, demoras en la presentación e inclusive que se queden más horas a trabajar.

4. Se encontró que todos los jefes entrevistados coincidieron en que sí existen diferencias entre el desempeño de las mujeres casadas y solteras. Esto debido a que las mujeres casadas asumen más responsabilidades y esta situación se acentúa con la llegada de los hijos. Mencionaron que llegado los hijos, es muy frecuente que se incrementen las solicitudes de permisos y/o vacaciones, y que busquen cumplir estrictamente el horario de trabajo.

### **5.1.3 Percepción que tienen los jefes sobre las barreras que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral**

1. Los resultados demuestran que los jefes perciben como la principal barrera que enfrentan las colaboradoras para lograr un balance entre su vida familiar y laboral, la carga de responsabilidades familiares que tienen que asumir, específicamente por los diferentes roles que cumple y que muchas veces se dan de manera simultánea, es decir, como madre, esposa, hija, entre otros.
2. Algunos jefes entrevistados, mencionaron que no existen barreras, por el contrario, lograr el balance depende de las prioridades de cada colaboradora. Es decir, mencionaron que algunas, por ejemplo daban prioridad a su familia por eso preferían tener un puesto de trabajo que le permita tener un nivel de responsabilidades y horario acorde con sus actividades familiares.
3. Es preciso señalar, que los jefes entrevistados, mencionaron, que la forma como ellos contribuyen a eliminar las barreras que se presentaron, son las siguientes: (a) comunicación directa y fluida, y (b) flexibilidad en los permisos dentro del horario de

trabajo.

## **5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas**

### **5.2.1 Contribuciones teóricas**

La principal contribución teórica de esta investigación es que constituye el primer estudio que se realiza en el Perú sobre el balance entre la vida familiar y laboral, desde la perspectiva de los jefes. Esto ha permitido generar un conocimiento nuevo, ampliando a la teoría ya existente a nivel mundial sobre balance entre la vida familiar y laboral.

### **5.2.2 Contribuciones prácticas**

Para lograr el balance entre vida familiar y laboral, a través del presente estudio, se ha dado a conocer que sí existe en el Perú un techo para el desarrollo profesional de las mujeres, asociado a la percepción que tienen los jefes hombres de que las mujeres tienen menor disponibilidad de tiempo para el trabajo con respecto a sus compañeros hombres. Esta menor disposición de tiempo es consecuencia de las responsabilidades que tienen por la administración del hogar y el cuidado de los hijos.

## **5.3 Recomendaciones**

### **5.3.1 Recomendaciones prácticas**

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

- Para el Estado, se recomienda continuar con la política de modernización brindando énfasis al eje transversal relacionado a la articulación interinstitucional, donde se privilegie armar comisiones entre los representantes de los diferentes niveles de gobierno para armar políticas y/o programas con una mirada holística y se generen intervenciones articuladas, como por ejemplo en temas referidos a equidad de género, cabe mencionar que países como Colombia aplican este tipo de intervenciones.
- Para el Estado, se recomienda realizar un análisis de las leyes laborales así como de su

implementación y mecanismos de verificación en diferentes países, con realidades similares a la nuestra, para evaluar la aplicación de políticas y/o programas adecuadas a la realidad del país, realizar implementaciones pilotos para evaluar y rediseñar la intervención, con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos generando valor público.

- Para el Estado, se recomienda por cada Institución responsable una serie de puntos agrupados en: (a) buenas prácticas de recursos humanos, (b) cumplimiento de las normas legales, y (c) sensibilización ciudadana que se presenta en el Apéndice E. Asimismo, se hace necesario recomendar la creación de una Institución que se encargue de capacitar y formar a las personas en técnicas, herramientas y mecanismos para generar y comprender la importancia de lograr el balance entre la vida familiar y laboral, sobretodo, por las consecuencias en la salud.
- Para el Estado, se recomienda realizar intervenciones enfocadas en consolidar la familia, tomando en consideración los diferentes tipos de familia del país, para encontrar propósitos y conceptos claves a desarrollar como por ejemplo una cultura del ahorro, en el largo plazo, de esta forma, en caso la familia lo considere a la llegada de los hijos, uno de los miembros puede dejar de trabajar o ubicarse en otro tipo de puesto que permita conciliar su vida familiar y laboral.
- Para la familia, se recomienda tomar conciencia y prepararse para los retos que se presenten, afianzar sus canales de comunicación, así como generar una relación basada en la confianza y ayuda mutua en las respectivas tareas del hogar.
- Para la familia, se recomienda considerar a la tecnología como un aliado estratégico en la generación de tiempo y mejorar la calidad de vida, a través del uso de electrodomésticos, juguetes, laptop, celulares, apps, entre otros.
- Para la familia, se recomienda, de ser posible, evaluar el lugar donde van a residir en

función a sus expectativas familiares así como laborales, considerando la situación actual del tráfico así como la dificultad de trasladarse con niños o adultos mayores teniendo una perspectiva global. Es importante, se desarrolle un pensamiento global en donde se tomen decisiones pensando en futuras situaciones, que como familia se suelen enfrentar.

