



**“PERFILES DE MADRES EN PUESTOS CLAVE  
EN LIMA, PERÚ”**

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

**Presentado por**

**Srta. Milagros Machado Chumpitaz**

**Sra. Ylia Vela Bravo**

**Asesor: Profesor Matthew David Bird**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a las mujeres que se encuentran en la permanente búsqueda de un justo equilibrio entre su línea de carrera profesional, su vida personal y la maternidad.

Agradecemos muy en especial a nuestro asesor de tesis, Dr. Matthew David Bird, por su acompañamiento, paciencia y apoyo en todo el proceso de la investigación.

## **Resumen ejecutivo**

Esta investigación es un estudio exploratorio que se realizó con la finalidad de encontrar patrones de comportamiento que presentan las madres ejecutivas exitosas frente a las exigencias que trae consigo el doble rol de madre y ejecutiva, dentro del sistema laboral peruano.

A través de un análisis inductivo de quince casos de madres que ocupan puestos clave en seis sectores económicos distintos (sector salud, sector educación, sector banca y seguros, sector servicios, sector informática y sector público) en Lima, Perú, se han identificado patrones comunes en experiencias, comportamientos, habilidades y hábitos.

Estos hallazgos se han estructurado en tres dimensiones (personal, familiar y profesional) detectando los siguientes componentes: relación de pareja, vida social y salud en la dimensión personal; número de hijos y cumplimiento de plazos, apoyo en la crianza, labores domésticas en la dimensión familiar; y empresa y nacimiento, educación y carrera profesional en la dimensión profesional. En esta línea, se han identificado tres perfiles de madres ejecutivas: las estratégicas, las prácticas y las luchadoras.

Con la información presentada en esta investigación esperamos servir de referente para que los procesos de gestión humana de las empresas en Lima puedan acceder a datos útiles y definir sus estrategias de línea de carrera y retención de talento de manera asertiva.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	3
1.1 Datos históricos del desarrollo de la mujer.....	3
1.2 Participación de la fuerza laboral según género a nivel mundial y nacional .....	4
1.3 Presencia de la mujer en puestos de liderazgo .....	7
2. Definición del problema .....	8
3. Justificación .....	8
4. Pregunta de investigación .....	9
5. Objetivos .....	9
5.1 Objetivo general.....	9
5.2 Objetivos específicos .....	9
6. Alcance .....	9
7. Limitaciones del estudio .....	10
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>16</b>
1. Diseño de la investigación .....	16
2. Justificación del diseño .....	16
3. Población .....	18
4. La muestra.....	18
5. Recolección de datos.....	19
5.1 La entrevista.....	20
5.2 Técnicas .....	21
6. Caso piloto .....	22
7. Respuesta de las informantes .....	22
8. Análisis e interpretación de datos .....	23

8.1 Análisis individual de los casos .....	23
8.2 Análisis transversal de los casos .....	24
<b>Capítulo IV. Presentación de dimensiones y componentes de acción.....</b>	<b>25</b>
1. Dimensión personal. ....	25
1.1 Componente relación de pareja.....	25
1.2 Componente vida social.....	27
1.3 Componente salud.....	29
2. Dimensión familiar .....	30
2.1 Componente número de hijos y cumplimiento de plazos .....	30
2.2 Componente apoyo en crianza .....	33
2.3 Componente labores domésticas.....	35
3. Dimensión profesional.....	37
3.1 Componente carrera profesional .....	38
3.2 Componente empresa y nacimiento .....	41
3.3 Componente educación.....	43
4. Principales características de las madres ejecutivas dadas por ellas mismas.....	45
<b>Capítulo V. Presentación de perfiles .....</b>	<b>47</b>
1. Las madres prácticas .....	47
1.1 Vida profesional.....	47
1.2 Vida personal .....	48
2. Las madres estratégicas.....	49
2.1 Vida profesional.....	49
2.2 Vida personal .....	50
3. Las madres luchadoras.....	51
3.1 Vida profesional.....	51
3.2 Vida personal .....	52
<b>Capítulo VI. Conclusiones y plan de acción.....</b>	<b>54</b>
1. Conclusiones.....	54
2. Plan de acción .....	56
<b>Bibliografía .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>

<b>Nota biográfica .....</b>	<b>78</b>
------------------------------	-----------

## Índice de tablas

Tabla 1.	Situación laboral de la mujer .....	5
Tabla 2.	Hitos de los niveles de empleo .....	6
Tabla 3.	Tabla de datos generales.....	24
Tabla 4.	Dimensiones de componentes de acción de las madres que ocupan puestos clave en Lima, Perú .....	25
Tabla 5.	Vida social .....	29
Tabla 6.	Salud.....	30
Tabla 7.	Edad de maternidad (%) .....	31
Tabla 8.	Número de hijos planificados versus reales .....	32
Tabla 9.	Hijos planificados por edad .....	33
Tabla 10.	Apoyo en crianza.....	33
Tabla 11.	Principales motivos de ausentismo relacionados con sus hijos .....	34
Tabla 12.	Personal de apoyo en casa .....	35
Tabla 13.	Principales motivos para continuar trabajando (%).....	38
Tabla 14.	Ranking de principales motivos para dejar de trabajar.....	39
Tabla 15.	Beneficios recibidos por nacimiento según tipo de organización (%) .....	42
Tabla 16.	Habilidades de madres que ocupan puestos clave .....	46
Tabla 17.	Presentación de perfiles de madres que ocupan puesto clave en Lima .....	53
Tabla 18.	Recomendaciones para un plan de acción considerando los perfiles de madres que ocupan puesto clave en Lima .....	58



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Población en Edad de Trabajar (PET) y Población Económicamente Activa (PEA), Perú, 2012.....	6
Gráfico 2.	Barreras que enfrentan las mujeres en el mundo laboral.....	12

## Índice de anexos

Anexo 1.	Indicadores demográficos.....	67
Anexo 2.	Factores de decisión de la muestra .....	72
Anexo 3.	Formatos .....	75

## Capítulo I. Introducción

Al hablar de puestos clave es importante mencionar que las mujeres representan cerca del 40% de la mano de obra mundial (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2012). Sin embargo, solo el 18% de los puestos de liderazgo de negocios en América Latina están en manos de mujeres (Grant Thornton 2015). Debemos mencionar que, de acuerdo con estudios realizados, se ha demostrado que hay un mayor crecimiento en el valor de mercado de las empresas europeas cuando existe una mayor proporción de mujeres en los equipos de alta dirección (Desvaux *et al.* 2007).

La literatura sobre el tema sugiere que el hecho de que las mujeres enfrenten el problema del techo de cristal está relacionado, principalmente, con dos factores. El primero es la cultura organizacional, según la cual se asume que en las áreas directivas de las empresas predomina una mayor cantidad de ejecutivos hombres, propensos a ascender a sus pares de género, lo que se manifestaría en un trato inequitativo entre los trabajadores de la empresa. El segundo aspecto está relacionado con la necesidad que tienen las mujeres con hijos de encargarse de ellos, para lo cual requieren una mayor flexibilidad en sus condiciones laborales (Great Place to Work Perú, GPTW, 2014).

En el informe “Rol de la mujer en la gran empresa” (Pizarro y Guerra 2010) se menciona que la familia constituye un factor clave o determinante para las mujeres ejecutivas, al punto de ser elemento condicionante para optar o desechar un cargo de alta dirección, lo cual evidencia el carácter inclusivo que poseen las mujeres al considerar que ésta es una decisión familiar.

La decisión de continuar en línea de carrera para una madre que ocupa un puesto clave está ligada íntimamente a la familia; somos de la opinión que, entre la tranquilidad y la felicidad por un lado, y el poder y la fama por otro, hoy en día la mayoría de mujeres prefieren lo primero.

Liuba Kogan, Profesora del Departamento Académico de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad del Pacífico, menciona que las políticas de Estado aplicadas en el Perú respecto a la maternidad y familia siguen siendo escasas «[...] en otros países -vayámonos a los países del norte de Europa que están bien desarrollados en esto como Finlandia o Suecia, por ejemplo- ellos brindan seis meses a la mujer y seis meses al hombre para criar a sus hijos porque ellos calculan que es mucho más beneficioso para la salud de los niños y para el desarrollo de los niños que el primer año estén en manos de sus padres; no hay empleo doméstico. Con ello

promueven el involucramiento de los hombres y un involucramiento familia- trabajo, entonces también es posible que hasta una cierta edad, por ejemplo los seis años cuando el niño va al colegio, que la madre pueda seguir recibiendo medio sueldo o haciendo trabajo *part time*» (Kogan, Fuchs y Lay 2011) .

Siguiendo con lo descrito líneas arriba, nuestra investigación tiene como principal objetivo brindar información relevante que pueda ser usada en los procesos de gestión humana de manera integral y aplicada a madres que ocupan cargos clave en Lima, Perú (Estado, organizaciones privadas y familia). La información señalada ha sido recabada a través de 15 entrevistas a madres que ocupan puestos clave en Lima, y consta de la descripción de categorías de actuación en la dimensión familiar, profesional y personal; así como la descripción a través de patrones encontrados de tres perfiles: madres estratégicas, luchadoras y prácticas.

En el presente primer capítulo se marca la estructura y el sentido de la investigación, a través de los antecedentes, los objetivos, alcance, justificación, entre otros. En este capítulo podremos conocer las limitaciones que existieron para la realización de la investigación.

En el segundo capítulo encontramos el marco teórico, el mismo que muestra las barreras, obstáculos y realidades que atraviesan las mujeres profesionales al intentar potenciar su desarrollo profesional, así como las decisiones que deben tomar para seguir en carrera.

En el capítulo III se explica la definición de la metodología, las herramientas, las técnicas y el tiempo invertido para la presente investigación, dando sentido a la forma de estudio que se ha aplicado.

Posteriormente, en el capítulo IV, encontramos la información base y el análisis por el cual se designaron las tres dimensiones de los componentes a presentar; así como la descripción de los perfiles identificados.

Finalmente, en el último capítulo, encontramos las conclusiones y recomendaciones basadas en la información entregada, el análisis de la literatura y en la experiencia vivida a través de las entrevistas.

## **1. Antecedentes**

### **1.1 Datos históricos del desarrollo de la mujer**

Durante mucho tiempo, el género ha representado una distinción fundamental de la vida humana, la categorización de las personas con base en su sexo se hace al instante, de forma automática y perversa (Eagly y Carly 2007). Al parecer, y durante todos los tiempos, ha existido un sistema social universal de división del trabajo basado en el matrimonio y el cuidado de los niños, por el que el hombre consigue recursos y la mujer se encarga de la atención a las personas.

El problema es que este sistema social que se configura como complementario en términos de división de trabajo, históricamente no lo es en relación con el compartir el poder de forma complementaria; en la gran mayoría de las sociedades, la obligación de atender a las personas es el centro del papel del sexo femenino (Pratto y Walker 2004).

Por ello, en un contexto moderno, las mujeres han tenido que luchar para obtener la misma oportunidad que el hombre en diversos aspectos. En el ámbito político, un movimiento liderado por Kate Sheppard en 1893 conquistó el derecho al sufragio, convirtiendo a Nueva Zelanda en el primer estado autónomo del mundo que aprobara este derecho en condiciones igualitarias a las de los varones. En ese mismo país, recién a partir del 1919 se permitió que las mujeres pudieran ser elegidas.

Por otro lado, en lo referente a la educación podemos mencionar a la británica Mary Wollstonecraft quien en 1790 publicó su obra “Defensa de los Derechos de la Mujer”. En ella, Wollstonecraft hace una fuerte crítica a la educación de esos tiempos y solicitaba igualdad entre ambos sexos, pidiendo que las leyes del Estado se usaran para terminar con las tradiciones de subordinación femenina y que fuera el Estado quien garantizara un sistema nacional de enseñanza primaria gratuita universal para ambos sexos.

En lo referente al mercado laboral, la incursión femenina se remonta a la I Guerra Mundial ya que, ante la ausencia de los esposos, las mujeres asumieron la responsabilidad económica familiar. Una vez terminada la guerra, las mujeres trabajadoras decidieron continuar y se inició todo un proceso de lucha por la igualdad entre hombres y mujeres (salario, horas de trabajo, condiciones laborales, etcétera). En esa línea, la celebración del Día internacional de la Mujer

conmemora una importante protesta que se realizó en Estados Unidos, que realizaron trabajadoras textiles en 1908 reclamando por las penosas condiciones de trabajo. Alrededor de unas 15.000 mujeres marcharon por la ciudad de Nueva York exigiendo una reducción de la jornada laboral, mejores salarios y derechos de voto.

Actualmente, según el “Informe Anual 2012. La Mujer en el Mercado Laboral Peruano” (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, MTPE, 2014), las mujeres ocupan más del 40% de la fuerza laboral a nivel mundial. Sin embargo, en ese mismo documento se sostiene que «[...] las mejoras antes señaladas no han sido homogéneas entre los países y no han comprometido a todas las mujeres. En los países en desarrollo, la población femenina todavía sigue enfrentando menores oportunidades en los aspectos educativos, sociales y económicos en relación a los hombres, evidenciando la persistencia de las diferencias de género» (MTPE 2014: 7).

En lo que refiere a nuestro país, desde mediados del siglo XX, en especial a partir de la década de 1960, el Perú ha enfrentado una serie de cambios sociales dentro de los cuales destacan los flujos migratorios del campo hacia las ciudades y de todo el país hacia la capital; la creciente urbanización de la población; la expansión del sistema educativo peruano y el acceso de la población femenina a la educación; y la ampliación y diversificación de los roles de las mujeres en el campo laboral y en los patrones de fecundidad.

## **1.2 Participación de la fuerza laboral según género a nivel mundial y nacional**

A nivel mundial, las diferencias de inserción en el mercado laboral de las mujeres en relación a los hombres en la etapa previa a la crisis fueron reduciéndose. Posteriormente, con la crisis económica y financiera iniciada a partir del año 2008 estas diferencias fueron ampliándose, reflejándose en los principales indicadores económicos, demográficos y de comportamiento en muchas regiones del mundo. Entre los principales indicadores que permiten analizar las desigualdades de género se encuentran la tasa de desempleo, la tasa de ocupación y la distribución sectorial.

**Tabla 1. Situación laboral de la mujer**

<p><i>Las tasas de desempleo de las mujeres continúan siendo altas en relación a la de los hombres</i></p>	<p><i>Las diferencias de género en las tasas de ocupación decrecieron levemente</i></p>	<p><i>Existe una constante reducción de la participación de la mujer en los sectores agricultura e industria a favor del sector servicios</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la etapa de pre-crisis 2000-2007 permanecieron alrededor de 0,6% para después ir reduciéndose hasta el año 2009. La crisis incrementó la brecha de género en las tasas de desempleo en 0,7% para el año 2012. En términos absolutos, en el año 2012 se registraron 83.748.000 mujeres desempleadas y 113.181.000 hombres desempleados (ver anexo 1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre los años 2002 y 2007, la tasa de ocupación para las mujeres a nivel mundial se mantuvo constante alrededor del 48% en comparación al 73% de los hombres. Para el año 2012, la brecha permaneció igual. En América Latina y el Caribe las diferencias en la tasa de ocupación entre hombres y mujeres se han ido acortando de 28,4% en el año 2007 a una diferencia de 26,2% en el año 2012 (ver anexo 1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La concentración inicial se muestra en el sector agrícola principalmente en los países en desarrollo, para ir trasladándose paulatinamente al sector servicios. En la región de América Latina y el Caribe se repite la figura. Así, la reducción de la participación de la mujer en el sector agrícola fue de 3,9% y en el sector industria, de 1,9% entre los años 2002 y 2012, para incrementarse en 5,8% en el sector servicios en los mismos años (ver anexo 1).</li> </ul>

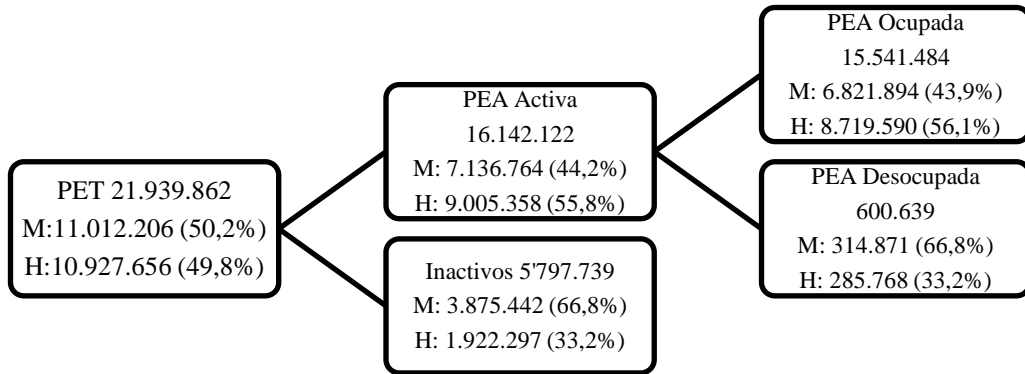
Fuente: Elaboración propia, 2015.

A nivel nacional, abordaremos dos indicadores importantes para medir la situación de la población femenina en el mercado de trabajo peruano; por un lado el análisis de la Población Económicamente Activa (PEA) y por otro, los niveles de empleo.

Así mismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE 2014) indica que los cambios en la estructura demográfica registrados en los últimos seis años se reflejan en el ensanchamiento de la pirámide de la Población en Edad de Trabajar (PET), principalmente, en el rango de edades de 34 y 43 años. La pirámide de la PET para el 2012 es el reflejo de la pirámide poblacional, donde el cambio en la estructura de edades se debe a cambios en las tasas de fertilidad y de mortalidad. Es decir, se está ocasionando una reducción en el tamaño promedio del hogar producto de la caída de la fertilidad y no necesariamente debido al cambio de las estructuras familiares. Los cambios en la estructura por edades contribuyen a que en un período determinado la proporción de personas en edades potencialmente productivas crezca de manera sostenida en relación a las personas potencialmente inactivas. Este periodo es conocido como bono o dividendo demográfico, situación favorable al desarrollo dado que aumentan las posibilidades de ahorro e inversión, elementos claves para el crecimiento económico (ver anexo 1). Según la “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza” (INEI

2012), la PET y la PEA nacional en el año 2012 alcanzaron las cifras descritas en el gráfico presentado líneas abajo.