- Para la empresa, se recomienda generar un ambiente laboral basado en la confianza y reconocimiento de las personas en función a las diferentes etapas de la vida, para potenciar que las personas brinden lo mejor de sí así como logren un balance entre su vida familiar y laboral.
- Para la empresa, se recomienda implementar políticas y/o buenas prácticas de recursos humanos, que sean diseñadas en conjunto con los colaboradores, tomando en cuenta la identidad de la empresa así como sus clientes. Es importante contar con un perfil de los trabajadores así como estadísticas de respaldo.
- Para la empresa, se recomienda preparar a los jefes, hombre o mujeres, en programas formativos diseñados exclusivamente para la organización en temas relacionados con la comunicación efectiva y eficiente, interculturalidad, manejo del estrés, retroalimentación, empoderamiento, desde un punto de vista conceptual así como del sentir de la empresa. De esta forma se contribuye a la empresa, así como a la sociedad.
- Para la empresa, se recomienda asociarse entre las empresas, que se encuentren en una misma jurisdicción para entre las áreas de recursos humanos, específicamente bienestar social, así como la comunidad, desarrollar iniciativas de guarderías especiales para las hijos pequeños de las colaboradoras de la empresa, de esta forma se contribuye al desarrollo profesional de la colaboradora, al desarrollo del niño y a la economía de la comunidad.

### 5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

- Se recomienda realizar una investigación desde la percepción de jefes hombres casados, para conocer si existen o no diferencias en las percepciones de ambos grupos. Además realizar una perspectiva desde la percepción de las jefas mujeres así como de las colaboradoras que reportan a estos jefes, de esta forma podemos obtener información más global al tener diferentes percepciones.
- Se recomienda realizar estudios sobre la inclusión de la mujer al mercado laboral en el Perú, tanto en el sector público y privado, con la finalidad de conocer y comprender la situación actual de la mujer, en qué áreas está más presente, en que cargos, rango de edades, experiencia profesional, entre otros.

### 5.4 Marco Conceptual

En la Figura 3 se presenta el marco conceptual derivado de las conclusiones de la investigación. Se parte del objetivo general, del cual se desprenden los tres objetivos específicos. Se muestran los resultados por objetivo, entendiendo que existen relaciones entre ellos, ya que, por ejemplo, el balance depende de las prioridades que cada empleada establece y esto a la vez es fuente de barreras. Luego, se plasman las políticas de recursos humanos que se han propuesto, como contribuciones de la investigación, y que también se detallan en el Apéndice E.



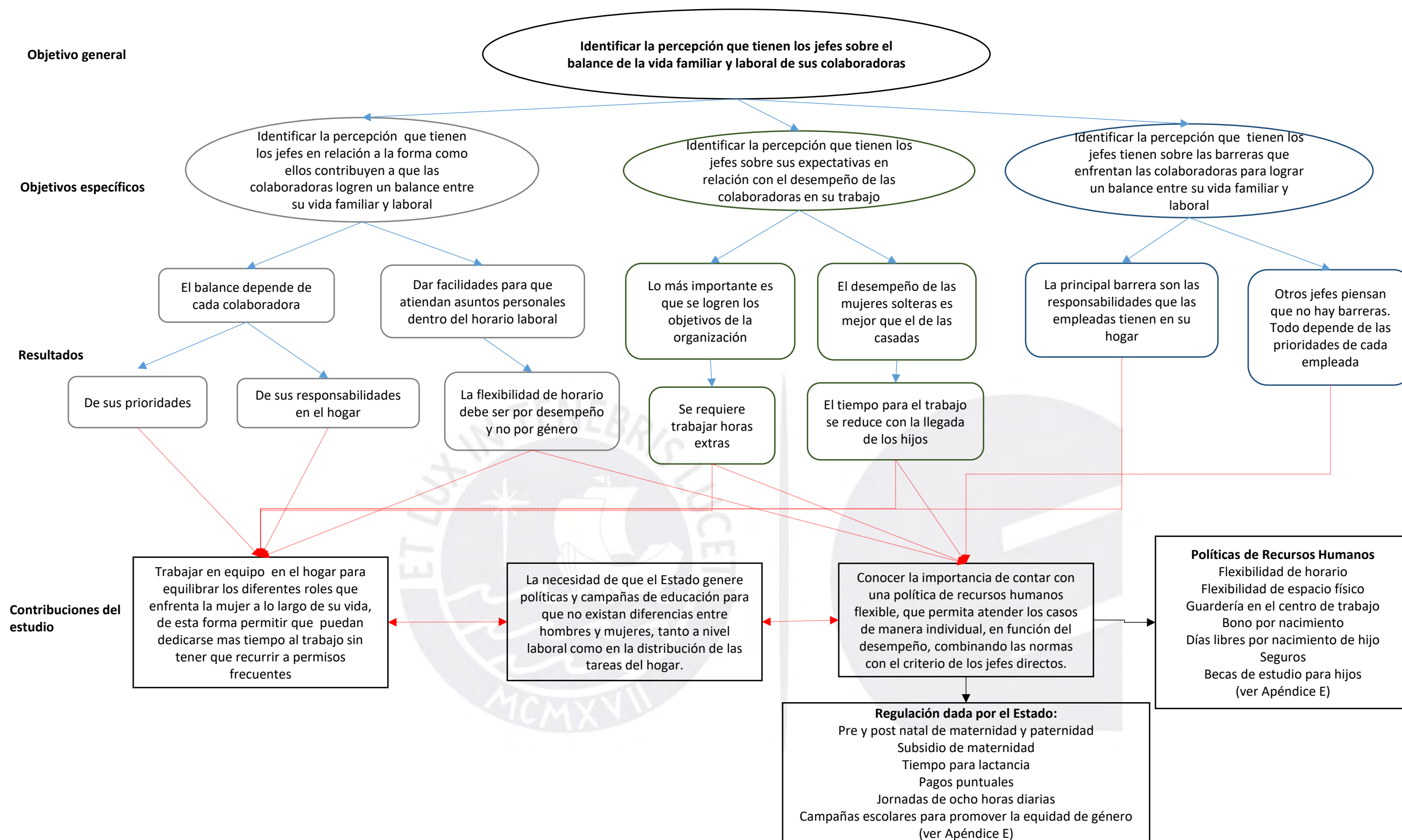


Figura 3. Marco conceptual de la investigación.

## Referencias

- Aguirre, R., & Ferrari, F. (2013). *Las encuestas sobre uso del tiempo y trabajo no remunerado en América Latina y el Caribe: Caminos recorridos y desafíos hacia el futuro*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Aguirre, D., Hoteit, L., Rupp, C., & Sabbagh, K. (2012). *Empowering the third billion women and the world of work in 2012*. Nueva York, NY: Booz and Company.
- Aguirre, R., & Battyány, K. (2005). *Uso del tiempo y trabajo no remunerado*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República del Uruguay (UNIFEM).
- Agut, S. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2) 201-214.
- Akinfenwa, O.B. (s.f.). *The role of women in family management and child training in African religion and Christianity*. Recuperado de <https://www.unilorin.edu.ng/publications/akinfenwa/THE%20ROLE%20OF%20WOMEN%20IN%20FAMIL1.doc>
- Alles, M. (2010). Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual. En M. Alles. *Una reflexión especial para mujeres sobre cómo conciliar vida profesional y personal* (pp. 321-347). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe. En M. Alles (2da ed.). *Ser jefe* (pp. 27-43). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez-Gayouz, J. (2003). *Cómo hacer una investigación cualitativa*. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf>
- Amarís, M., Paternina, A., & Vargas, K. (2004). Relaciones familiares en las familias desplazadas por la violencia ubicadas en “La Cangrejera”. *Psicología desde el Caribe*, 27(14), 91-124.