**Gráfico 1. Población en Edad de Trabajar (PET) y Población Económicamente Activa (PEA), Perú, 2012**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012.  
Elaboración: Propia, 2015.

A continuación, podremos apreciar los principales hitos de los niveles de empleo:

**Tabla 2. Hitos de los niveles de empleo**

A partir del 2012 se insertó al mercado laboral la gran parte de la población masculina que se encontraba desempleada y en menor proporción a la población femenina (20,7% y 8,9% en promedio) (ver anexo 1).	Las jóvenes mujeres, en mayor proporción, se encuentran desempleadas (8,9%) a comparación de los jóvenes varones (6,6%) (ver anexo 1).	El incremento de las brechas de género en el subempleo por ingresos en los últimos años se debería a los menores ingresos obtenidos por la población femenina - empleos informales (ver anexo 1).
La diferencia de género en empleo adecuado se incrementó entre los años 2007 y 2012 a favor de los hombres (hombres que desean e ingresos superiores al mínimo) (ver anexo 1).	Menor participación femenina como trabajadora familiar no remunerada y como trabajadora del hogar a partir del 2012 (ver anexo 1).	La distribución de la PEA ocupada muestra mayor presencia en la rama servicios, comercio, agricultura, pesca y silvicultura (ver anexo 1).
El nivel educativo secundario predomina en la población ocupada masculina; el nivel educativo primario predomina la población ocupada femenina y el nivel educativo superior es casi la misma proporción en ambos sexos (ver anexo 1).	Durante el 2012 la brecha salarial de género continúa a favor de los hombres (16,4% y 22,2%) (ver anexo 1).	

Fuente: Elaboración propia, 2015.



Como información adicional de la realidad que atraviesa el Perú, debemos mencionar hallazgos en los factores decisivos en la vida de la mujer. El indicador de matrimonios inscritos tuvo un incremento de 100.000 matrimonios durante el 2012 (ver anexo 1). La estadística disponible sobre la composición de hogares muestra que en el año 2013 cerca al 60% de los hogares son de tipo nuclear. En el caso de los hogares monoparentales, se constata el predominio de aquellos que son jefaturadas por mujeres solas (ver anexo 1). El tamaño de los hogares peruanos sigue la tendencia de menor número de integrantes, siendo el porcentaje mayor a partir del 2013 los hogares entre uno y tres miembros (ver anexo 1). Así mismo, la intensidad reproductiva de la mujer peruana muestra el deseo de las mujeres de espaciar el nacimiento de sus hijos (ver anexo 1).

### **1.3 Presencia de la mujer en puestos de liderazgo**

Las empresas que contaban con más mujeres en los directorios han tenido 42% más en sus retornos sobre ventas y 66% más en sus retornos sobre la inversión (Joy *et al.* 2007). La causa de este efecto positivo en los resultados, más que un tema de género, es atribuido al hecho que la contribución combinada de personas con diferentes habilidades y perspectivas, diferentes experiencias y estilos de vida permite tener una visión más holística de los problemas. Wilson y Altanlar (2009) encontraron que hay asociación negativa entre la presencia de mujeres en los directorios y el riesgo de insolvencia, concluyendo que el balance de género en las decisiones estratégicas reduce el riesgo en las empresas.

El primer país en establecer cuotas obligatorias de mujeres en los directorios fue Noruega que en el año 2005 ordenando que hubiera un 40% de hombres y un 40% de mujeres en los directorios con más de nueve miembros (Avolio 2012). En los países de América del Sur no existen cuotas establecidas para la participación de las mujeres en los directorios.

Para las empresas privadas, el Ministerio de Trabajo de la República de Colombia (2014) promueve la implementación del sello de equidad de género para empresas que instauran prácticas orientadas a promover mayores grados de equidad en acceso al empleo, remuneración, capacitación, desarrollo profesional, participación en la toma de decisiones, fomentar acciones de corresponsabilidad para trabajadores y trabajadoras, fomentar prácticas de prevención, y erradicación de hostigamiento y acoso sexual y laboral.

Con un 11,4% el país con mayor participación de mujeres en el directorio es Norteamérica. El Perú muestra una participación del 3,6% de participación (Governance Metrics International, GMI, 2009) (ver anexo 1).

## **2. Definición del problema**

El nivel de educación superior universitaria de la PEA del género femenino ha tenido un ascenso del 5% en los últimos cinco años (MTPE 2014), demostrando que el nivel de mano calificada femenina está en ascenso; esto no se ha traducido en una mayor proporción de mujeres que acceden a lo más alto de las empresas. En el Perú la participación de mujeres en cargos ejecutivos y de alta dirección está representada por un 29%. La causa más fuertes que motiva este hecho está relacionado con la necesidad que tienen las mujeres de encargarse de sus hijos (GPTW 2014). De estos datos, confirmamos que solo el 18% de los puestos de liderazgo en los negocios en América Latina están en manos de mujeres, habiendo caído un 6% respecto al 2014 y 2013.

Las mujeres que ocupan puestos clave, al asumir el rol de madres, deciden cómo invertir su tiempo (si continúan laborando o dedican más tiempo a la familia). Esta realidad representa un problema para las organizaciones ya que ello trae una pérdida de talento para las empresas y la oportunidad a las madres para desarrollar su potencial profesional.

Para poder diseñar y desarrollar programas y políticas de apoyo dirigidos a estos casos se requiere estudiar a aquellas mujeres exitosas que aún siguen en línea de carrera habiendo asumido su rol de madre, lo que permitirá encontrar soluciones integrales de trabajo conjunto entre la sociedad, el gobierno, las empresas y las mujeres.

## **3. Justificación**

Entender el perfil de las madres que continuaron con su línea de carrera permitirá que vislumbremos los motivos, el camino que recorrieron y los retos que asumen diariamente frente a esta decisión.

El desarrollo de un perfil de las madres en puestos clave proveerá conocimientos que permitirán estimular sus capacidades, aumentar las probabilidades de éxito de sus esfuerzos, generar un mejor ambiente laboral, potenciar los procesos de gestión humana, entre otros.

Identificar con mayor claridad las necesidades, paradigmas, limitaciones, esfuerzos, logros y soluciones de las madres entrevistadas que actualmente ocupan puestos clave podrá apoyar a la toma de decisiones a todo nivel, permitiendo -en un largo plazo- una mayor diversidad en la toma de decisiones a nivel organizacional y el desarrollo de la mujer-madre en el país.

#### **4. Pregunta de investigación**

¿De qué manera las mujeres que ocupan puestos claves resuelven el desafío de ser exitosas, tanto en su desempeño profesional como en el rol de madre, dentro del sistema laboral peruano actual?

#### **5. Objetivos**

##### **5.1 Objetivo general**

Brindar información relevante que pueda ser usada en los procesos de gestión humana de manera integral (Estado, organizaciones privadas y familia), aplicados a madres que ocupan cargos clave en Lima.

##### **5.2 Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones de acción de las madres que ocupan puestos clave para continuar con su línea de carrera.
- Encontrar patrones de similitud en la toma de decisiones de las madres que ocupan puestos clave.
- Reconocer las habilidades, tácticas y estrategias que las madres que ocupan puestos clave han adquirido para continuar cumpliendo sus roles.

#### **6. Alcance**

La presente investigación se ha realizado con 15 mujeres que ocupan puestos clave de organizaciones en el Perú en los sectores público, salud, educación, banca y seguros, servicios e informática.

Los resultados encontrados en la presente investigación responden a una coyuntura y realidad a nivel de la provincia de Lima. A través de un estudio exploratorio, habiendo aplicado las entrevistas, se generaron hipótesis en función a la información obtenida. La temática abordada no se ha estudiado con rigor anteriormente, siendo materia de presentación de la investigación los patrones de coincidencia encontrados de la muestra tomada.

## **7. Limitaciones del estudio**

El presente estudio brinda información de los factores que favorecieron la permanencia de 15 madres que ocupan puestos clave.

El diseño de la investigación es cualitativo, teniendo como técnica el estudio de caso, el mismo que adicional a ello brinda una mirada del investigador y su interpretación.

Las entrevistas fueron aplicadas a nivel geográfico en Lima, Perú.

No existe certeza de que los perfiles encontrados se apliquen a todas las madres que ocupan puestos clave en el Perú, la información fue generada a través de hipótesis.

A lo largo de la investigación, la etapa con mayores obstáculos que encontramos fue la de recolección de datos, siendo los motivos principales conseguir los contactos y el logro de la coincidencia de horarios para las entrevistas; para mitigar los mismos, acudimos a la técnica de bola de nieve y círculo de contactos, así como visitas a las entrevistadas en sus centros de trabajo, restaurantes y domicilios.

Obtener la confianza de las madres requería de tiempo invertido en la entrevista, el mismo que por la posición que ellas ocupan en su organización era escaso, es así que trabajamos aplicando la empatía y comprensión frente a interrupciones.

## **Capítulo II. Marco teórico**

Para esta investigación de corte exploratorio, el objetivo central del marco teórico es definir las categorías comportamentales que presentan las madres ejecutivas en el mundo como soporte para la construcción de perfiles de madres ejecutivas.

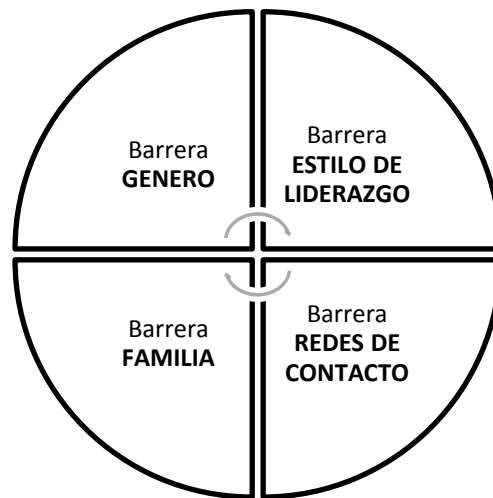
En el Perú no se ha profundizado en el tema por lo que no contamos con mayor referencia bibliográfica y se prefiere evitar cualquier sesgo que se pueda generar por esta ausencia. En los capítulos finales de este estudio, el lector encontrará la misma referencia teórica para el hallazgo que la investigación brinda.

En esa línea y con la finalidad de contextualizar la materia de este estudio, debemos referir que los grandes cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales han modificado sustancialmente la vida de las personas y sobre todo de las mujeres en este último siglo. El aumento de la esperanza de vida, su mayor nivel promedio de educación y la tendencia a tener menos hijos son factores que han influido en la creciente participación laboral de las mujeres (Daeren 2005); de manera tal que la mujer, actualmente, ocupa lugares que antes solo estaban reservados para los hombres.

Pese a ello, las mujeres aún enfrentan diversas dificultades para alcanzar sus objetivos profesionales y hemos decidido enmarcar nuestra investigación en esta realidad desafiante que viven las madres ejecutivas.

En ese sentido, hemos identificado las investigaciones elaboradas sobre el desarrollo de las mujeres en puestos directivos y ellas serán las que definan el marco teórico de este estudio.

**Gráfico 2. Barreras que enfrentan las mujeres en el mundo laboral**



Fuente: Elaboración propia, 2015

El primer grupo está asociado a las barreras de **género** que las mujeres atraviesan al ascender a puestos directivos. Las expectativas sobre el sexo femenino son muy altas debido a que son juzgadas no solamente por su desempeño laboral, sino también por «[...] como se viste, como se ven, y cómo funciona su balance vida-trabajo» (Grant Thornton 2013); así mismo, aún existen prejuicios de índole de sexo al asumir roles de mayor responsabilidad en la organización, esto sustentado en la poca experiencia de la mujer frente a la del hombre y al número de horas que los varones le dedican al trabajo (Eagly y Carli 2007). De igual forma Broughton y Miller (2009) en su informe “Women in senior management: is the glass ceiling still intact?”, llaman a este tipo de barreras **glass ceiling**, siendo esta definida como la barrera invisible que detiene el progreso de las mujeres en las organizaciones, ya sea por factores culturales, estereotipos, o actitudes frente al género femenino.

Como segundo grupo encontramos a las barreras relacionadas con el **estilo de liderazgo**, el mismo que aún tiende a otorgar mayor confianza al liderazgo que ejerce el sexo masculino, tan es así que la consultora Grant Thornton (2013) menciona factores culturales muy arraigados como la percepción de que “el hombre es el jefe” más allá de las competencias y/o habilidades que se puedan poseer u otorgárseles. Siguiendo esta línea podemos mencionar la comparación de los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres, encontrando que el liderazgo en las mujeres suele tener características como ser amigables, sensitivas, amables, caritativas, compasivas; mientras que los hombres, por su parte, suelen ser asertivos, ambiciosos, agresivos, y seguros de sí mismos; con ello relacionamos a las mujeres con cualidades comunales mientras que a los hombres los vinculamos con características de agente, siendo éstas las que generalmente son

asociadas con el comportamiento de un líder (Eagly y Carli 2007). Dentro de este grupo también debemos mencionar la tendencia a juzgar a las mujeres que adoptan características masculinas y de menospreciar la gestión femenina solo porque es diferente a la de un hombre; bajo estas dos premisas resulta más complicado para las mujeres encontrar un estilo de liderazgo que vaya acorde con su personalidad y llegue tener aceptación frente a sus equipos de trabajo (Broughton y Miller 2009).

Estos conceptos son ratificados por el Grant Thornton (2013) al precisar que a nivel mundial, el 22% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, porcentaje ligeramente superior al de 2004 (19%), pero por debajo del 24% registrado el año pasado, destacando un amplio estancamiento. Sólo el 18% de los puestos de liderazgo de negocios en América Latina están en manos de mujeres. Con respecto al Perú, el 4% de las empresas peruanas tienen a una mujer como su gerente general, en tanto el 37% cuenta con al menos una fémina en su directorio. La brecha de género que existe en el Perú en materia de puestos de alta dirección es amplia, siendo las áreas donde las mujeres peruanas tienen mayor facilidad para acceder a puestos gerenciales las de Recursos Humanos (26%), Marketing (19%) y Comercial (13%). En tanto, las áreas de Tecnologías de la Información, Logística y Ventas son las que registran menos gerentes mujeres, con un 5,3 y 2%, respectivamente (Universia Perú, 2014).

Como tercer grupo encontramos a la **familia**, aquí los investigadores coinciden al mencionar que las exigencias del decidir tener hijos y/o formar una familia recaen principalmente en la mujer. Broughton y Miller (2009) describen el concepto de *glass border* que explica el hecho de que las mujeres no son promovidas de manera internacional ya que, con frecuencia, se cree que las mujeres casadas no buscan la internacionalización de sus carreras. Otro estudio realizado considera las exigencias que deben asumir las mujeres en el doble rol de madre y ejecutiva, puesto que las posiciones de alta dirección requieren horarios exigentes y frecuentes viajes, lo cual únicamente puede ser compensado con un fuerte soporte en sus hogares, en el cuidado de hijos y responsabilidades domésticas (Eagly y Carli 2007). Por su parte, la consultora Grant Thornton (2013) menciona que a pesar del incremento en la participación de los hombres en las tareas del hogar, aún existe una diferencia que perjudica a las mujeres, y ésta es notablemente mayor cuando se agregan las horas del cuidado de los hijos, siendo la **demandas de la vida familiar** mayor para las mujeres. Por ello, las mujeres continúan siendo quienes interrumpen sus carreras, toman más días libres o trabajan medio tiempo. Esto se percibe como que las mujeres terminan teniendo menor experiencia, trayendo como consecuencia un desarrollo más lento de la carrera profesional y una reducción de sus ingresos.

Otros autores refuerzan estos hallazgos que refieren que hay aspectos íntimamente ligados a la mujer como lo es el asumir el rol de madre y frente a ello debemos mencionar que, de acuerdo con Van Empel (1999), las oportunidades de trabajo no son iguales para hombres y mujeres; se prefiere a las mujeres solteras y a las casadas pero sin hijos antes que a las mujeres casadas y con hijos por el hecho de que pueden trabajar más horas dado que no tienen responsabilidades en sus hogares, y todavía se busca hombres para los puestos de mayor prestigio y responsabilidad. Además, la mujer asume más frecuentemente la responsabilidad del cuidado de la familia en lo que respecta a la salud y la educación, lo que le exige desempeñar una diversidad de tareas, tanto para la casa como para su familia.

De acuerdo con Vildoso (2000) «[...] la principal limitación a la participación de las mujeres en niveles de decisión empresarial proviene de la persistencia de la división tradicional de roles en el espacio doméstico», lo que incrementa el conflicto entre los roles de madre y de empresaria. Las mujeres empresarias y trabajadoras deben atender, adicionalmente a sus actividades profesionales, las demandas del hogar en mayor medida que sus colegas varones. Esto genera un desequilibrio de responsabilidades en el hogar, por lo que se requiere «[...] renegociar las relaciones entre ambos géneros» (Vildoso 2000).

Alfaro y Pinilla (1997) refieren que a pesar de los avances tecnológicos y culturales, y de la incorporación de la división del trabajo en todos los procesos productivos y sociales de la vida en el Perú, la mujer continúa relacionada con la mayor parte de las labores del hogar y la reproducción de la familia. Algunas mujeres han progresado al ingresar al mercado laboral y participan del trabajo remunerado. Sin embargo, los hombres no participan de los quehaceres domésticos, lo que implica que el precio para entrar al espacio laboral es asumir también el cuidado de la familia como trabajo adicional.

Nuestro país no está ajeno a esta realidad. El Ministerio de Trabajo (2014) incluye como determinante de la participación laboral femenina al estado civil como una característica individual donde la mujer casada o que mantiene una relación de convivencia reduciría su participación laboral debido a que posee un ingreso mayor a las solteras, también se debería a las decisiones tomadas en pareja o por decisión unilateral del esposo. Así también es determinante el número de niños menores de seis años en un hogar pues se espera que con un mayor número de niños la mujer estaría desincentivada de participar en el mercado laboral para dedicar su tiempo al cuidado de ellos.