- Anderson, J. (2011). *Responsabilidades por compartir: La conciliación trabajo-familia en Perú*. Lima, Perú: Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Arriagada, I. (2004, abril-junio). Transformaciones sociales y demográficas de las familias latinoamericanas. *Papeles de Población*, 10(40), 71-95.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Hwee, T. (2005, enero). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Atal, J. P., Ñopo, H., & Winder, N. (2009). *Nuevo siglo, viejas disparidades*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis doctoral). CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.  
Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México, D. F., México: Cengage Learning.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación. Para los estudios descriptivos, diagnósticos, evaluativos experimentales y los proyectos factibles* (7a ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Baquero, P., Castro, E., & Gaitan, A. (2006). *Influencia de las relaciones intrafamiliares en el desempeño escolar* (Tesis de licenciatura). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- Bartolomé, M. (2001). *Metodología cualitativa en educación*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Becerril, D. & Robles, S. (2004). *Las relaciones familiares mediadas: Nuevos medios, viejas pautas*. Recuperado de [http://public.centrodeestudiosandaluce.es/pdfs/fam\\_1.pdf](http://public.centrodeestudiosandaluce.es/pdfs/fam_1.pdf).
- Benites, L. (1997). *Tipos de familia, habilidades sociales y autoestima en un grupo de*

*adolescentes en situación de riesgo*. Lima, Perú: Universidad Peruana San Martín de Porres.

Bertranou, F. (2006) *Envejecimiento, empleo y protección social en América Latina*.

Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_20.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_20.pdf)

Brown, A. (2014, 7 de agosto). *Perceptions about women bosses improves, but gap remains*.

Recuperado de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/08/07/perceptions-about-women-leaders-improve-but-gap-remains/>

Brunette, J. (2003). Satisfacción, salud y seguridad ocupacional en el Perú. *Economía y Sociedad*, 1(49), 47-52.

Butler, A., & Skattebo, A. (2004). What is acceptable for women may not be for men: the effect of family conflicts with work on job-performance rating. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4) 553-564.

Campbell, S. (2001, junio). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.

Carrasco, M. (2004). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. *XXI. Revista de Educación*, 6(3) 75-87.

Casserly, M. (2010). *The conversation: Male vs. Female bosses*. Recuperado de <http://www.forbes.com/2010/04/23/management-issues-workplace-forbes-woman-views-worst-bosses.html>

Chamorro, T. (2013, 22 de agosto). *Why do so many incompetent men become leaders?*

Recuperado de <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>

Chávez, G. (2007). *Mercado de trabajo y pobreza: Un análisis para el sector urbano del departamento de Arequipa*. Recuperado de

<http://www.cies.org.pe/es/investigaciones/empleo/mercado-de-trabajo-y-pobreza-un->

análisis-para-el-sector-urbano-del

Claes, M. (1999). Women, men, and management styles. *International Labor Review*, 345(138), 439-446.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2008, febrero). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2007*. Recuperado de [http://interwp.cepal.org/anuario\\_estadistico/anuario\\_2008/docs/ANUARIO2008.pdf](http://interwp.cepal.org/anuario_estadistico/anuario_2008/docs/ANUARIO2008.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009, marzo). *Panorama social de América Latina 2008*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1229-panorama-social-de-america-latina-2008>

Condori, L. (2002). *Funcionamiento familiar y situaciones de crisis de adolescentes infractores y no infractores en Lima Metropolitana*. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2733/1/Condori\\_il\(1\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2733/1/Condori_il(1).pdf)

Córdova, P. (1992). *Mujer y liderazgo: Entre la familia y la política*. Lima, Perú: Yunta.

Coria, C., Freixas, A., & Covas, S. (2005). *Los cambios en la vida de las mujeres*. Barcelona, España: Paidós.

Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.

Davis, H., Chatterjee, S., & Heuer, M. (2006). *Management in India. Trends and transitions*. Nueva Delhi, India: Response Books.

Defensoría del Pueblo (2012). *Decimosexto informe anual de la Defensoría del Pueblo al Congreso de la República*. Recuperado de [http://www.theioi.org/downloads/e7osj/Peru\\_Defensoria%del%20Pueblo\\_annual%20Report\\_2012\\_ES.pdf](http://www.theioi.org/downloads/e7osj/Peru_Defensoria%del%20Pueblo_annual%20Report_2012_ES.pdf)

Dima, J., Sidani, Y., & Safieddin, E. (2005). Las restricciones que enfrentan las mujeres que

- trabajan en el Líbano: Una visión privilegiada. *Women in Management Review*, 20(8) 54-74.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., & Man, M. (2010). Comparative analysis of mid-level women managers' perception of the existence of glass ceiling in Singaporean and Malaysian organizations. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(8), 61-77.
- Donoso, T., Figuera, P., & Rodríguez, M. (2011, mayo-agosto). Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. *Revista de Educación*, 355(1), 187-212.
- Duflo, E. (2012). Women Empowerment and Economic Development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051-1079.
- Duttge, W. (2010). *Do employees prefer male or female bosses?* Recuperado de <http://www.forbes.com/2010/05/27/women-boss-success-forbes-woman-leadership-work.html>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 63-71.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elo, I. (1992). Utilization of maternal health-care services in Peru: The role of women's education. *Health Transition Review*, 2(1), 1-20.
- Escardo, F. (1964). *Anatomía de la familia*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fernández, R. (2013). Cultural change as learning: The evolution of female labor force participation over a century. *American Economic Review*, 103(1), 472-500.
- Galarza, C. (2015). *Bienestar personal y profesional*. Recuperado de <http://aptitus.com/blog/bienestar-personal-y-profesional/el-sr-constantino-galarza->

jefe-de-recursos-humanos-de-corporacion-el-golf-s-a-delfines-summit-hotel-casino-responde-a-nuestra-entrevista/

Garfinkle, J. (2011, octubre). *Transforming Perceptions: 10 Steps to Managing the Way You Are Perceived at Work*. Recuperado de <http://www.greatleadershipbydan.com/2011/10/transforming-perceptions-10-steps-to.html>

Garrota, D. (1998). *Entendiendo la visión humana*. Recuperado de <http://www.infor.uva.es/~descuder/proyectos/animacion/perspect.htm>

Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psyche*, 18(4), 51-64.

Golte, J., & Adams, N. (1990). *Los caballos de Troya de los invasores. Estrategias campesinas en la conquista de la Gran Lima*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Grandey, A., & Cropanzano, R. (1999, abril). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.

Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003, diciembre). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.

Groysberg, B., & Abrahams, R. (2014, marzo). *Manage your work, manage your life*. Recuperado de <https://hbr.org/2014/03/manage-your-work-manage-your-life>

Hart, C. (2003). *Doing a literature review*. Londres, Inglaterra: Sage.

Hayfaa, S. (2011). The impact of gender, family, and work on the career advancement women managers. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1) 8-36.

Heintz, J. (2006). *Globalization, economic policy and employment: Poverty and gender implications*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_elm/documents/publicati](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_elm/documents/publicati)

on/wcms\_114024.pdf

Herb, J. (2013). *Investigación sobre comunidades nativas de la amazonía peruana y la región San Martín*. Recuperado de <http://www.planetatareas.com/2013/11/investigacion-sobre-comunidades-nativas.html>

Hernández R, Fernández C, & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5th ed.) México, D. F., México: McGraw Hill.

Hoobler, J., Wayne, S., & Lemmon, G. (2009, octubre). Bosses' perceptions of family-work conflicto and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management*, 52(5), 939-957.

Inman, K. (2000). *Women's resources in business start-up, a study of black and white women entrepreneurs*. New York, NY: Garland.

Instituto Internacional de Estudios Laborales [IIEL]. (2008). *Informe sobre el trabajo en el mundo 2008: Las desigualdades de ingresos en la era de la globalización financiera*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inst/download/summs08.pdf>

Instituto Internacional de Estudios Laborales [IIEL]. (2008a). *Informe sobre el trabajo en el mundo 2008: Las desigualdades de ingresos en la era de la globalización financiera*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inst/download/summs08.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2008b). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012). *Estadísticas con enfoque de género. Trimestre: Enero-febrero-marzo, 2012*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/zoilalh/estadsticas-con-enfoque-de-gnero-ene-febmar-2012>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2013). *Estadísticas con enfoque de*



- género. Julio-agosto-septiembre, 2013*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-genero-jul-set-2013.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)
- Jana, D. (2011, noviembre). *De adobe, chacras y sacrificio: Vida privada y mujeres rurales del Perú*. Recuperado de <http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/de-adobe-chacras-y-sacrificio-vida-privada-y-mujeres-rurales-del-peru/>
- Jaramillo, M., Ñopo, H., & Díaz, J. (2007). La investigación sobre el mercado laboral peruano: Instituciones, capacitación y desfavorecidos. En Grade. *Investigación, política y desarrollo en el Perú* (pp. 235-283). Lima, Perú: Grade.
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia. Medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 1(23), 116-133.
- Jiménez, M. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: Una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2) 1-21.
- Kaur, N., & Mahajan, S. (2014). Work life balance. *Global Journal of Finance and Management*, 6(1), 47-52.
- Kemper, S. (2000). *Influencia de la práctica religiosa (activa y no activa) y del género de la familia sobre el clima social familiar* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- León, J. (2009). *Agroexportación, empleo y género en el Perú. Estudio de caso*. Lima, Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social CIES.