Finalmente, mencionaremos a las barreras incluidas bajo el concepto **redes sociales**. Según Eagly y Carli (2007) existe lo que llaman la **falta de inversión en el capital social**, esto responde a que, debido a las demandas familiares, las mujeres no dedican tanto tiempo al espacio social, además de encontrar espacios de predominancia masculina en donde tienen dificultades para poder encajar. Las mujeres que están puestos directivos encuentran pocos espacios de interacción social ya que el sexo masculino predomina en estos cargos (Broughton y Miller 2009).

Frente a las barreras antes mencionadas, el Perú se ve reflejado en ellas, por un lado en el ámbito familiar, vemos que «[...] ciertas empresas, sobre todo las de origen local, ven la maternidad como una barrera» (Diario El Comercio 2010), así como también «[...] encontramos que hay una cantidad importante de mujeres profesionales que son mamás que dejan las carreras por poder o querer con las exigencias de viajes constantes y horarios larguísimos» (Semana Económica 2014). Respecto a las barreras culturales de género, las mujeres tienen una mayor tendencia a vivir con otro proveedor de ingresos en el hogar y mayor tendencia a trabajar medio tiempo en comparación a los hombres (Ñopo 2013), y por parte de las organizaciones existe una segregación jerárquica, en la que por defecto el sistema brinda mayor acceso a puestos gerenciales a los hombres y deja los puestos subordinados a las mujeres (Ñopo 2013).

Finalmente, al hablar de estilos de liderazgo la mujer ejecutiva inmersa en el sector empresarial de hoy en día debe elegir entre dos modelos de comportamiento: el primero es mostrar una conducta o actitudes similares al liderazgo masculino, lo que conlleva fuertes críticas de agresividad e insensibilidad; y la segunda opción es mostrar preocupación por el otro e intuición, lo que conduce a ser fuertemente criticada como personas inseguras, con falta de decisión y autoridad (Diario Gestión 2015).

Con la información recogida y explicada líneas arriba con respecto a la realidad situacional y cultural que enfrentan las mujeres que deciden construir una línea de carrera y a la vez ser madres, identificamos que ellas comparten ciertos patrones de comportamiento que vale la pena analizar.

Se recuerda al lector que la finalidad de este marco teórico es identificar categorías macro, a partir de las cuales hemos enmarcado los hallazgos de este estudio.

## **Capítulo III. Metodología**

### **1. Diseño de la investigación**

El tipo de metodología utilizada es exploratoria, orientada a identificar los perfiles de las madres que ocupan puestos clave. El propósito es exploratorio porque, a pesar de que existe algún conocimiento sobre las mujeres en su rol de madre y el trabajo, la investigación está basada principalmente en países desarrollados. El propósito exploratorio es necesario cuando «[...] el tema es nuevo, el tema nunca antes ha sido abordado en determinada muestra o grupo de personas, o las teorías actuales no son aplicables a un particular grupo de muestra o estudio» (Creswell 2003).

El enfoque cualitativo ha sido utilizado en este estudio por las siguientes razones:

- Permite escuchar la propia voz de las mujeres. «[...] 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).
- La forma más apropiada de entender la necesidad de las mujeres en su rol de madre es dándoles el espacio suficiente para escuchar sus historias. Rubin y Rubin (1995) dicen: «[...] a través de las entrevistas cualitativas se pueden entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa».
- El enfoque cualitativo es especialmente adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados, así como para entender el contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia del contexto en sus acciones (Maxwell 1996), como es el caso de la decisión de una mujer al continuar laborando en su rol de madre.
- Debido a que aún nos encontramos en una etapa exploratoria en el desarrollo de teorías respecto a madres en puestos clave y sus necesidades, el método cualitativo de la entrevistas en profundidad resulta siendo más apropiado.

### **2. Justificación del diseño**

Yin (2003) propuso tres condiciones para seleccionar una estrategia de investigación:

- **El tipo de preguntas establecidas.** Se establece que el estudio del caso es la estrategia preferida cuando la investigación tiene preguntas de “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el enfoque es en fenómenos contemporáneos dentro del contexto de la vida real. Ante las preguntas de “qué” o “cuál es” se justifica conducir estudios exploratorios y podrían utilizarse cualquiera de las siguientes estrategias: experimentos, encuestas, análisis de archivos, historias o estudios del caso.
- **El grado de control que el investigador tiene sobre los eventos.** Respecto al grado de control sobre los eventos, el investigador debe determinar hasta qué grado puede controlar los eventos asociados con el estudio. Si el investigador tiene el control o puede manipular los eventos, el mejor método de investigación puede ser un experimento. Si el investigador tiene poco o ningún control sobre los eventos, en cambio, es preferible el estudio del caso o el estudio de la historia.
- **El grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales en contraposición a eventos históricos.** En lo que respecta a la última condición, el presente estudio analiza variables relacionadas con madres en puestos clave y su entorno, en donde el contexto es importante, por lo que es preferible el uso del estudio del caso como método de investigación para profundizar el análisis de las variables que permitan generar un patrón común entre las madres y establecer un perfil de desenvolvimiento de estas frente a los distintos factores.

Teniendo en consideración lo mencionado líneas arriba, la metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio del caso.

La lógica del estudio cualitativo es inductiva. Bajo la lógica inductiva, el investigador obtiene información de los participantes a través de las entrevistas y la observación en detalle de la mayor cantidad de eventos posibles, analiza la información y la convierte en temas o dimensiones. De estas dimensiones, el investigador busca patrones de comportamiento, generalizaciones o teorías (Creswell 2003). Sin embargo, de acuerdo con Ragin (1987), el estudio del caso es, a la vez, un proceso inductivo y deductivo. Es deductivo porque inicia en una perspectiva teórica que sirve como guía para recolectar la información en una manera sistemática y en el análisis. Es inductivo también porque, después de realizar el análisis transversal de los casos, se comparan los patrones inmersos en la información.

La investigación ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico, puesto que implica una sola unidad de análisis: las madres en puestos clave con casos

de estudio múltiples. «[...] La evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte» (Yin 2003). Además, los casos múltiples permiten predecir resultados similares (réplica literal), y/o predecir resultados contrastantes pero por razones predecibles (réplica teórica) (Yin 2003).

### **3. Población**

Definir la población de madres que ocupan puestos clave en empresas en el Perú es complejo de hacer dado que no existe una única definición para puesto clave así como un registro único del universo de madres en estos puestos. Para operacionalizar la población es que enmarcaremos dos variables tomadas en cuenta para la determinación de la misma.

- Dentro de la población se encuentran madres que tienen uno o más hijos bajo su custodia y cuidado.
- Posiciones y/o puestos clave son aquellos cargos que está íntimamente relacionado al *core business* de la empresa; también se consideran los puestos con personal a cargo y responsabilidades en resultados del área asignada, y aquellos puestos que por su naturaleza y/o disciplina no es fácil de reclutar en el mercado (escasez).

### **4. La muestra**

Los estudios cualitativos no utilizan el clásico muestreo probabilístico ni el muestreo por conveniencia; se basan en un muestreo de propósito el cual es una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios (Maxwell 1996). La principal consideración que se debe tener en cuenta para el muestreo de propósito es la selección de individuos «[...] que puedan proveer la información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación» (Maxwell 1996).

El muestreo de propósito elegido tiene dos objetivos para el estudio: alcanzar representatividad e identificar los casos típicos de madres en puestos clave; es así que las variables tomadas en cuenta para la selección de una muestra heterogénea fueron las siguientes:

- Sector económico de la empresa.

- Cargo que ocupan las mujeres entrevistadas.
- Áreas de desarrollo.
- Edad de las entrevistadas.
- Número de hijos.
- Estado civil.
- Nivel educativo (ver anexo 1).

De acuerdo con Yin (2003), no existe una regla sobre el número necesario de casos dado que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. Los criterios típicos respecto al tamaño de muestra son irrelevantes, la investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que el estudio necesita o le gustaría tener.

La muestra ha sido construida utilizando una combinación de las siguientes técnicas: bola de nieve, «[...] identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica» (Miles y Huberman 1994); y máxima variación, buscando que los casos elegidos abarquen la mayor cantidad de situaciones o tipos de evolución de las mismas.

## **5. Recolección de datos**

La recolección de datos contiene un proceso importante que consta de informar de manera verbal y clara los objetivos de la investigación, el procedimiento de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y los detalles sobre la publicación de los resultados del estudio.

Para la recolección de información se han utilizado dos fuentes de evidencia: entrevistas en profundidad y observación directa. Para llevar un estudio uniforme, la experiencia ha utilizado el *check list* de campo que nos ayuda como guía (ver anexo 3).

Para proteger la privacidad de las participantes, sus nombres han sido reemplazados por pseudónimos, los archivos han sido grabados y ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

## 5.1 La entrevista

La principal fuente de recolección de información han sido las entrevistas en profundidad ya que permiten recolectar un amplio rango de información en un corto periodo de tiempo, además de permitir el contacto personal y la observación del entrevistado. De acuerdo con Marshall y Rossman (1999), las entrevistas cualitativas son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuestas y tienen el supuesto fundamental que «[...] la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo con como el participante lo percibe y no con como el investigador lo percibe».

De acuerdo con Marshall y Rossman (1999), una entrevista es una manera práctica de obtener mucha información de forma rápida y combinada con la observación: «[...] las entrevistas permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias de sus entrevistados».

Las entrevistadas fueron contactadas inicialmente por correo electrónico. A las que no se pudo ubicar en un comienzo se les volvió a enviar el *e-mail* al menos tres veces antes de dejarlas de lado para la selección. No fue sencillo realizar los contactos para identificar potenciales casos de madres en puestos clave. El correo electrónico nos identificaba como estudiantes de postgrado de la Universidad del Pacífico, explicaba brevemente el propósito del estudio, la importancia de la investigación y la necesidad de establecer una entrevista.

De aceptar la entrevista, como segundo paso se realizaba el contacto telefónico para la coordinación de la fecha y el lugar más convenientes para la entrevista; así mismo, durante el contacto telefónico se formularon las preguntas de clasificación para establecer si la persona cumplía con los criterios del perfil deseado. En esta fase recibimos cuatro negativas de participación, sustentando no contar con el tiempo.

El objetivo de las entrevistas era capturar las motivaciones de las mujeres, las estrategias que utilizaron, su organización, entre otros; siendo estos temas bastante personales por lo que era esencial generar confianza y un sentido de cooperación en las entrevistadas para que pudieran revelar la información requerida. Las entrevistas fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso.

El proceso de la entrevista debía ser en confianza y tranquilidad, generando que las madres se sintieran más cómodas, por lo que se solicitó a las entrevistadas que sugirieran el lugar y el horario más convenientes para ellas. La mayoría de entrevistas fueron realizadas en sus lugares de trabajo. Algunas madres preferían hacer la entrevista en su casa, en algún restaurante dentro de su horario de refrigerio, en su centro de trabajo en su horario de salida, todo ello argumentado en función al tiempo. Las entrevistas duraron en promedio dos horas en la primera ocasión.

Ocurrió que aun luego de acordado el horario de la entrevista, en varias ocasiones este fue cambiado a solicitud de las entrevistadas. En la mayoría de veces la entrevista fue realizada dentro de los horarios acordados, existiendo algunas excepciones en donde el tiempo de espera en promedio fue de 45 min.

Al inicio de la entrevista el investigador explicaba los objetivos generales del estudio, el formato “Consentimiento Informado”, la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de las entrevistadas. Las entrevistas han sido realizadas de acuerdo con la guía de entrevista (ver anexo 3).

Cada una de las madres entrevistadas contribuyó de manera única al estudio y, luego de superar los temores iniciales, en algunos casos, todas fueron sociales y colaboradoras; al finalizar muchas de ellas agradecieron por la oportunidad de conversar de estos temas, así mismo manifestaban que era importante para ellas que sean valoradas. Fue recolectada mucha información importante, sobre todo logramos tener la historia de vida de cada una de ellas.

A medida que se realizaban las entrevistas, los entrevistadores fuimos obteniendo mayor experiencia en la forma de hacer las preguntas.

## **5.2 Técnicas**

Dado que algunas preguntas están relacionadas con aspectos bastante personales, y en aquellos casos en los que a las entrevistadas les era difícil reflexionar o expresar verbalmente las circunstancias y los motivos por los que se convirtieron en empresarias o asumieron cargos clave, se ha utilizado la técnica conocida como *probing* para permitirles reflexionar y explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtienen más detalles sin cambiar el punto central del interrogatorio (Rubin y Rubin 1995). Por esto, se

han incluido preguntas de “prueba” (*probing*) en la guía de entrevista con el objeto de que las mujeres puedan seguir hablando sobre el asunto estudiado, completen una idea, esclarezcan lo que han dicho u obtengan ejemplos y pruebas de detalles particulares.

Las preguntas iniciales de la guía se han orientado a establecer el contacto inicial con la entrevistada, permitirle compartir aspectos relacionados con su trabajo diario y establecer una relación de confianza con el entrevistador.

Para la etapa de observación dentro de la entrevista se ha utilizado el formato de Notas de entrevista, el mismo que nos permite plasmar la opinión y observaciones del entrevistador (ver anexo 3).

## **6. Caso piloto**

De acuerdo con las recomendaciones de Yin (2003), el caso piloto es seleccionado por razones de conveniencia y acceso, asumiendo «[...] el rol de un laboratorio para los investigadores, permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques».

El primer caso fue utilizado como prueba piloto para comprobar la guía de entrevista y realizar los ajustes y cambios necesarios. Esta entrevista fue realizada frente a cinco veedores de la Promoción VII de la maestría de Dirección de Personas y Comportamiento Organizacional de la Universidad del Pacífico. Los aportes obtenidos enriquecieron y aportaron en los cambios iniciales de la entrevista. El caso de la mencionada entrevista no es tratada en la investigación.

## **7. Respuesta de las informantes**

Se realizaron 15 entrevistas a madres en puestos clave, los cuales han permitido obtener la información suficiente para responder a las preguntas de la investigación.

Al iniciar el proceso de selección de casos, recurrimos a nuestro círculo profesional y de referidos, logrando recabar un total de 26 casos bajo el perfil buscado. Intentamos contactar con todos los casos, solo obteniendo respuesta de 10 de ellas y pudiendo entrevistar a todos los casos que aceptaron participar. Debemos mencionar que no obtuvimos respuesta de 12 casos y



cuatro de ellos no estuvieron interesados en participar. Adicional a ello, cinco de los casos fueron referidos directos de las madres que entrevistamos (ver anexo 2).

## **8. Análisis e interpretación de datos**

Concordamos con que «[...] el análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante» (Marshall y Rossman 1999). En los enfoques cualitativos, el proceso de interpretación es el de otorgar significado a la información. La información sin analizar no tiene un significado inherente, la interpretación brinda significado a la data y expone ese significado al lector a través del reporte escrito.

El proceso de análisis ha consistido en un proceso interactivo de tres actividades: reducción de la información, presentación de la información y análisis (Miles y Huberman 1994). La información fue analizada de acuerdo con las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999): organizar y preparar la información para el análisis; generar componentes, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; codificar las categorías y los temas, marcando citas en la información; someter a prueba los hallazgos iniciales; buscar explicaciones alternativas para la información; y escribir el reporte.

El análisis de la información se inició inmediatamente después de completar la base de datos de cada caso. Este considera la transcripción de las entrevistas, la discusión de las notas de entrevista y la elaboración de un resumen de cada entrevista, dando pase al proceso de codificación. La codificación utiliza el método analítico, múltiple e inductivo, buscando coincidencias e interpretación de los temas abordados e interpretación, donde se inició con 93 segmentos a los que se le asignó un código según el alfabeto; a estos mismos, por asociación, se les agrupó en nueve categorías que fueron vinculados independientemente a tres conceptos que las autoras llamaron dimensiones.

### **8.1 Análisis individual de los casos**

No existe un formato estándar para realizar el análisis individual de los casos, el proceso se realiza típicamente mediante una descripción detallada de cada caso con el objeto de encontrar elementos comunes (Eisenhardt 1989), es así que realizamos la narrativa de los casos.

Dentro del análisis individual se ha elaborado una narrativa individual breve, que permite identificar y presentar a cada una de las entrevistadas.

Así mismo la información general de las entrevistas ha sido plasmada en una base de datos llamada Tabla de datos generales, la que nos ha permitido el análisis estadístico de algunos patrones demográficos de manera individual (ver tabla 3).

**Tabla 3. Tabla de datos generales**

N°	Nombre	Cargo en la empresa	Giro de la empresa	Edad	Nivel educativo	Estado civil	Hijos
1	Marisol Castillo	Subgerente de Ingeniería	Creación de software	35	Ingeniera de Sistemas	Casada	1
2	Natalia Fernández	Gerente General	Relaciones Públicas	36	Magíster en Comunicaciones	Casada	2
3	Mildré Paredes	Director	Educación universitaria	40	Doctorando - Economista	Casada	3
4	Diana Sánchez	Subgerente de Recursos Humanos	ONG	35	Magíster en Recursos Humanos -	Casada	2
5	Ana Paula Fiestas	Director de Departamento	Educación universitaria	31	Doctora - Economista	Casada	1
6	Cynthia Díaz	Gerente de Oficina	Banca	41	Economista	Casada	2
7	Vanessa Casas	Gerente de Recursos Humanos	Belleza	42	Magister en Recursos Humanos	Casada	3
8	Sofía Cáceres	Gerente Logística de Importación	Operador logístico	43	Ingeniera	Casada	2
9	Julissa Vela	Enfermera Jefe del Servicio de	Hospital	53	Licenciada en Enfermería	Divorciada	2
10	Victoria Ramírez	Gerente de Gestión Humana	Clínica	36	Magíster en Recursos Humanos	Casada	2
11	Silvana Zamora	Jefe de Marketing	Automotriz	35	Licenciada en Comunicaciones	Casada	1
12	Carmen Paredes	Gerente Comercial	Clínica	43	Egresada de Administración	Divorciada	1
13	Pierina Torres	Especialista de Proyectos	Educación	37	Egresada de Economía	Divorciada	1
14	María José Mini	Gerente de Relaciones Laborales	Banca	41	Doctora en Derecho	Divorciada	2
15	Denisse Venturo	Jefe de Capacitación y Desarrollo	Clínica	31	Licenciada de Psicología	Casada	1

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 8.2 Análisis transversal de los casos

Posteriormente y siguiendo a Eisenhardt (1989), los casos han sido analizados de la siguiente forma:

- Se han definido dimensiones de acuerdo con las preguntas de la investigación.

- Se han examinado las similitudes y diferencias de los casos para cada una de estas categorías, para tratar de identificar patrones y relaciones.
- Se han seleccionado un par de casos y se han examinado las similitudes y diferencias entre ambos (el mismo procedimiento ha sido aplicado hasta terminar con los casos) con el objeto de forzar comparaciones que puedan generar nuevas categorías o conceptos no anticipados previamente.

## Capítulo IV. Presentación de dimensiones y componentes de acción

De acuerdo al primer paso realizado durante el análisis transversal de los casos a la luz de la información obtenida de las entrevistas y organizada en la tabla de datos generales, presentaremos un esquema que muestra tres dimensiones, constituido por componentes de acción de las madres que ocupan puestos clave en Lima, Perú; éstos resumen la información generalizada de cada caso de manera dispersa, de acuerdo con la estructura de la entrevista. Ninguno de los casos es presentado individualmente y se incluyen ejemplos apropiados de los casos.

**Tabla 4. Dimensiones de componentes de acción de las madres que ocupan puestos clave en Lima, Perú**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 1. Dimensión personal

En esta dimensión, hemos recogido las realidades que viven las entrevistadas con respecto a su entorno más próximo enfocado en tres componentes que consideramos tienen el mayor impacto en este proceso y despliegue de la labor materna: relación de pareja, vida social, y salud.

#### 1.1 Componente relación de pareja

Dentro de nuestra muestra, el 73% de las entrevistadas es casada y menciona haber tenido alguna crisis de pareja, siendo ésta superada. Así mismo, el 100% de matrimonios viene de una relación de novios mayor a tres años. Cuatro de los casos provienen de enamoramientos desde la universidad y se denota un grado de respeto y admiración mayor entre ambos, tal vez por el acompañamiento mutuo en este proceso de crecimiento profesional.

Entre las mujeres casadas, todas coinciden en la importancia de tener un espacio propio para mantener una relación saludable. Mildre Paredes habla de las válvulas de escape: «Las mujeres nos estresamos mucho, entonces necesitamos válvulas de escape para esas cosas». Estas son las actividades que una mujer tiene para poder lidiar con todas sus responsabilidades, son actividades que ayudan a liberar el estrés y la presión. Además, encontramos que este factor es el que mayor aporte tiene para evitar las discusiones con sus parejas, y entre estas actividades tenemos hacer ejercicios, asistir a panderos de madres, compartir con amigas en WhatsApp, conversar con familiares cercanos, salir a correr y hacer yoga.

«Si yo no hago baile por lo menos dos veces a la semana, estoy insoportable».

**Ana Paula Fiestas**

«Yo voy a la piscina tres veces a la semana tempranito, me ayuda a pensar y planificarme».

**Vanessa Casas**

«A veces tengo ganas de matar a mi esposo porque [...] en ese momento es mejor que salga a correr y piense bien las cosas».

**Victoria Ramírez**

«Entonces para qué te matas peleando con tu marido por las mismas sonseras, agarras tu pandero y por S/. 20 tomas un café en el San Antonio y conversas dos horas con tus amigas del pandero y todas te van a decir lo mismo: “que mi marido no me ayuda, que esto, que el chico, que la terapia, que estoy harta de manejar, que estoy harta de la sesión de no sé cuantito, que mi hijo va a la terapia 28, que me voy de viaje a tal sitio”... todas te dicen lo mismo porque las mujeres necesitan un espacio para ellas mismas, el problema es que el espacio cada vez es menor, pero tiene que existir».

**Mildre Paredes**

«Cada uno tiene algo que tiene que hacer para sí misma o con otra mujer porque no encuentras eso, los hombres son hombres y punto».

**Silvana Zamora**

Ahora bien, si hablamos de afianzamiento de la relación en pareja, ellas nos mencionan que es necesario e importante tener actividades propias de la pareja y no solo enfocarnos en la familia. Esta experiencia les resulto más complicada de manejar cuando sus hijos eran pequeños pero

con el tiempo ellas han aprendido que es importante tener una actividad de la pareja por lo menos una vez al mes, opinión sintetizada de las relaciones mayores a los diez años de matrimonio.

En el caso de las entrevistadas que son divorciadas hemos podido reconocer cierta resistencia a profundizar en el tema por el dolor generado en su momento. De lo que pudimos conocer, el aspecto laboral no es considerado la principal causa de la separación; podríamos resumir que hay una constante percepción de inequidad en asumir responsabilidades, de nulo aprecio a la persona, lo que consideran como origen de la ruptura de su relación.

Esto podría entenderse como esa baja tolerancia a la insatisfacción que poseen estas mujeres de perfil independiente. «Lejos de encerrar a las mujeres en sí mismas, la dinámica individualista provoca mayores exigencias con respecto al otro, menos resignación a la hora de soportar una vida de pareja insatisfactoria, que ya no responde a las promesas del amor y de la comunicación personalizada» (Lipovetsky, 2007).

Tal vez por ello, son mujeres que no se niegan a tener una nueva pareja pero presentan dos conductas centrales:

- No muestran interés de “buscar pareja”, siendo muy selectivas y exigentes si alguien consigue llamar su atención. Hay una constante de «yo no necesito de un hombre» en sus discursos.
- Sus hijos son primero, en toda circunstancia (perspectiva diferente a las casadas quienes finalmente actúan con doble prioridad: tanto el esposo como sus hijos).  
«Yo estuve a punto de casarme, pero decidí terminar la relación por mis hijos. Mi pareja no terminó de llevarse bien con ellos y eso para mí es una prioridad».

**María José Mini.**

## **1.2 Componente vida social**

En términos generales, nuestras entrevistadas coinciden en la necesidad de tener un espacio propio de entretenimiento y relajación. «Mi vida está enfocada en mis hijos, pero me hago mis propios espacios, Soy de las que una vez al año se va de viaje con un grupo de amigas. Es un *must*», refiere **María José Ming**.

Esta renuncia a la vida social, en algunos casos se prolonga, ya sea por la preocupación excesiva frente a los hijos, la falta de apoyo en el cuidado nocturno y/o el agotamiento frente a la exigencia del mostrar un alto desempeño laboral y responder a las responsabilidades como madre y como “supervisora” de las labores domésticas.

Esto ocurre en especial en las madres que tienen hijos menores de cinco años. Hay un latente sentido de culpa de no estar presente 100%. Por ello, terminan en medio de su foco de compartir tiempo con sus hijos y la necesidad que reconocen de tener un espacio para ellas mismas.

«Siempre tendré culpa de no compartir con mi hijo esta etapa tan importante para su desarrollo, aun cuando sé que necesito el trabajo para mantener el tipo de vida que elegí tener [...]. Lo que hacemos nosotros es armar reuniones en mi casa, invitamos a los amigos más cercanos y ahí nos divertimos. También, nos turnamos las salidas: salgo yo con mis amigas y mi esposo se queda cuidando a mi hijo y viceversa».

**Denisse Venturo**

«Yo tuve a mi hija siendo bastante mayor. Ya viajé a todos los lugares que quise y me divertí todo lo que me provocó. Hoy, mi hija es mi prioridad en todos los sentidos», enfatiza **Carmen Paredes**.

Conforme los hijos crecen, la percepción es un poco más práctica. La mayoría de estas madres coinciden en priorizar temas muy puntuales, resuelven cosas y va desapareciendo la culpa de no estar presentes.

«Mis hijos saben que yo no puedo estar ahí para ayudarle con las tareas. Ellos son independientes y resuelven sus asuntos [...]. Ellos suelen tener buenas notas, pero yo no espero que sean el número uno de la clase. Eso no es importante para mí. Si aprenden y salen bien es suficiente»

**Mildre Paredes.**

Por otro lado, consideramos importante mostrar las principales actividades sociales realizadas por las entrevistadas, por lo que elaboramos la siguiente tabla (ver tabla 5):

**Tabla 5. Vida social**

N°	Eventos	Cantidad	Porcentaje
1	Reuniones familiares	15	100%
2	Tomar un café, almuerzo o lonche	13	87%
3	Reuniones de colegio/universidad	12	80%
4	Eventos religiosos	10	67%
5	Cena con la pareja	9	60%
6	Reuniones en casa	7	47%
7	Cena en parejas	4	27%
8	Panderos	4	27%
9	Salidas a bailar	2	13%
10	Viajes con amigas de colegio	2	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se observa, hay una tendencia hacia la relación con los vínculos más cercanos (pareja, familia, amistades de mucho tiempo). En el caso de la familia, en la mayoría de casos, por la crianza recibida, se busca que los hijos tengan relación cercana con los abuelos, tíos y primos de primer grado. En lo que refiere a los amigos, se evidencia esta necesidad femenina de compartir las preocupaciones personales y encontrar “válvulas de escape”. Finalmente, en especial para las casadas, este espacio con la pareja se manifiesta como algo relevante.

### 1.3 Componente salud

Si bien hay una conciencia de lo importante que es la salud, hay muchos casos dentro de la muestra que en este responder al sinfín de responsabilidades que deben asumir, terminan con ciertos problemas de salud relacionados, en su mayoría, con mala alimentación, estrés y/o agotamiento.

Creemos que esto coincide totalmente con los testimonios recibidos que tienen como características comunes horarios intensos (se levantan muy temprano por las mañanas y se acuestan muy tarde por las noches); y *multitasking* (no sólo tienen diversos asuntos que resolver en el trabajo, también deben encontrar solución para cumplir con pagos diversos, compras de víveres y/o de ropa, así como mantener el equilibrio de compartir tiempo con los hijos y con la pareja y encontrar espacios para sí mismas).

Aquí una tabla elaborada con las principales atenciones médicas y consumo de medicamentos de las entrevistadas que ratifica lo mencionado anteriormente.



**Tabla 6. Salud**

<b>Atenciones</b>	<b>Principales</b>		<b>Porcentaje</b>
Correctivas	Resfrío	Últimos tres meses	73%
	Malestares respiratorios	Últimos tres meses	53%
	Problemas estomacales	Últimos seis meses	13%
	Otros	Últimos seis meses	33%
Preventivas	Consumo de vitaminas		87%
	Chequeos anuales		100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por otro lado, a diferencia de una mujer sin hijos, la salud se torna un factor importante a evaluar ya que, como lo manifiestan las entrevistadas, ya tienen a alguien que depende de ellas.

«Hace poco falleció un gerente de BBB amigo mío (cáncer a los ganglios), previo a esto yo me estaba haciendo un chequeo para saber cómo estoy, antes no me preocupaba esto, pero la vida te cambia cuando tienes hijos [...] he comprado todas las pólizas que existen, tengo póliza de vida, de salud, oncológica, universitaria y un fondo de inversión en el extranjero, que lo compré por si acaso, si lo necesita mii hija se lo daré y si no, me iré a las islas griegas ja ja».

**Carmen Paredes**

## **2. Dimensión familiar**

Como segunda dimensión hemos encontrado el conjunto de principales responsabilidades y preocupaciones que enfrentan las madres ejecutivas al decidir continuar laborando bajo el sistema actual de nuestro país. En ese sentido, hemos considerado los siguientes componentes: número de hijos y cumplimiento de planes, apoyo en crianza, y labores domésticas.

### **2.1 Componente número de hijos y cumplimiento de plazos**

Observamos seguridad en la posición de estas mujeres frente a este tema. La mayoría no solo tiene claro cuántos hijos quiere tener sino que han asumido esta responsabilidad a partir de los 28 años. Han tomado en consideración cómo el tener un hijo podría afectar sus carreras profesionales y por eso, la mayoría tenía varios años laborando en la misma empresa.

En principio, mostraremos una tabla con las edades en las que las entrevistadas asumieron el rol de madres, siendo los porcentajes más altos los rangos entre los 28-30 y 31-33 años, tal y como se puede verificar a continuación:

**Tabla 7. Edad de maternidad (%)**

Rango de años	Porcentaje
28 – 30	40%
31 – 33	40%
34 – 36	13%
40 – 42	7%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de la planificación, encontramos que el 57% de entrevistadas tiene el número de hijos que planificó; el 29% de mujeres tuvo más hijos de los que planificó inicialmente y el 14% aún no tiene el número de hijos planificados, siendo la principal limitante el hecho de no poder participar activamente en la crianza.

Más allá de no imaginarse fuera del campo laboral, las entrevistadas consideran que éste es un importante espacio para su despliegue personal. Creemos que esta tendencia a sentirse muy seguras y a tener todo planificado se relaciona directamente con la conciencia de que solas no podrán con la crianza. Esto es, tener un primer o segundo hijo implica tener claro con quién y con qué cuentas para ello. En esa línea, de acuerdo a los resultados de las entrevistas respecto a este punto, elaboramos la siguiente tabla, en la misma donde se aprecia la predominancia por la preferencia de no tener una familia numerosa.

**Tabla 8. Número de hijos planificados versus reales**

Nº	Entrevistadas	Edad	Planeados	Reales	Detalle
1	Marisol Castillo	35	2	1	Aún no ha decidido tener a su segundo hijo
2	Natalia Fernández	36	2	2	Conforme con su decisión
3	Mildre Paredes	42	2	3	Ya no planea tener mas hijos
4	Diana Sánchez	35	2	2	Conforme con su decisión
5	Ana Paula Fiestas	42	2	1	Ya ha decidido tener a su segundo hijo
6	Cynthia Díaz	41	2	2	Conforme con su decisión
7	Vanessa Casas	42	2	3	Ya no planea tener mas hijos
8	Sofía Cáceres	43	2	2	Conforme con su decisión
9	Julissa Vela	53	2	2	Conforme con su decisión
10	Victoria Ramírez	36	2	2	Conforme con su decisión
11	Silvana Zamora	35	más de 1	1	Aún no ha decidido tener a su segundo hijo
12	Carmen Paredes	43	1	1	Conforme con su decisión
13	Pierina Torres	37	0	1	No planeaba tener un hijo al iniciar su matrimonio y ahora está divorciada
14	Maria José Mini	41	2	2	Conforme con su decisión
15	Denisse Venturo	31	0	1	No planificó su primer hijo

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ahora bien, hemos encontrado casos en los que el embarazo no estuvo planeado que es el menor porcentaje, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Hijos planificados por edad**

Planificación	Edad de concepción							
	28 - 30	%	31 -33	%	34 - 36	%	40 - 42	%
Se adelanto a la fecha planeada	4	15%	1	4%				
De acuerdo a la fecha planificada	5	19%	10	38%	4	15%		
Tuvo problemas para concebir					1	4%	1	4%
Total general							26	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

«Cuando me enteré que estaba embarazada entonces fue algo que no estaba planeado. Con mi esposo pensamos que primero él haga su maestría luego yo hacer la maestría y después de dos años de casados venga nuestro primer hijo pero bien se dice que el hombre propone y Dios dispone».

**Sofía Cáceres**

## 2.2 Componente apoyo en crianza

En este componente hemos percibido que el 100% muestra un alto nivel de preocupación. ¿En quién apoyarse para el cuidado de sus hijos? es el punto clave para muchas, casi determinante para continuar o no con su trabajo.

De hecho, contamos con dos casos de personas que tuvieron que dejar de trabajar por un tiempo pues no contaban con el apoyo adecuado. A efectos de una mejor comprensión presentamos la siguiente tabla, en donde se observan las opciones de apoyo para estas mujeres y por cuál ha optado cada una de ellas:

**Tabla 10. Apoyo en crianza**

Apoyo en crianza	Porcentaje
Nana	53%
Abuela materna y nana	20%
Guardería	13%
Abuela paterna y nana	7%
Abuela materna	7%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como vemos, la mayoría cuenta con el servicio de una nana que ubican ya sea por recomendación o por agencia. Si bien es el apoyo más requerido, estas mujeres muestran cierta preferencia por contar, al mismo tiempo, con el apoyo de sus madres.

«Yo trabajo tranquila porque mi mamá esta con mi hijo, no habría otra forma».

**Ana Paula Fiestas**

«Yo estoy segura que él está en manos de profesionales y bien cuidado».

**Cynthia Díaz**

Como apoyo secundario y no menos importante se han encontrado las redes de contacto en donde los abuelos viene a ser la primera alternativa de respuesta para la ayuda en caso de una emergencia; un familiar cercano es la segunda alternativa y una amistad cercana, la última; pero dentro de esta red existe un medio muy utilizado y no solo con las redes de contacto para solucionar una emergencia si no para realizar todo tipo de consultas, este es el WhatsApp, es así que se generan grupos con la familia, las madres del colegio y/o amigas.

«Yo me encargo de lo que necesitan los chicos y me ayudo mucho con Internet porque no tengo tiempo para pasar toda una mañana o una tarde en una tienda, además puedo acudir a las expertas, las mamás que no trabajan y me ayudan por WhatsApp porque ellas ya saben de eso y son expertas».