- Lobo, S. B. (1984). *Tengo casa propia*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos e Instituto Indigenista Interamericano.
- Louro, I. (2005). *Modelo de salud del grupo familiar*. Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol31\\_4\\_05/spu11405.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol31_4_05/spu11405.htm)
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–120.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maume, D. (2011). Meet the new boss... Same as the old boss? Female supervisors and subordinate career prospects. *Social Science Research*, 40(2), 298.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MINDES]. (2010). *Boletín del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, julio 2006- julio 2010*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/files/omep/boletines/lima.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2008). *Informe sobre las condiciones de trabajo, seguridad y salud de los asalariados privados de Lima Metropolitana – 2007*. Lima, Perú: Programa de Estadísticas y Estudios Laborales.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2009). *La mujer en el mercado laboral peruano. Informe anual 2008*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informes/informe\\_anual\\_mujer\\_mercado\\_laboral.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informes/informe_anual_mujer_mercado_laboral.pdf)
- Molero, F., Cuadrado, I., García-Ael, C., Recio, P., & Rueda, B. (2009). *Mujer y liderazgo en*

*el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad.* Madrid, España: Instituto de la Mujer.

Morrison, A., & Von Glinow, M. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.

Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Ojeda, T. (2013). *Trabajadoras del hogar en el Perú. Punto de encuentro entre la violencia, acceso restringido a la educación y al ejercicio de su ciudadanía.* Recuperado de [http://tumbi.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio\\_27/decisio27\\_saber5.pdf](http://tumbi.crefal.edu.mx/decisio/images/pdf/decisio_27/decisio27_saber5.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2012). *Closing the Gender Gap: Act Now.* París, Francia: OCDE.

Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2008). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres.* Recuperado de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS\\_091104/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_091104/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2009). *La igualdad de género como eje del trabajo decente.* Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_106175.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_106175.pdf)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2010). *Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges.* Recuperado de [http://www.ilo.org/empelm/pubs/WCMS\\_123835/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empelm/pubs/WCMS_123835/lang--en/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2011, noviembre). *Conciliación del trabajo y la vida familiar.* Ginebra, Suiza: Autor.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Peña, J., & Padilla, D. (1997). *La familia y la comunidad como red de soporte social.*

- Recuperado de <http://www.bvcedro.org.pe/bitstream/123456789/560/1/5131-N.pdf>.
- Perticara, M., & Bueno, I. (2008). *Entendiendo las brechas salariales por género en Chile*. Santiago de Chile, Chile: Gobierno de Chile.
- PhysOrg. (2009, noviembre). *Bosses exaggerate women's family-work conflict*. Recuperado de <http://phys.org/news/2009-11-bosses-exaggerate-women-family-work-conflict.html>
- Pichler, S., Simpson, P., & Stroh, L. (2008). The glass ceiling in human resources: Exploring the link between women's representation in management and the practices of strategic human resource management and employee involvement. *Human Resource Management, 47*(3), 463-479.
- Portocarrero, S. F., Sanborn, C., Cueva, H., & Millán, A. (2002). *Más allá del individualismo: El tercer sector en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Rapoport, R., Bailyn, L., & Fletcher, J. (2011). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Riffkin, R. (2014, 14 de octubre). *Americans still prefer a male boss to a female boss*. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/178484/americans-prefer-male-boss-female-boss.aspx>
- Rodríguez, M. (2000). *Viejas y nuevas familias. La transición hacia nuevas estructuras familiares*. Barcelona, España: Interpsiquis.
- Romero, A. (2014). *Familia urbana*. Recuperado de <https://prezi.com/m9ietnzm8fg0/familia-urbana/?webgl=0>
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ruíz-Bravo, P. (2003). *Identidades femeninas, cultura y desarrollo: Un estudio comparativo en el medio rural peruano*. Louvain, Bélgica: Presses Universitaires de Louvain.