**Pierina Torres**

Con los datos de la entrevista se ha generado un ranking de motivos de ausentismo relacionados con la crianza, los cuales enumeramos en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Principales motivos de ausentismo relacionados con sus hijos**

Nº	Motivos	
1	Inacistencia de nana y/o abuela	Imprevisto
2	Emergencia relacionadas a la salud	Imprevisto
3	Emergencia relacionada con la conducta	Imprevisto
4	Actividades programadas en la guardería	Previsto
5	Por enfermedades	Previsto
6	Revisiónes médicas periódicas	Previsto
7	Actividades escolares programadas	Previsto
8	Desarrollo de tareas escolares	Previsto
9	Cumpleaños	Previsto

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2.3 Componente labores domésticas

A nivel cultural, nos hemos enfrentado a premisas tales como: «Una casa bien llevada, limpia, coquetona retiene, afirman, al marido; aleja al padre del cabaret y de las tentaciones del exterior; regenera a la familia. De los principios de higiene depende la salud de los niños; de las virtudes del ahorro depende la seguridad material de la familia; del orden y la limpieza del “nidito” dependen el bienestar de la familia, la moralidad de los futuros ciudadanos, el porvenir de la nación» (Lipovetsky 2007). Lo cierto es que el trabajo doméstico adquiere un reconocimiento social inédito en cuanto agente de moralización de la familia y de la nación en tanto al buen funcionamiento del mismo, siendo hoy en día una labor que puede delegarse, ante ello, el 100% de las mujeres entrevistadas afirman que se apoyan en personal de limpieza para delegar esta labor, además de la nana. Así mismo, usan otros tipos de servicios o alternan entre ellos, tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Personal de apoyo en casa**

Tipo	Nº	Porcentaje
Personal de limpieza	15	100%
Nana	11	73%
Servicio de <i>delivery</i>	5	33%
Personal para cocina	4	27%
Chofer	2	13%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Existen estudios que demuestran que el tener un hogar paralelo a tu vida profesional, ayuda y aporta habilidades tanto a la mujer como al hombre. Al respecto, las opiniones de los analistas coinciden en que «En el hogar se están desarrollando competencias laborales todo el tiempo, especialmente cuando se vive la paternidad. Por ejemplo, se desarrollan habilidades de liderazgo en el hogar. Pero no cuando estamos leyendo el periódico, sino conviviendo con la familia, dirigiendo una casa» (Arce y Osorio 2011).

«Les hago entender desde un principio que ellas son mis asistentes, son personas que me van a asistir en la casa, que me van a representar».

**Sofia Cáceres**

«Yo tenía a dos personas que me ayudaban: la nana y quien hacía la limpieza y como esta última ya tenía años trabajando, ella se convirtió en mis ojos».

**Diana Sánchez**

Dentro de casa el apoyo es totalmente supervisado y estructurado en un 100% por las madres, en principio cuentan con la supervisión del personal doméstico que tienen y como segundo apoyo fundamental cuentan con una lista del menú de la semana, lista de preparación de lonchera, elaboración de horarios, compras de víveres, compra de vestimenta para los niños y la coordinación de las vacaciones familiares.

«Yo no molesto a la señora que me ayuda con tonterías, como el hecho de no haber tapado bien algún alimento o lavado mal algún utensilio, yo le explico el procedimiento tal como lo haría con mi equipo de trabajo, y más aun porque ella tiene toda mi confianza al estar en mi casa».

**Victoria Ramírez**

«Los domingos, aparte de ser mi día en familia, es mi día de organización; vamos al super, preparo el *schedule* del menú de la semana, de las loncheras y de las actividades de los chicos, y el lunes a primera hora lo reviso con la cocinera, la nana y la señora de limpieza».

**Vanessa Casas**

«Mi esposo se ríe, ahora tengo un almacén más grande porque cada tres meses me voy a XXX y lleno eso (...) y soy feliz cuando lo veo lleno, porque si no tengo el problema de que cuando llegas a casa y te dicen “señora se acabó esto” y tú “¡uy! mamacita”, salgo corriendo de la reunión. ¿A qué hora compro? No me da la vida».

**Mildre Paredes**

«Él trabaja y yo hago todo, en verdad él me ayuda un montón en función a sus tiempos porque trabaja para el Estado entonces la hora más temprano de llegar a la casa es a las 7 pm y hay días que el pobre llega a las 10 pm u 11 pm y porque así es el Estado. Él entra 7:30 am pero no tiene horario de salida y cuando llega comparte tiempo con sus hijos, porque muere por sus hijos, él me dice “yo hago las compras, el fin de semana voy”, pero prefiero hacerlas yo porque siempre compra cosas que no se necesitan en casa».

**Diana Sánchez**

«Al ser yo la única responsable en las labores diarias de mis hijos, yo soy quien decide que comerán, cómo vestirán, que no les falte nada».

**Maria José Mini**

Ellas mencionan que durante la semana el *training* es el mismo, pero el fin de semana reciben el apoyo de su pareja.

«AAA lava, plancha, limpia y cocina... no le importa quedarse con los niños en sábado si yo tengo que dictar o por ejemplo el viernes, nos vamos al club y yo digo ándate tú porque yo tengo clase de 9 am a 1 pm y ya después saliendo de la clase me iré y te daré el alcance y él no tiene problema en cargar con los tres e irse solo sin la empleada, entonces él es muy independiente, hace muchísimas cosas; yo el domingo no hago el desayuno, él hace el desayuno».

**Cynthia Díaz**

Respecto a los pagos de los servicios e hipoteca del hogar, en un 92% es asumido por la pareja de las entrevistadas.

«Ambos, nos dividíamos los pagos, siempre lo conversábamos».

**Julissa Vela**

«Yo eso lo hago yo, todo, todo lo pago yo; desde el seguro hasta las empleadas, el mantenimiento, la luz, el teléfono, el departamento, las compras de la señora, todo, todo lo hago yo [...] él me dice toma tú te encargas; lo que pasa es que yo lo pago todo por Internet y no pierdo el tiempo en ir a pagar, pa pa pa y ya está pagado todo: colegio, departamento, todo por Internet. Jamás se me ha pasado una fecha, ni de la oficina, nada, no se me pasa una fecha, está prohibido, yo no tengo un recibo vencido, jamás, me muero, todo tengo que pagar, igual tengo los recibos y les pongo pagado y así voy teniendo todas las cosas».

**Natalia Fernández**

### **3. Dimensión profesional**

Hemos llegado a la última dimensión definida a raíz del primer paso del análisis transversal de los casos; en ese sentido, hemos concentrado las variables que consideramos clave para que estas mujeres -pese a las dificultades y retos de la doble labor de madre y ejecutiva- desarrollen



con éxito sus profesiones. Estas variables son carrera profesional, empresa y nacimiento, educación y, las principales características de la mujer ejecutiva.

### 3.1 Componente carrera profesional

«Yo me siento satisfecha como madre, por ello no me voy a quedar en casa, yo tengo que salir adelante y que ellos vean mi ejemplo como mujer profesional; es el ejemplo que le doy a mi hija, porque ella no va esperar casarse con alguien que la pueda mantener; ella debe estudiar, ser profesional, cumplir sus metas y lograr lo que ella quiera».

**Natalia Fernández**

A continuación presentaremos la recopilación de los motivos y motivaciones que mueven a las madres que ocupan puestos clave para continuar con su vida profesional. Para mayor entendimiento se han agrupado tres dimensiones, siendo ellas las intrínsecas, extrínsecas y las trascendentes. Debemos mencionar que los motivos no son influyentes o excluyentes entre sí. Veamos la siguiente tabla:

**Tabla 13. Principales motivos para continuar trabajando (%)**

Tipos de motivación	Detalle	Motivos	Porcentaje
Extrínseca	Están relacionadas directamente con el beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida.	Flexibilidad en horarios	17%
		Rol en la sociedad	8%
		Obtención de estatus económico	5%
		Económico	4%
Intrínseca	Están relacionadas con su satisfacción personal por realizar sus funciones.	Confianza en sus capacidades	16%
		Autorrealización	13%
		Logro	11%
		Competitividad	4%
		Clima laboral positivo	5%
Trascendente	Están relacionadas con la satisfacción que proviene del beneficio que obtienen terceras personas.	Trabajo en equipo (engranaje)	12%
		Enseñar en campo	3%
		Modelo como madre profesional	1%
		Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de las entrevistas pudimos reconocer e identificar que el 95% de las entrevistadas había pensado en algún momento en dejar de trabajar al asumir el rol de madre. Es así que se ha elaborado un ranking de los principales motivos que generaron este pensamiento.

**Tabla 14. Ranking de principales motivos para dejar de trabajar**

Nº	Opiniones de entrevistadas
1	No encuentran el lugar o la persona de confianza para el cuidado de sus hijos.
2	El estado y la empresa privada no brindan el apoyo suficiente para que la madre pueda desarrollarse.
3	Debido al cambio hormonal que sufre la mujer al dar a luz.
4	El salario no compensa el hecho de dejar a tus hijos con personas extrañas.
5	No logran equilibrar sus objetivos laborales y familiares, encuentran que éstos se interponen entre sí.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al preguntar a las entrevistadas, en tercera persona, por los principales motivos por los que una mujer deja de trabajar al asumir su maternidad es que encontramos respuestas propias de una elección particular hecha por cada una de ellas a través de un análisis, respuestas que muestran y ponen en evidencia la falta de apoyo que sienten del Estado, las organizaciones y su propia pareja y por último, respuestas muy relacionadas a la cultura machista que enfrentan. Líneas abajo presentamos algunas respuestas representativas:

«Yo creo que la mayoría no encuentra en el trabajo esa satisfacción que les da su hogar, o de repente no lo equilibra; porque yo creo que la satisfacción profesional o personal son distintas».

**Sofía Cáceres**

«No me es fácil definir por qué las mujeres dejan de trabajar, y los casos que conozco no han terminado bien; bueno podrán tener a los hijos más cerca de la mamá pero eso en realidad no define qué tan buena madre puedas ser o que tus hijos sean buenos, creo que el tiempo que puedas dedicarles o los valores que les des desde pequeños eso lo van a ir llevando siempre».

**Marisol Castillo**

«Porque el sistema nos pone muchas trabas, yo tengo amigas que han estudiado lo mismo que yo y viven en Suecia, en Francia, en Noruega y a las 4 pm apagan su máquina y se van a su casa, recogen a sus hijos de la guardería, cocinan, lavan, planchan, limpian la casa y no se han

muerto.... Nosotros no podemos hacer eso porque trabajamos hasta las 6 y pico de la tarde, el tráfico es terrible, hasta que llegas a tu casa... Wong te cierra a las 9 pm, no hay forma».

**Mildre Paredes**

«Porque piensan y creen que un hombre les debe solucionar la vida y mantenerlas».

**Carmen Paredes**

«Porque hay mucha exigencia para la mujer, hay machismo aún y es como que a la que le toca "sacrificarse" es a la mujer».

**Pierina Torres**

«A veces la exigencia del trabajo te aleja de la familia y no siempre hay suficiente fortaleza para salir con eso adelante o simplemente se decide priorizar la familia, que es un argumento muy válido».

**Victoria Ramírez**

Al consultar con las entrevistadas respecto a la línea de ascenso que ellas han seguido y cómo ha sido este camino; encontramos dos grupos de respuestas: el primero marca de manera clara el agradecimiento que sienten con su organización y con sus jefes directos, debido a la confianza y el apoyo entregados para ocupar estos cargos a pesar de ser mujeres y madres; y el segundo grupo, conformado por dos personas, se muestra orgulloso por sus logros, cree ser merecedor de los cargos que ocupan y haberse esforzado para lograr estar en esta posición.

Es aquí que vemos el claro reflejo de la percepción de desigualdad frente al género masculino y es que hoy en día la discriminación laboral por sexo ya no se da especialmente en el reclutamiento, asignación de puestos o evaluación del desempeño, sino en los ascensos (Kogan *et al.* 2011).

«Mis ascensos siempre se han dado cuando me llegaba una oportunidad por mi esfuerzo o cuando trataba de irme de esta empresa. Aquí estamos tratando de aplicar programas para que las madres hoy no pasen lo que me tocó a mí».

**Victoria Ramírez**

### 3.2 Componente empresa y nacimiento

Existen tres etapas marcadas entre el inicio de la etapa de maternidad y la comunicación de la misma a la empresa. La primera es la de confirmar el embarazo; el 19% de nuestras entrevistadas recibieron la noticia de su embarazo a través de una prueba de farmacia, siendo el siguiente paso el examen de sangre y la primera consulta con el médico para confirmarlo.

La segunda etapa tiene que ver con el hecho de asegurar la continuidad del embarazo, con la disminución de riesgo, con ello nos referimos a la premisa “El porcentaje más alto de pérdidas ocurre durante el primer trimestre”, y con ello debemos mencionar que un 8% de las entrevistadas tuvieron problemas para llevar un embarazo exitoso hasta su fin. Líneas abajo una frase representativa:

«La primera vez que quedé embarazada se lo conté a mi jefe, solo a él, no quería hacerlo muy público, en esa oportunidad tuve una pérdida (...) su forma de tratarlo fue muy pasiva, no preguntó nada y aparte porque es hombre, me dijo que me tome un tiempo para volver a intentar quedar embarazada, pero yo quería ser mamá».

**Silvana Zamora**

La última etapa es la comunicación a la organización, y con ello existen dos posiciones muy marcadas: aquellas madres que comunicaron su embarazo en tanto se sintieron seguras (75%) y aquellas que comunicaron su embarazo de inmediato a sus jefes para que ellos tomen las previsiones del caso lo más pronto posible y no tener la sensación de estar mintiendo (25%). Bajo esta premisa es importante marcar que el factor temor por la pérdida de confianza en el cumplimiento de sus objetivos estuvo más presente en el último grupo.

Al hablar de lo que ocurrió realmente en cada caso al realizar la comunicación del embarazo, los resultados son satisfactorios en su gran mayoría, pero también debemos mencionar que existen manifestaciones que muestran que esta reacción en algunos casos depende de la situación que esté atravesando la empresa y/o el área que representa la entrevistada, con ello el lograr que los objetivos organizacionales coincidan con los objetivos personales se tornó una situación difícil de lidiar.

«Felizmente lo tomaron muy bien, felizmente... porque yo pensé que dirían o que se habían acostumbrado a que normalmente cuando tú eres soltera te quedas más tiempo o apoyas más

pero ya cuando te embarazas o tienes tu bebé, obviamente la prioridad de todas maneras va a ser tu bebé... entonces tienes que salir más temprano, por esa parte felizmente que acá en el trabajo lo tomaron bien».

**Marisol Castillo**

«Cuando quedé embarazada de mi primera hija yo tenía un trabajo corporativo, trabajaba para XXX, quedé embarazada, y estaba haciendo la maestría en esa época... tenía yo un trabajo bien complicado [...] tenía que cumplir con todas las importaciones y exportaciones y así llegar a las cuotas de venta; entonces era un trabajo bien complejo y en esa época no tuve un buen embarazo, yo trabajaba mucho y uno de mis principales clientes fue vendido así que salí de XXX por un plan de reestructuración de empleados».

**Mildre Paredes**

«Nunca tuve un descanso médico por embarazo, trabajé casi hasta el último día que la ginecóloga me dijo “O dejas de trabajar o te quito la llave del carro, porque vas a dar a luz ahí”».

**Carmen Paredes**

Líneas abajo encontramos la tabla que nos muestra los beneficios recibidos, ellos se dividen en tres categorías: los entregados de acuerdo a ley de maternidad, aquellos de acuerdo a la legislación laboral y aquellos que fueron adquiridos a través de una negociación.

**Tabla 15. Beneficios recibidos por nacimiento según tipo de organización (%)**

Beneficios		Principales tipos de organización					Dejó de trabajar por nacimiento
		Empresa privada	Organismo público	Propia empresa	Empresa familiar	ONG	
De acuerdo a ley - Maternidad	Periodo de pre y post parto	8	2	1			
	Periodo de lactancia	8	2	1	1	1	
De acuerdo a ley	Vacaciones	5	2		1		
Negociaciones	Fraccionamiento de periodo de pre y post parto				1	1	
	<i>Part time</i>			1			
Dejó de trabajar por nacimiento							2
Total general		21	6	3	3	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.3 Componente educación

En cuanto a este componente, a través de una tabla especificamos el nivel educativo alcanzado de la muestra (ver anexo 2).

Al consultar con las entrevistadas respecto a este componente, 12 de las 15 entrevistadas mencionaron que solo tenían planeado llevar cursos de especialización, sin una mayor inversión de tiempo. Una de ellas está por terminar el doctorado y a una le gustaría llevar una maestría pero manifiesta que económicamente es imposible en este momento.

«Yo me comparo con otros amigos y los hombres ya tienen maestrías [...] en cambio la última vez que yo llevé un diplomado fue antes que naciera mi hijita hace cuatro años; el año pasado hubo una oportunidad aquí en el trabajo de llevar un curso que duraba cuatro meses, entonces me preguntaron si podía llevarlo y obviamente si me dicen que es gratis lo tomo [...] pero a mí me chocó bastante porque hace cuatro años que no estudiaba, salir de acá, irte corriendo a repasar, ya no tenía sábados ni domingos».

**Marisol Castillo**

Dentro de las actividades organizadas por los centros de estudios o eventos que requieran de la participación de la figura de los padres la participación activa por ambas partes se ve en ascenso, la literatura coincide en que las generaciones más jóvenes, hombres de 35 años, por ejemplo, toman la paternidad con orgullo y dedicación; se aplican a la crianza del hijo y dicen que lo disfrutan. Un padre de esta generación quiere acompañar a su mujer al ginecólogo y está más emocionado. Eso era algo impensado hace 15 años atrás.

Así mismo las empresas han incluido dentro de sus programas de recompensas el otorgar cupones de tiempo libre, los mismos que -en su mayoría- son utilizados para asistir a los eventos escolares.

En el caso de nuestras entrevistadas, ellas gozan de la flexibilidad de sus tiempos, lo que les permite asistir a eventos escolares y acompañar a sus hijos; lo complicado de esta situación es que aquella libertad viene con mayor responsabilidad y muchas de ellas, por ejemplo, deciden no atender el teléfono frente a sus hijos, otras en su mayoría son multitareas y dicen saber que dentro del horario de trabajo deben de atender y dar soporte a su equipo y/o requerimientos del área.