- Sabino, C. (2002). *Como hacer una tesis* (5th ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Saltztein, A., Ting, Y., & Hall, G. (2001, julio-agosto). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Satir, V. (1988). *Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar*. México, D. F., México: Pax.
- Selva, C., Sahagún, S., & Pallarès, S. (2001). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: Un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3) 227-242.
- Semana Económica. (2015, 22 de marzo). *Equilibrio vida trabajo: ¿Por qué es importante lograr un balance entre el trabajo y la vida personal?* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/156930-equilibrio-vida-trabajo-por-que-es-importante-lograr-un-balance-entre-el-trabajo-y-la-vida-personal/>
- Simmons, S. (2012). Striving for work-life balance. *American Journal of Nursing*, 112(1), 25-26.
- Sloninsky, T. (1962). *Familia y relaciones humanas*. Buenos Aires, Argentina: Omeba.
- Smith, R. (2002). Race, gender, and authority in the workplace: Theory and research. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 509–542.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Londres, Inglaterra: Sage.
- Stang, J. (2015, 8 de julio). *¿Cómo da tu balance entre vida laboral y familiar?* *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1799323-como-da-tu-balance-entre-vida-laboral-y-familiar>
- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women

entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 439-446.

Tendencias laborales. El balance entre la vida privada y el trabajo. (2014). *El Empleo*.

Recuperado de

[http://www.empleo.com/costarica/tendencias\\_laborales\\_costarica/balance-entre-la-vida-privada-y-el-trabajo-----/7809124](http://www.empleo.com/costarica/tendencias_laborales_costarica/balance-entre-la-vida-privada-y-el-trabajo-----/7809124)

Trivelli, C., & Díaz, R. (2010, enero). *La pobreza rural y el programa Juntos*. Lima, Perú: Programa Juntos.

Valdez, B. (2014). *Empleadoras y trabajadoras del hogar cama adentro: un análisis de género del ejercicio de los derechos laborales en los sectores medios de Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría en Estudios de Género), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5712>

Watts, J. (2009). Leaders of men: women 'managing' in construction. *Work, Employment and Society*, 23(1) 512-530.

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

### Apéndice A: Consentimiento Informado

En este apéndice, se presenta el consentimiento que deberán firmar los participantes, como muestra de que su participación es voluntaria. Se firmará en duplicado, los investigadores guardarán una copia y el entrevistado otra.

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Balance entre la vida familiar y laboral: Una mirada desde la percepción de los jefes”, conducido por Salim Aliaga, José Luis Barrenechea, Karin Carbajal y Walter Vivanco, bajo la supervisión de su asesora Gloria Zambrano. Entendiendo que esta participación es enteramente voluntaria, puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es identificar la percepción de los jefes sobre el balance de la vida familiar y laboral de sus colaboradoras.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener una entrevista, con una duración de aproximadamente una hora, en la cual los investigadores me formularán preguntas relativas a mis experiencias y percepciones. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

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

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

\_\_\_\_\_  
Nombre del Investigador

\_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_  
Firma del Investigador/ Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

## Apéndice B: Protocolo del Caso

### a) Generalidades del Estudio

- A1: Antecedentes del estudio
- A2: Objetivos del estudio y preguntas de investigación
- A3: Marco teórico
- A4: Rol del protocolo en la investigación

### b) Procedimientos de Campo

- B1: Datos de los jefes hombres que se entrevistarán
- B2: Preguntas de clasificación
- B3: Invitación para la entrevista
- B4: Carta de consentimiento del entrevistado
- B5: Calendario de la entrevista
- B6: Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7: Equipo de grabación

### c) Preguntas de la Entrevista

- C1: Guía de la entrevista

### d) Reporte de las Entrevistas

- D1: Datos generales de la entrevista realizada
- D2: Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
- D3: Documentos y grabación obtenidos durante la entrevista
- D4: Formato de notas de campo
- D5: Transcripción de la entrevista
- D6: Reporte del investigador
- D7: Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista



### Apéndice C: Guía de Entrevista

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_ y actualmente estoy desarrollando mi tesis titulada “Balance entre la Vida Familiar y Laboral: Una Mirada desde las Percepción de los Jefes” para optar al título de Magíster en Administración Estratégica de CENTRUM Católica. En este contexto requerimos de su ayuda, contestando una serie de preguntas, lo cual tomará aproximadamente una hora.

#### ***Parte I: Características del jefe y sus colaboradores***

- P1. ¿Cuál es su edad?
- P2. ¿Dónde nació?
- P3. ¿Cuál es su profesión?
- P4. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
- P5. ¿Hace cuántos años ocupa posiciones de jefatura o gerencia (con personal a su cargo)?
- P6. ¿Cuántos subordinados tiene?
- P7. ¿Cuántas de ellas son mujeres?
- P8. ¿Existe diferencia entre ser jefe de hombres y ser jefe de mujeres?
- P9. ¿Es diferente ser jefe de profesionales que de personal sin estudios superiores?