«Y ahora las comprendo más aún (ejecutivas de ventas); el día de las madres yo les daba el día, no las quiero ver aquí, porque son momentos que yo creo y siempre he creído que no hay que perder».

**Carmen Paredes**

Dentro de los eventos más ligados a la formación académica que requieren apoyo de los padres tenemos el hacer las tareas, preparación para los exámenes y la presentación de proyectos, esto para el caso de los niños en etapa escolar. Aquí debemos mencionar que el 100% de las entrevistadas es la principal responsable de la realización de las mismas; en algunos casos existe el apoyo del padre, pero él está dado como una alternativa. Un 74 % de las entrevistadas utilizan para estas tareas el *empowerment*, ya que ellas han delegado a conciencia esta función a sus hijos.

«Los niños tienen que ir al colegio a ser felices, saber sumar, restar, multiplicar, dividir y se acabó; lo más importante es que ellos sean responsables, o sea cuando tú le quitas al niño, el niño compensa [...] cuando tú no estás en la casa, solitos hacen su tarea, solitos avanzan; si tú estas detrás de tus hijos todo el día no los dejas crecer [...] entonces ellos son “YYY lava los platos, ZZZ cocina y YYY pon la mesa” [...] no necesitan más ¿para qué?, no se han muerto; ya, no son perfectos, no soy maravillosa, no son los primeros en la clase, ¡qué importa!, pero somos segundos, o terceros ya pues; sí, eso es importante, te cuesta un montón pero uno lo aprende con los años».

**Mildre Paredes**

«En el caso de mi hija le reviso las tareas, porque también los ayudo a organizarse para que no dependan de mí [...] desde muy chicos les he enseñado su horario de estudio, el despertador en las mañanas, jamás me ves a mí en las mañanas “Oye fulano levántate, apúrate”, es su problema y si lo dejan, lo dejaron porque yo no voy a ir hasta el colegio a dejarlo; entonces desde el inicio les he trasladado responsabilidad porque sino generas dependencia y nadie puede avanzar y unos a otros están dependiendo y eso no es nada bueno; entonces hay una dependencia hasta cierta edad. Ponte en el caso de mi hija, está en kínder, a ella si le doy las pautas y luego hay una supervisión a las tareas, pero ella ya llega y ve sus tareas y me llama por teléfono; mi hijo desde quinto grado él solo, yo no tengo idea de qué tareas tiene, qué proyectos, yo veo la libreta porque yo confío y sé que él tiene la responsabilidad y hay que saber delegar responsabilidades para ser personas responsables».

**Sofia Cáceres**

«Yo la ayudo todos los días con las tareas pero estudiar es más complicado, a esta edad es bien difícil, se distrae, se aburre, “mamá ya no quiero” y se tira a la carpeta, y tenía que aprenderse el sistema urinario, el sistema planetario, los huesos, las galaxias... ni yo lo sé; pero es parte de, porque su papá una vez le enseñó matemáticas y ahí, y ahí estaban dándole».

**Natalia Fernández**

La formación de individuos inicia desde el nacimiento, es así que los valores, las reglas y disciplina son diseñados por la pareja e inculcados principalmente por la madre, ya que es la que pasa periodos de tiempo más largos con sus hijos. Sin embargo, la participación del padre es importante.

«El mantener un solo frente es fundamental para poder llevar un gobierno sostenible en casa».

**Ana Paula Fiestas**

Dentro de las entrevistadas tenemos una mirada distinta en el tema educación, y esto se debe a que la etapa de vida que atraviesa nuestra entrevistada Julissa Vela es distinta a las demás debido a que sus hijas ya están en la etapa universitaria. Ella menciona:

«Con los años eso cambia, ahora sus necesidades no son de dependencia, protección o cuidado; ahora es de conversar, de compañía, de dialogar, es tratar de tener más confianza, que ellas me vean como amiga».

**Julissa Vela**

#### **4. Principales características de las madres ejecutivas dadas por ellas mismas**

Al preguntarle a las entrevistadas por las principales habilidades que debe tener una madre que ocupa puestos clave, ellas mencionaron las siguientes:



**Tabla 16. Habilidades de madres que ocupan puestos clave**

Puesto	Habilidades
1	Organización
2	Paciencia
3	Positivismo
4	Priorización
5	Planeamiento
6	Liderazgo
7	Perseverancia
8	Resolución
9	Practicidad
10	Empeño

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Estas fueron las cuatro variables que consideramos dentro de la dimensión profesional. Llegado a este punto, hemos finalizado con clasificar la información obtenida de estas 15 mujeres ejecutivas, madres y esposas, concluyendo así lo que habíamos señalado previamente como el primer paso del análisis transversal de los casos, definir las dimensiones, éstas son la personal, cómo llevan estas mujeres la relación con su pareja, si es que la tienen, cómo la manejan en paralelo a su trabajo como ejecutiva y su vida social y cómo influye esto en su salud y de verse afectada cómo lo sobrellevan; así mismo, la dimensión familiar, su rol como madre, las funciones y responsabilidades que conlleva serlo y también tener un puesto clave en una empresa, cómo lidian con ambas cargas; finalmente, la dimensión profesional, estas mujeres tienen pareja y una vida social activa, además de cumplir con su rol de madre, aquí nos enfocamos en su desempeño como profesional, subordinada y jefa, el grado académico que les ha permitido estar dónde están, el manejo de sus relaciones laborales, teniendo en cuenta que a diferencia de sus compañeros, ellas son madres.

Es así que a través de formatos que marcaban la pauta de las entrevistas que manteníamos con estas mujeres, hemos podido obtener la información a la que hacíamos referencia líneas arriba, organizándola en tablas que hemos venido explicando minuciosamente. El siguiente paso es que a la luz de lo expuesto en este capítulo fijemos los parámetros para encontrar las similitudes y diferencias entre cada uno de los casos, a fin de identificar patrones y relaciones que sirvan de referencia para los procesos de gestión humana de las empresas en Lima; de esta manera, las empresas podrán acceder a datos útiles y definir sus estrategias de línea de carrera y retención de talento de manera asertiva. Ese es el objetivo del siguiente capítulo: encontrar dichas similitudes y diferencias.

## **Capítulo V. Presentación de perfiles**

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, advertimos que los resultados del estudio muestran que las experiencias comunes y características comunes de madres que ocupan puestos clave en el presente estudio, pueden ser agrupadas. Para categorizar se han tomado en cuenta las tres dimensiones antes descritas (la personal, la familiar y la profesional); es importante mencionar que el factor ciclo de vida juega un papel importante en esta categorización, también debemos señalar que los aspectos tomados para la descripción no son exclusivos de una o más entrevistadas, sino que estamos tomando en cuenta los 15 casos, y como bien explicábamos anteriormente, primero, seleccionamos un par de casos a fin de determinar las similitudes y diferencias entre ambos (el mismo procedimiento ha sido aplicado hasta terminar con los 15 casos) con el objeto de forzar comparaciones que puedan generar nuevas categorías o conceptos no anticipados previamente.

Así, hemos llegado a identificar tres perfiles de madres: las madres prácticas, las madres estratégicas y las madres luchadoras.

### **1. Las madres prácticas**

Son aquellas madres en puestos claves que se caracterizan por ser sociables, amigables y se muestran como personas muy interesantes, tienen un especial interés por ser reconocidas en sociedad. Les gusta relacionarse con la gente, son entusiastas y optimistas. No suelen generar problemas ya que los solucionan de inmediato.

#### **1.1 Vida profesional**

Conscientes de la realidad de su entorno, y en especial la de su país, ponen mucho énfasis al bajo apoyo y las pocas facilidades que brinda el Estado, esto desde el poco tiempo que les brinda la ley para estar con sus hijos recién nacidos hasta los problemas de tráfico que enfrentan todos los días; son conocedoras de sus derechos y deberes laborales y están dispuestas a hacerlos respetar.

Se encuentran satisfechas con su lugar de trabajo ya que les permite tener un horario flexible y cierta libertad que les ayuda a cumplir su rol de madres, especialmente se encuentran en el

sector servicios, en empresas sólidas con políticas y procedimientos establecidos. Su motivación de trabajo está relacionada con el tipo de motivación extrínseca.

Por el momento no están interesadas en un ascenso ya que sienten que están en la cima de sus carreras frente a lo que ellas pueden entregar y no cambiarían el tiempo con sus hijos por nada.

Están orientadas a trabajar por resultados y aseguran optimizar al 100% sus tiempos y cumplir con su plazos de entrega antes de lo planeado, ellas no pierden el tiempo conversando por los pasillos. El camino a seguir que encuentran es el de constituir su propia empresa y encontrar la libertad del tiempo.

Dentro de esta categoría, una de las principales características es que “jamás dejarían de trabajar”, y esto está muy asociado a su afán de poder cumplir su rol dentro de la sociedad, ya que el trabajar es una actividad normal de hombres y mujeres.

Su preparación académica es muy importante para ellas y no escatiman en presupuestos, y creen que no existe sacrificio que no valga la pena asumir para estar preparadas. Son personas muy seguras y tienen una estrecha relación con sus jefes directos, la naturalidad con la que se expresan muestra el liderazgo que tienen en sus áreas; sus equipos de trabajo son manejados a través de la delegación de tareas y medición de resultados.

## **1.2 Vida personal**

Son conscientes que la crianza de sus hijos y la vida familiar son su prioridad; ellas decidieron cambiar una línea de carrera en una gran corporación por una organización más flexible.

En su mayoría tienen el número de hijos que planificaron pero no todos dentro de los plazos marcados; no tuvieron problemas para concebir y no muestran ningún sentido de culpa al dejar a sus hijos para irse a trabajar.

Son personas seguras y transmiten esa seguridad a sus hijos; cada miembro de la familia tiene responsabilidades asignadas y bien marcadas por ellas.

Como apoyo en la crianza han optado por nanas y guarderías, prefieren no tener apoyo de familiares.

No son buenas con las labores domésticas, y reciben apoyo de la pareja en estas labores; se preocupan de que su familia reciba una buena alimentación. Utilizan y le sacan el mayor provecho al Internet y al servicio de *delivery* de los almacenes.

Generan un espacio frecuente y/o planifican vacaciones en pareja, siendo conscientes de que este es importante para mantener una relación matrimonial óptima; mencionan tener claro que los hijos se van a ir pero tu pareja es para siempre y es necesario darle un espacio.

Su vida social es activa, tienen contacto con las amistades del colegio y la universidad y han realizado viajes grupales sin la familia. Tienen claro que necesitan tener válvulas de escape y mapean con claridad cuándo es necesario activarlas.

## **2. Las madres estratégicas**

Aquí encontramos a aquellas madres que ocupan puestos clave cuya principal capacidad es saber motivar a las personas de su entorno; son creativas, con ideas innovadoras. Siendo de esta naturaleza saben visualizar y aprovechar todas las oportunidades que se les presenta. Les gustan los retos y son muy analíticas al tomar decisiones.

### **2.1 Vida profesional**

Buscan constantemente encontrar una posición de crecimiento y dan mucho énfasis a su línea de carrera, se sienten orgullosas de sus logros y tienen claro que los beneficios de los que gozan han sido ganados por ellas mismas; no se encuentran en constante búsqueda de oportunidades en otras empresas pero tienen mapeado el sector y podría evaluar migrar a otra organización; no trabajarían lejos de casa.

Su motivación está relacionada con el factor intrínseco y trascendente; son directas al expresar sus objetivos y lógicas en sus respuestas, con un alto nivel de concentración en los temas que se estén discutiendo.

Son orientadas a trabajar en equipo, conscientes de las capacidades de todos los miembros de su equipo y muy preocupadas por mantener su *performance* de desempeño, a pesar de haber asumido el rol de madre.

Prefieren trabajar en una organización ya que no creen en los programas que el Estado tiene para fomentar la empresa propia.

Dentro de esta categoría, las madres no están dispuestas a dejar de trabajar, y esto está asociado al cumplimiento de sus objetivos y al mantener el estatus de vida que llevan. Su preparación académica es importante, pero le dan mayor importancia a la experiencia obtenida.

La relación con sus jefes directos es buena y saludable, pero no existe mayor acercamiento amical.

## **2.2 Vida personal**

Aseguran que todo se puede lograr si te organizas, que no es necesario descuidar algún aspecto de tu vida para encontrar éxito en otro.

Tienen el número de hijos que planificaron, dentro de los plazos marcados; solo tienen un hijo; no tuvieron problemas para concebir.

Cuentan con un grupo de personas a su cargo para cumplir con las labores del hogar y cubrir todas las necesidades de los miembros de la familia; crean una relación laboral estrecha con cada miembro del grupo de apoyo del hogar y tienen implementados procedimientos de acción para todo tipo de situaciones en el hogar.

Como apoyo en la crianza han optado por nanas y en algunos casos la supervisión de una de las abuelas, en su gran mayoría dentro del periodo inicial en que las nanas empiezan a laborar.

Los fines de semana disfrutan de salidas familiares y comidas fuera de casa; no tienen ningún interés en realizar las labores domésticas. Tanto sus actividades como las de su familia han sido planificadas dentro un radio de control que permita que ellas estén tranquilas.

Creen que es importante no dejar de lado a la pareja y la vida social, suelen mezclar ambas y salir en parejas, organizar eventos en su casa. Suelen tener actividades relacionadas al deporte como válvulas de escape; y están muy preocupadas por su apariencia.

### **3. Las madres luchadoras**

Son aquellas madres ordenadas, cuidadosas, analíticas y metódicas. Encuentran interés en los detalles, lo que las hace excelentes analistas de información

#### **3.1 Vida profesional**

De su trabajo depende su estabilidad económica y están muy agradecidas con las organizaciones en las que se encuentran laborando, ya que les han dado la oportunidad de tener un cargo de confianza y para ellas es muy importante mantener su trabajo.

Su desarrollo profesional está íntimamente ligado a los ingresos que pueda obtener, y se encuentran en búsqueda de otros ingresos con trabajos en paralelo.

Su motivación de trabajo está relacionada con el tipo de motivación extrínseca. Necesitan de la aprobación y la supervisión de sus jefes directos en sus procesos, ya que con ello aseguran un buen resultado.

Les cuesta optimizar sus tiempos ya que su nivel de análisis es alto y necesitan de un alto nivel de seguridad para poder ejecutar alguna tarea.

No existe la posibilidad de que dejen de trabajar, lo que es coherente con el hecho de que están seguras de que la mujer debe valerse por sí misma y que tienen las mismas capacidades que un hombre.

Su preparación académica está relacionada con los ingresos que obtengan y tienen deseos de asumir retos en este aspecto

La relación con su jefe directo es cordial y son admiradas por su entorno de trabajo; no todas tienen habilidades para conducir un equipo, pero su esfuerzo las presenta como un modelo a seguir.

### **3.2 Vida personal**

Sus esfuerzos y trabajo son para brindar a su familia lo necesario para tener lo que necesitan y algunas comodidades.

Son personas ahorrativas y piensan en el futuro de sus hijos, esto se manifiesta a través de la obtención de seguros y chequeos médicos preventivos.

Ellas son el modelo de lucha que desean que sus hijos sigan, y mencionan que siempre les han mostrado a sus hijos la realidad que atravesaron.

Tienen más hijos de los que planificaron y fuera de los plazos marcados; algunas tuvieron problemas para concebir y no muestran mucho sentido de culpa al dejar a sus hijos para irse a trabajar.

Como apoyo en la crianza han optado por nanas y la ayuda constante de una de las abuelas. Son buenas con las labores domésticas, prefieren y tienen que realizar las labores domésticas ya que son muy cuidadosas con la alimentación que recibe su familia.

Parte de su rutina diaria es revisar las tareas y los eventos escolares, así mismo tienen una actividad marcada en el día para realizar con cada uno de sus hijos.

Las compras de víveres perecibles las realizan mensual o semanalmente y prefieren comprar interdiario lo no perecible.

En esta categoría encontramos a las madres divorciadas, que manifiestan que en tanto dieron este paso la carga fue doble para ellas, pero denotan que el trabajo lo asumieron con positivismo. Disfrutan de las salidas en familia y viajes cortos.

Aquellas que siguen casadas tienen una vida social y de pareja inactiva, pero recalcan que les gusta asistir a eventos familiares y formales (bautizos, matrimonios, etcétera); aseguran jamás haber perdido el contacto con sus amigos de siempre y sus compañeros de la universidad.

**Tabla 17. Presentación de perfiles de madres que ocupan puesto clave en Lima**

Dimensiones	Personal			Familiar			Profesional			
	Relación de pareja	Vida social	Salud	Número de hijos y cumplimiento o de plazos	Apoyo en crianza	Labores domésticas	Carrera profesional	Empresa y nacimiento	Educación	Principal virtud
<b>Las prácticas</b>	Alta tendencia a priorizar a la pareja	Encuentran en ella una funcionalidad sana, de anti estrés o desahogo.	Planifican sus controles regulares y presentan bajo nivel de estrés.	Planifican según acuerdos familiares.	Eligen un sistema de crianza y van depositando confianza hasta llegar al 100%. Prefieren no contar con apoyo familiar permanente.	Resuelven con pedidos a domicilio y su frecuencia de compra es mensual (al por mayor).	No interesadas en ascensos si ello puede afectar la vida familiar.	Si no visualizan disposición de apoyo, no tienen problema en cambiar de empresa.	Aceptan nuevos estudios si no afectan su rutina familiar.	Paciencia
<b>Las estratégicas</b>	Tratan de mantener el equilibrio en su relación de pareja; y es importante que se respeten sus decisiones laborales	Alterman su vida social en eventos del trabajo y con familiares y amigos.	Planifican sus controles regulares y presentan afecciones relacionadas con agotamiento.	Arman su planificación familiar de acuerdo a su situación laboral.	Suelen tener un amplio soporte y red de contactos de apoyo (personal contratado y familiares), con control diario.	Combinan visitas a supermercados con compras al por mayor.	Buscan el equilibrio permanente en seguir creciendo profesional y familiarmente.	Organizan sus tareas y responsabilidades, pudiendo delegarlas en su ausencia.	En permanente actualización.	Organización
<b>Las luchadoras</b>	En su mayoría divorciadas o relación en crisis, la prioridad está en los hijos.	Lo consideran importante, pero no le perciben como indispensable.	Alta preocupación por su salud y realización de chequeos preventivos. Compra de seguros de salud.	Tendencia a no cumplir con las fechas programadas.	Uso de diferentes herramientas para la crianza (cámaras); además del apoyo de externos y familiares.	Prefieren las compras semanales y/o quincenales, en lugares cercanos.	Interesadas en continuar en ascenso y/o mejora económica.	Buscan acuerdos personales con sus jefes directos, intentando no defraudarlos.	Aceptan si visualizan impacto directo en su trabajo actual y si ello no tiene un impacto significativo en su economía.	Preservancia

Fuente: Elaboración propia, 2015.