#### ***Parte II: Prácticas del jefe para promover el balance en sus colaboradores***

- P10. ¿Qué es lo más difícil de ser jefe?
- P11. ¿Cómo hacen las mujeres que trabajan a su cargo para lograr un balance entre la vida familiar y laboral?
- P12. ¿Cree usted que logran alcanzar dicho balance?
- P13. ¿Considera que es importante lograr ese balance o que no es necesario?
- P14. ¿Cómo apoya usted a las mujeres que trabajan en su área para que logren el balance entre la vida familiar y la vida laboral?
- P15. ¿Cuenta la empresa con políticas específicas que se relacionen con este balance?

***Parte III: Expectativas sobre el desempeño laboral de sus colaboradores***

P16. ¿Cómo calificaría el desempeño laboral de las mujeres que trabajan a su cargo?

P17. ¿En qué se diferencia el desempeño laboral de hombres del desempeño laboral de las mujeres?

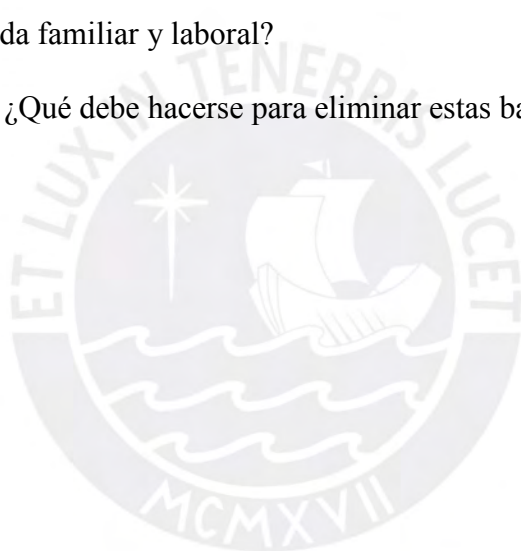
P18. ¿El desempeño laboral de las mujeres casadas es diferente del desempeño laboral de las mujeres solteras?

P19. ¿Cambia el desempeño laboral de las mujeres cuando tienen hijos?

***Parte IV: Barreras que tienen las mujeres para lograr el balance entre su vida familiar y laboral***

P20. ¿Cuáles son las principales barreras que tienen las mujeres para lograr el balance entre su vida familiar y laboral?

P21. ¿Qué debe hacerse para eliminar estas barreras?



**Apéndice D: Formato de Notas de Campo**

Fecha: \_\_\_\_\_

Persona a la que se entrevista: \_\_\_\_\_

Notas:



### Apéndice E: Recomendaciones por Institución

	Empresa	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Ministerio de Salud	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Ministerio de Educación	Ministerio de Cultura	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
<b>Buenas prácticas de Recursos Humanos</b>							
Campañas de vacunación para el colaborador y su familia	x		x				
Guarderías en el centro de trabajo	x	x	x	x			
Campañas de salud para el colaborador y su familia	x		x				
Bono por nacimiento del bebé	x			x			
Kit para el nuevo miembro de la familia	x						
Días libres por nacimientos de hijo	x			x			
Chequeo médico preventivo anual	x		x				
Seguros de salud, como oftalmológico, dental, oncológico, entre otros	x		x	x			
Becas para estudio de hijos	x				x		
Bono de escolaridad	x			x			
Programas de prevención de accidentes	x		x				
Convenios corporativos de salud	x						
Servicio médico en las instalaciones de la empresa y/o institución	x						
Días libres por matrimonio	x						
Horario flexible y Horario de verano	x						
Actividades culturales para el colaborador y su familia	x				x	x	
<b>Cumplimiento de las normas legales</b>							
Pre y post natal de maternidad y paternidad	x			x			x
Horario de lactancia para la colaboradora	x			x			x
Subsidio de maternidad	x			x			x
Subsidio por enfermedad	x			x			x
Lactancia por nacimiento de hijo	x			x			x
Lactarios en las empresas y/o instituciones	x			x			x
Pagos puntuales	x			x			x
Pago de horas extras	x			x			x
Jornadas de trabajo de 8 horas diarias	x			x			x
<b>Sensibilización ciudadana</b>							
Campañas dirigidas a los adultos para impulsar la distribución equitativa de tareas en el hogar		x					
Campañas escolares para promover la equidad de género		x			x		