## Capítulo VI. Conclusiones y plan de acción

### 1. Conclusiones

Una de las primeras conclusiones a las que este estudio ha llegado, luego del análisis del marco teórico con lo encontrado a través de la exploración, es que si bien la realidad de nuestro país dista mucho de aquellos más desarrollados que poseen una visión y conjunto de políticas que promueven el alto desempeño femenino y la mejor formación de las siguientes generaciones, se encuentra que las madres que ocupan puestos clave en Lima enfrentan las mismas barreras que las mujeres de los países desarrollados. Temas como la poca participación femenina en cargos de alta dirección, dificultades en la consolidación de la línea de carrera por asuntos básicamente culturales han conducido a referir que aún hay mucho por trabajar en la participación femenina en altos cargos en las empresas, a nivel mundial.

Lo curioso es que frente a esta realidad difícil, llena de dificultades y exigencia extra al asumir el doble papel de ser ejecutiva y madre, las mujeres terminan por desarrollar competencias enfocadas principalmente en planificación, el *multitasking* y la autoconfianza. Estas habilidades mejoran su *performance* como líderes y es claro que son cada vez más requeridas en un mundo de constante cambio. Termina siendo una contradicción negativa para las empresas el seguir limitando las líneas de carrera de las mujeres que deciden ser madres, tomando en cuenta estos hallazgos.

Esta realidad, además, impacta directamente en la vida personal de estas mujeres. Para este grupo femenino que busca desplegarse con éxito tanto como a nivel profesional como maternal, tienden a esperar para decidir tener hijos, a partir de los 30 años. Existe la conciencia que antes de haber consolidado una posición de confianza y una fuerte relación con sus empleadores se pone mucho en riesgo si se decide tener un hijo. Así por ejemplo, surge el perfil de la mujer estratégica quienes son las que más tienden a planificar su vida familiar en los momentos que consideran adecuados, según los objetivos alcanzados en su línea de carrera.

Otra consecuencia del impacto en la vida personal es la afección en la salud. Se presentan problemas de salud relacionados con el estrés que pueden afectar el desempeño laboral cuando las madres ejecutivas no encuentran flexibilidad en sus empresas, en especial en los primeros meses de vida de sus hijos.

Finalmente, una gran preocupación que tienen las madres ejecutivas es la elección del sistema de cuidado de sus hijos al momento de su reinserción laboral. Aún son pocas las empresas que facilitan el servicio de guardería por lo que terminan soportándose tanto en familiares como en terceros y en varios casos, este tema es el que define la decisión de la ejecutiva de continuar o no laborando como dependiente.

En esa línea, el apoyo que brinden las empresas a las madres ejecutivas durante los primeros meses de vida de sus hijos se convierte en un factor fundamental para decidir la continuidad laboral. Esto puede generar una pérdida importante de talento pues las mujeres con altas competencias que no encuentran la flexibilidad que requieren, cambian de empresa por un bienestar personal.

Por ello, las madres ejecutivas valoran de manera particular el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Es así que las mujeres que alcanzan puestos de confianza y perciben que sus empresas les brindan flexibilidad de horario y las facilidades para la participación en actividades relacionadas con su rol materno (eventos escolares, salud, etcétera), se fidelizan con la organización y se sienten comprometidas a dar el 100% en su trabajo.

Esta identificación y compromiso con la empresa se incrementa por las características propias de la mujer: presentar motivaciones intrínsecas y un liderazgo principalmente transformacional. Por un lado, para la mujer es necesario ver que frente al esfuerzo y al cumplimiento hay algo más que solo una retribución económica. En resumen, sus actividades deben tener un significado y generarle satisfacción personal por lo que es clave un espacio laboral de proyección y crecimiento.

Por el otro, ser una profesional exitosa no solo significa ser un referente para el equipo a su cargo es, sobre todo, convertirse en paradigma para sus hijos; esto termina conduciendo a la mujer a tomar muy en serio el poder alcanzar un alto desempeño laboral y una adecuada organización familiar.

Ahora bien, muy probablemente por la dinámica misma del negocio y por lo antes expuesto se observa que la participación de la mujer en puestos clave tiene mayor inclinación al sector servicios al asumir el rol de madre.

Las hipótesis planteadas en los perfiles encontrados ponen en relieve la importancia de hacer frente a las barreras alrededor de la cultura organizacional y el sesgo inconsciente. Muchas más mujeres que hombres reportan que se han enfrentado a barreras basadas en el género; esto implica que el talento se trasladará a las empresas que son mejores en fomentar la diversidad de género.

Hemos encontrado que, de acuerdo al perfil que poseen, las mujeres consiguen superar los tipos de barrera con más o menos esfuerzo: el perfil de las madres prácticas logra superar con facilidad las barreras relacionadas con el concepto de liderazgo y, probablemente, aquellas que incluyen el aspecto social tengan mayor exigencia. Por su parte, las ejecutivas estratégicas -por sus propias características- ingresan en los círculos sociales predominantemente masculinos con mucha más facilidad que cualquier otro perfil de mujeres ejecutivas referido en este estudio. Finalmente, las mujeres luchadoras enfrentan las barreras de corte familiar con más esfuerzo, dado que, en la mayoría de casos, son madres solteras y/o divorciadas.

## **2. Plan de acción**

A continuación presentamos algunas recomendaciones para un plan de acción que, en primera instancia, incluyan lineamientos gubernamentales más asertivos.

Habiendo demostrado la aún resistencia cultural de promover una amplia participación femenina en el ámbito empresarial, se hacen necesario normas que eviten este sesgo. Una primera base y que encuentra eco en la ley que protege a la madre trabajadora contra el despido arbitrario y prolonga su periodo de descanso, recientemente aprobada, consideramos relevante ampliar políticas y leyes de protección en contra de la terminación de contrato laboral para los casos de cambio en el estado civil y el embarazo. Así mismo, ampliar el periodo de paternidad y maternidad otorgado por nacimiento de hijos que viene siendo el camino que diferentes empresas de países desarrollados han encontrado para fomentar una adecuada formación de las siguientes generaciones y promover colaboradores comprometidos y 100% productivos.

En esa misma línea, se recomienda establecer políticas de equidad de género definiendo cuotas de la participación femenina en el sector público y privado; promover la creación de centros de estudio y consejería para la mujer, además de implementar programas que busquen reducir los paradigmas y prejuicios hacia las líderes mujeres y madres.

Otro tema importante es promover la flexibilidad laboral en las empresas, por lo que se sugiere incentivar nuevos sistemas de trabajo como el *home office*.

Alineado con ello, se han elaborado recomendaciones para las organizaciones privadas, tanto generales como aquellas que consideramos atractivas para los tres principales perfiles de madres ejecutivas en Lima, Perú, a las que se han referido en esta investigación. Cabe mencionar que la propuesta ha sido organizada y clasificada según nivel de preferencias y las mismas no son exclusivas ni excluyentes entre perfiles. La elaboración de la propuesta se ha dividido en recomendaciones de políticas, de estilo de gestión, liderazgo y beneficios.

En términos generales, se puede responder a las expectativas compartidas con las madres ejecutivas cuidando, por ejemplo, el proceso de reincorporación de estas colaboradoras luego del periodo de licencia de maternidad, ya sea promoviendo esquemas adicionales y/o alternativos a los otorgados por ley como fijando procesos progresivos de acceso a la información sobre la labor realizada durante la ausencia. En páginas anteriores las autoras se han referido a la relación proporcional que se observa entre el compromiso con la empresa y el apoyo que se percibe de la empresa en relación a la crianza de los hijos. Por ello, proyectos como lactarios, guardería, permisos especiales para la participación en actividades escolares, enfermedad de los hijos, serían de suma utilidad para fortalecer la vinculación con la empresa.

En el caso de las mujeres prácticas, enfocadas a responder a la necesidad de tener un orden y una tranquilidad que les permita dar el espacio que buscan a su vida privada, sugerimos una gestión con carta libre y enfocada en cumplimiento de objetivos y plazos. Esto implica facilitar el acceso a este tipo de mujeres a información al detalle sobre las funciones y procesos que implican la responsabilidad asignada.

Por otro lado y tomando en cuenta la importancia que les significa contar con la confianza de su empleador que consideran merecen por su experiencia y resultados en el trabajo, se sugiere relacionamiento con estilos de liderazgo participativo.

Un tema adicional que puede facilitar el entendimiento de las tendencias de este tipo de madre ejecutiva es considerar la participación en programas de responsabilidad social que respondan a esta búsqueda particular de trascender en la sociedad que este estudio ha hallado en este perfil.

En lo referente a beneficios se recomiendan opciones que se relacionen con su tipo de vida social y familiar, así como su interés por lo intelectual.

Por su parte, las estratégicas, quienes realizan una búsqueda permanente de ascenso y crecimiento profesional, entrarían en sintonía con políticas de desarrollo y desempeño claras que les permitan visualizar el panorama para la obtención de los propios objetivos. En esa línea, se considera más apropiado promover una gestión enfocada en competencias y proyectos, así como un esquema de evaluación de desempeño que responda a sus expectativas de línea de carrera.

Asimismo, se hace relevante que la empresa considere cubrir capacitaciones que promuevan la actualización y el desarrollo de competencias, en un ambiente de liderazgo transformacional puesto que este perfil encuentra en la inspiración y admiración de sus líderes un buen camino de automotivación y empuje.

En lo referente a beneficios, se recomienda no dejar de considerar convenios con empresas de belleza (gimnasios, spa, etcétera), así como talleres especiales para el desarrollo de los hijos.

En el caso de las mujeres luchadoras, quienes en su mayoría asumen solas la responsabilidad materna, se considera importante promover una gestión enfocada en procesos con relativa supervisión frente a lo asignado y fijando niveles de remuneración e incentivos económicos diferenciados; esto con la finalidad de responder a las expectativas y planes de este tipo de ejecutivas cuya responsabilidad familiar las empuja a darle importancia al desarrollo profesional en la búsqueda de una mejora económica para tranquilidad del hogar.

Por otro lado, a este perfil le es muy útil tener claro la percepción de sus líderes frente a su desempeño por lo que se sugiere mantener un *feedback* frecuente así como fijar programas de reconocimiento a la dedicación y al esfuerzo. Asimismo, estas madres ejecutivas se perciben cómodas con esquemas permanentes y definidos por lo que podrían aceptar sin inconveniente un liderazgo tradicional.

Finalmente, se recomienda que los beneficios estén centrados en todo aquello que facilite el confort familiar como en alimentos y/o estudios para los hijos.

**Tabla 18. Recomendaciones para un plan de acción considerando los perfiles de madres que ocupan puesto clave en Lima**

<b>Perfil/ Propuesta</b>	<b>Práctica</b>	<b>Estratégica</b>	<b>Luchadora</b>
Políticas	Flexibilidad en sus horarios de trabajo		
	Promover esquemas adicionales a los de ley con respecto al periodo de licencia de maternidad y proceso de reincorporación.		
	Equidad en directorio con participación de ambos sexos		
Gestión	Apoyo progresivo para el manejo de la información en la reincorporación al trabajo (posterior a Licencia por Maternidad)		
	Enfocada en cumplimiento de objetivos y plazos.	Enfocada en competencias y proyectos	Enfocada en procesos
	Responsabilidad Ilimitada		Responsabilidad Limitada
	Claridad en funciones y procesos	Claridad sobre línea de carrera y planes de sucesión.	Fijar niveles de remuneración e incentivos económicos diferenciados.
	Comunicación de puertas abiertas	Evaluación de desempeño íntimamente ligada a línea de carrera.	Reconocimiento al esfuerzo
	Programas de RS, Voluntariado Corporativo	Capacitación y actualizaciones	Feedback permanente
Liderazgo	Participativo: coordinación permanente	Transformacional: Inspirador	Tradicional: Esquemas definidos
Beneficios	Alternativas de apoyo en crianza (guardería, lactario, permisos especiales)		
	Promover esquemas de involucramiento de hijos en logros de la empresa y/o de la madre ejecutiva		
	Alternativas para espacios de entretenimiento de pareja y familiar.	Alternativas en sector belleza (spas, gimnasio, etc.)	Alternativas en alimentos.
	Alternativas para actualización (librerías, editoriales)	Alternativas en talleres para hijos (deportes, arte, etc.)	Alternativas de estudios superiores para hijos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Bibliografía

Alfaro, Rosa María, y Pinilla, Helena. (1997). *Mujeres en los medios: ¿Presencia o protagonismo?* Lima: Calandria.

Arce, Daniela y Osorio, Mariana. (2011). “Por qué ser padre o madre potencia su liderazgo”. 21 de enero del 2011. En: *Revista América Economía*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2015. Disponible en: <<http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/files/2011/02/Por-qu%C3%A9-se-padre-o-madre-potencia-su-liderazgo.pdf>>.

Avolio Alecchi, Beatrice. (2012). “Género y Políticas de Recursos Humanos: Calidad del Empleo de las Mujeres”. Lima: CENTRUM. [Presentación]. En: *centrum.pucp.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2015. Disponible en: <[http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/6-APERHU\\_-\\_Beatrice\\_Avolio.pdf](http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/6-APERHU_-_Beatrice_Avolio.pdf)>.

Broughton, A., y Miller, L. (2009). “Women in senior management: is the gall ceiling still intact?”. En: *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*. Octubre 2009. Vol. 11, Issue 4, pp. 7-23. Fecha de consulta: 01/10/2015. Disponible en: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/47408063/women-senior-management-glass-ceiling-still-intact>>.

Creswell, J.W. (2003). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Segunda edición. Londres: Sage Publications.

Daeren, Lieve. (2005). “Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo, desafíos para el futuro”. Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria - SIME 2000. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Fecha de consulta: 06/10/2015. Disponible en: <[http://www.cepal.org/mujer/proyectos/gtz/publicaciones/word\\_doc/empresarias.pdf](http://www.cepal.org/mujer/proyectos/gtz/publicaciones/word_doc/empresarias.pdf)>.

Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine, y Baumgarten, Pascal. (2007). *Women Matter: gender diversity, a corporate performance driver*. París: McKinsey & Company. Fecha de consulta: 18/09/2015. Disponible en: <<http://www.raeng.org.uk/publications/other/women-matter-oct-2007>>.

Diario Gestión. (2015). “La escasez de mujeres líderes genera ausencia de modelos a seguir para mujeres ejecutivas”. En: *Diario Gestión*. [En línea]. Miércoles 09 de septiembre del 2015. Fecha de consulta: 09/10/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/escasez-mujeres-lideres-genera-ausencia-modelos-seguir-mujeres-ejecutivas-2142348>>.

Eagly, Alice H. y Carli, Linda L. (2007). “Women and the labyrinth of leadership”. En: *Harvard Business Review*. Septiembre 2007. Fecha de consulta: 17/10/2015. Disponible en: <<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>>.

Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Nueva York: Building Theories from Case Study Research.

Governance Metrics International (GMI). (2009). *Women on Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index*. 02 de marzo del 2009. New York: Governance Metrics International (GMI). Fecha de consulta: 29/09/2015. Disponible en: <[http://boardgender.org/files/Women\\_on\\_Boards\\_-\\_A\\_Statistical\\_Review\\_from\\_GMI\\_-\\_3\\_2\\_09.pdf](http://boardgender.org/files/Women_on_Boards_-_A_Statistical_Review_from_GMI_-_3_2_09.pdf)>.

Grant Thornton. (2013). “Women in senior management: setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013”. En: *In – SlideShare*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/08/2015. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/grantperu/ibr-2013-women-in-business>>.

Grant Thornton. (2015). “Women in business: The path to leadership. Grant Thornton International Business Report 2015”. En: *In – SlideShare*. [En línea]. Fecha de consulta: 09/08/2015. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/grantperu/ibr-2015-women-in-business>>.

Great Place to Work Perú (GPTW). (2014). “Mujeres y mercado laboral en Perú”. Fecha de consulta: 18/10/2015. Disponible en: <<http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/informes-de-investigacion-y-casos-de-estudio/884-mujeres-y-mercado-laboral-en-el-peru>>.

Inman, K. (2000). *Women’s Resources in Business Start-up*. Nueva York: Garland Publishing.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). “Perú-Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2012”. [En línea]. Fecha de consulta: 13/10/2015. Disponible en: <[http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/195](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2013*. Lima: INEI. Fecha de consulta: 16/07/2015. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1203/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1203/Libro.pdf)>.

Joy, L.; Carter, N.M.; Wagener, H.M.; and Narayanan, S. (2007). “The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards”. En: *Catalyst*. [En línea]. Fecha de consulta: 26/09/2015. Disponible en: <<http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards>>.

Kogan C., Liuba; Fuchs A., Rosa María, y Lay F., Patricia. (2011). “Sistemas abiertos y/o encubiertos de discriminación en el entorno laboral de pequeñas, medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana”. Documento de discusión DD/11/08. [En línea]. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Fecha de consulta: 30/09/2015. Disponible en:



<[http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1108%20-%20Kogan\\_Fuchs\\_Lay%20Ferrato.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1108%20-%20Kogan_Fuchs_Lay%20Ferrato.pdf)>.

León Torres, Azucena. (2010). “Hoy en día hay más ejecutivas, pero persisten diferencias laborales de género”. En: *Diario El Comercio*. [En línea]. Lunes 09 de septiembre del 2010. Fecha de consulta: 09/10/2015. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/hoy-hay-mas-ejecutivas-diferencias-laborales-genero-persisten-noticia-634833>>.

Lipovetsky, Gilles. (2007). *La Tercera Mujer*. Sexta edición. París: Anagrama.

Marshall, C. y Rossman, G. (1999). *Designing Qualitative Research*. Segunda edición. Estados Unidos: Sage Publications.

Mawell, J.A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Londres: Sage Publications.

Miles, M. y Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Segunda edición. Estados Unidos: Sage Publications.

Ministerio de Trabajo de la República de Colombia. (2014). “Mintrabajo promueve sello de equidad laboral”. 07 de julio del 2014. En: [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co). [En línea]. Fecha de consulta: 12/07/2015. Disponible en: <<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-julio-2014/3604-mintrabajo-promueve-sello-de-equidad-laboral.html>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE). (2014). *Informe Anual 2012. La Mujer en el Mercado Laboral Peruano*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE). Fecha de consulta: 30/08/2015. Disponible en: <[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe\\_anual\\_mujer\\_mercado\\_laboral\\_2012.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf)>.

Ñopo, Hugo. (2013). *Nuevo Siglo, Viejas Disparidades: Brecha Salarial por Género y Etnicidad en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2012). *Panorama Laboral 2012. América Latina y el Caribe*. Lima: Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Fecha de consulta: 26/08/2015. Disponible en: <[http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_195884/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_195884/lang--es/index.htm)>.

Pizarro S., Olga y Guerra G., Massiel. (2010). *El rol de la mujer en la gran empresa*. [En línea]. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fecha de consulta: 14/08/2015. Disponible en: <<http://www.udd.cl/noticias/2010/05/24/el-rol-de-la-mujer-en-las-grandes-companias/>>.

Pratto, F. y Walker, A. (2004). *The psychology of gender: The bases of gendered power*. Segunda edición. Nueva York: Guilford Press.

- Ragin, Charles C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. California: University of California Press.
- Rubin, H.J. y Rubin, I.S. (1995). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Londres: Sage Publications.
- Universia Perú. (2014). “4 de Cada 100 Empresas Peruanas Tienen a Una Mujer de Gerente”. En: *noticias.universia.edu.pe*. [En línea]. 02 de junio del 2014. Fecha de consulta: 20/09/2015. Disponible en: <<http://noticias.universia.edu.pe/empleo/noticia/2014/06/02/1097880/4-cada-100-empresas-peruanas-mujer-gerente.html>>.
- Valdiviezo, Claudia. (2010). “Mujeres ejecutivas: La falta de flexibilidad hace que muchas dejen sus carreras”. En: *Semana Económica*. [En línea]. 04 de junio del 2010. Fecha de consulta: 09/10/2015. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/138142-mujeres-ejecutivas-y-flexibilidad-laboral-la-oportunidad-desperdiciada-de-retener-talento-femenino-altamente-calificado/>>.
- Van Empel, Joanne. (1999). *Las microempresarias del cono sur. Diagnóstico sobre la base del trabajo de campo realizado en los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador*. Lima: Swisscontact. Fecha de consulta: 17/08/2015. Disponible en: <<http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/5271/1/BVCI0005141.pdf>>.
- Vildoso, C. (2000). *Street vendors: challenges and strategies for survival*. Women and Microenterprise Series. N°2. New York: International Coalition on Women and Credit.
- Wilson, Nick, y Altanlar, Ali. (2009). “Director Characteristics, Gender Balance and Insolvency Risk: An Empirical Study”. En: *Social Science Research Network*. [En línea]. 30 de mayo del 2009. Fecha de consulta: 07/08/2015. Disponible en: <<http://ssrn.com/abstract=1414224>>.
- Yin, Robert. (2003) *Case Study Research*. Tercera edición. Londres: Sage Publications.

## **Anexos**

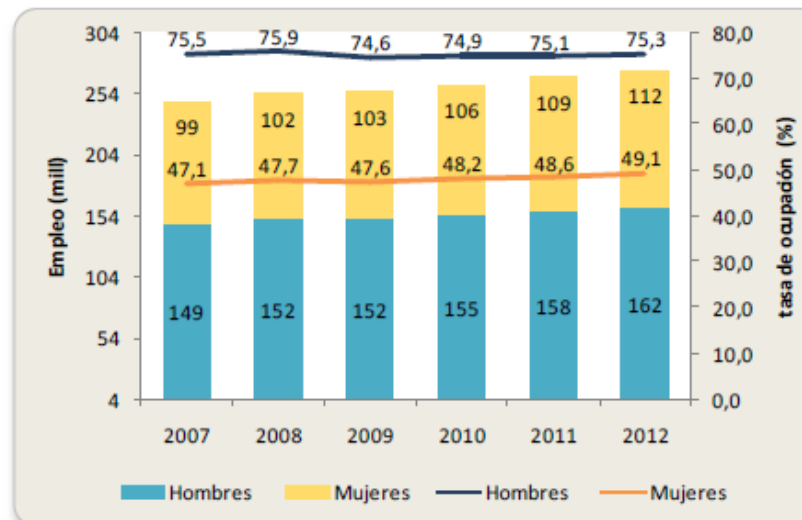
## Anexo 1. Indicadores demográficos

### Mundo: desempleo por sexo, 2007-2012



Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014.

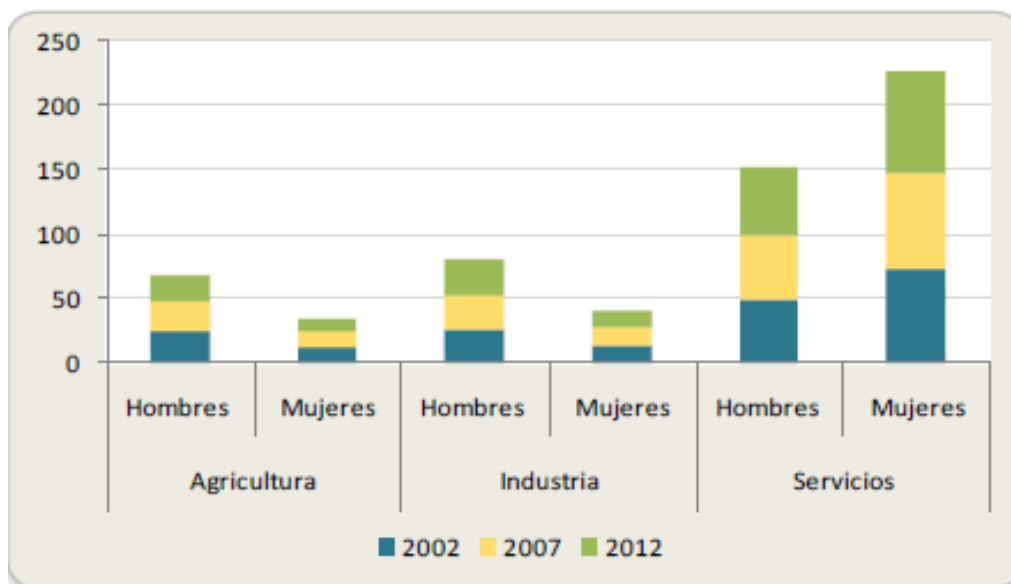
### América Latina y el Caribe: tasa de ocupación y empleo, según sexo, 2007-2012



Fuente: MTPE, 2014.

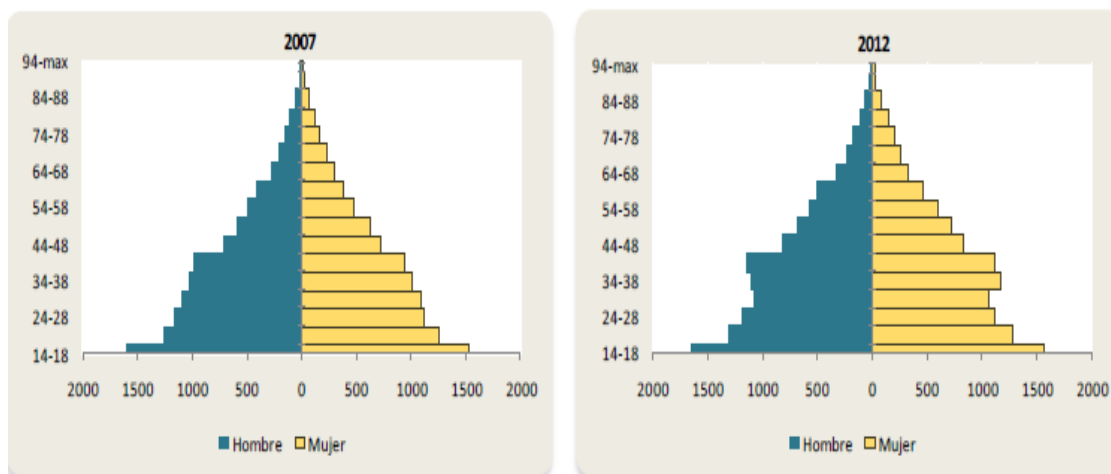
**Anexo 1. Indicadores demográficos** (continúa de la página anterior)

**América Latina y el Caribe: distribución del empleo por sexo, según sectores económicos, 2002, 2007 y 2012 (porcentaje)**



Fuente: MTPE, 2014.

**Perú: Estructura demográfica de la población en edad de trabajar (PET), 2007 y 2012 (miles de personas)**



Fuente: MTPE, 2014.

**Anexo 1. Indicadores demográficos** (continúa de la página anterior)

**Perú: PET y PEA por sexo, 2007-2012 (absoluto y porcentaje)**

	HOMBRE			MUJER		
	2007	2012	Var. % (2012/2007)	2007	2012	Var. % (2012/2007)
<b>PET</b>	10.064.605	10.927.656	8,6	10.128.731	11.012.206	8,7
<b>PEA</b>	8.350.288	9.005.358	7,8	6.553.006	7.136.764	8,9
Ocupados	7.989.927	8.719.590	9,1	6.207.224	6.821.894	9,9
Desocupados	360.361	285.768	-20,7	345.782	314.871	-8,9
<b>Inactivos</b>	1.714.316	1.922.297	12,1	3.575.726	3.875.442	8,4

Fuente: MTPE, 2014.

**Perú: PEA por condición de actividad, según sexo y rangos de edad, 2012 (absoluto y porcentaje)**

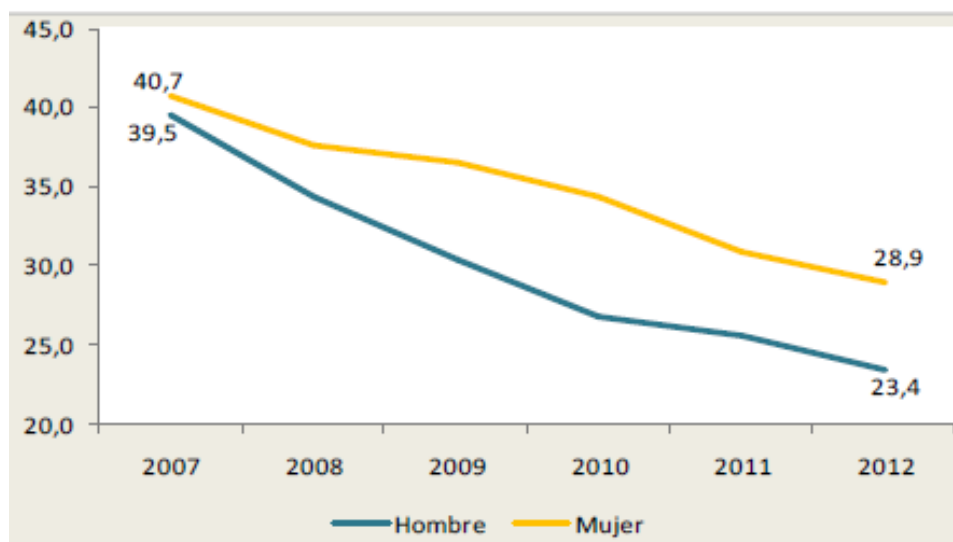
Sexo y rangos de edad	Total absoluto	Total relativo	Condición de actividad	
			Ocupados	Desocupados
Hombre	9.005.358	100	96,8	3,2
De 14 a 29 años	3.037.767	100	93,4	6,6
De 30 a 45 años	3.354.072	100	98,6	1,4
De 46 a 64 años	2.124.173	100	98,5	1,5
De 65 años a mas 1/	489.346	100	98,6	1,4
Mujer	7.136.764	100	95,6	4,4
De 14 a 29 años	2.378.417	100	91,1	8,9
De 30 a 45 años	2.727.872	100	97,5	2,5
De 46 a 64 años	1.669.441	100	98,1	1,9
De 65 años a mas 1/	361.034	100	99,6	0,4

1/ Cifra referencial para la PEA desocupada femenina y masculina de 65 años a mas.

Fuente: MTPE, 2014.

**Anexo 1. Indicadores demográficos** (continúa de la página anterior)

**Perú: Subempleo por ingresos, según sexo, 207-1012 (porcentaje)**



Fuente: MTPE, 2014.

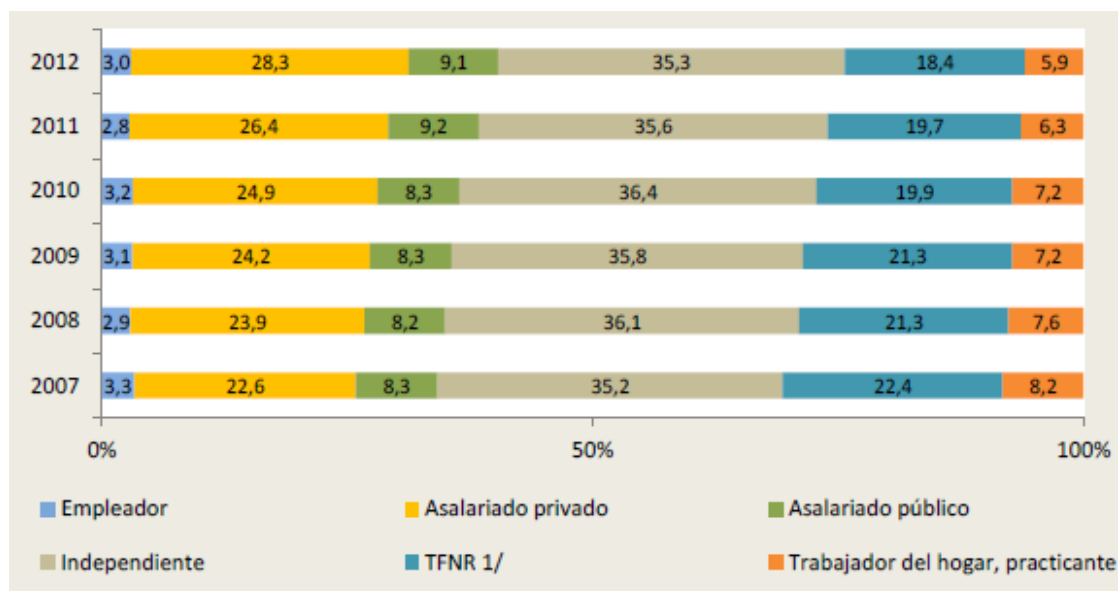
**Perú: Distribución de la PEA por sexo, según niveles de empleo, 2007-2012 (porcentaje)**

Niveles de empleo	2007			2012		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total absoluto	14.903.294	8.350.288	6.553.006	1.614.212	9.005.359	7.136.764
Total relativo		100	100		100	100
Desempleo	706.142	4,3	5,3	600.639	3,2	4,4
Subempleo	7.214.982	45,9	51,6	4.875.195	27,0	34,3
Subempleo por horas	1.246.047	6,4	10,9	700.453	3,5	5,4
Subempleo por ingreso	5.968.934	39,5	40,7	4.174.742	23,4	28,9
Empleo adecuado	6.981.716	49,8	43,1	10.666.288	69,9	61,3

Fuente: MTPE, 2014.

**Anexo 1. Indicadores demográficos** (continúa de la página anterior)

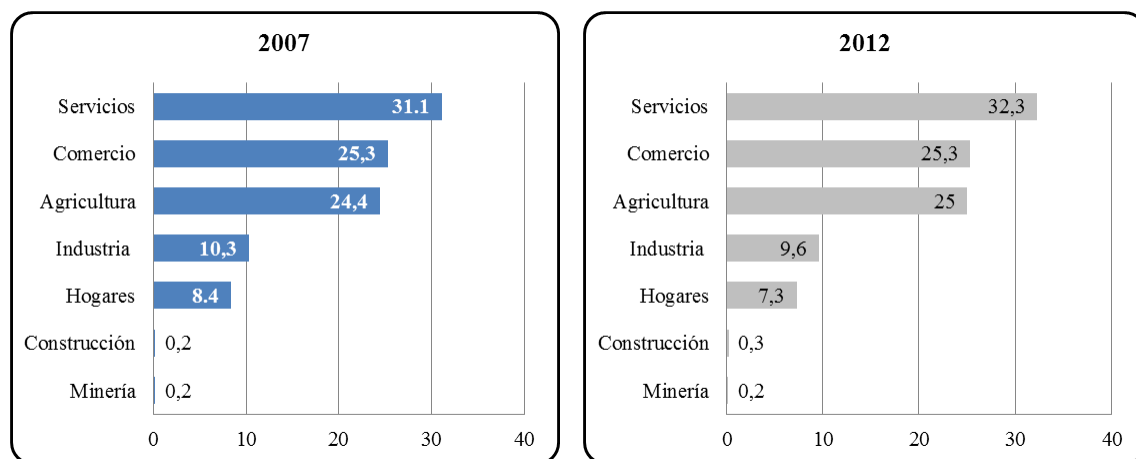
**Perú: PEA ocupada según categoría ocupacional 2007-2012 (porcentaje)**



1/ Trabajador familiar no remunerado

Fuente: MTPE, 2014.

**Perú: PEA ocupada femenina según rama de actividad económica, 2007 y 2012 (porcentaje)**



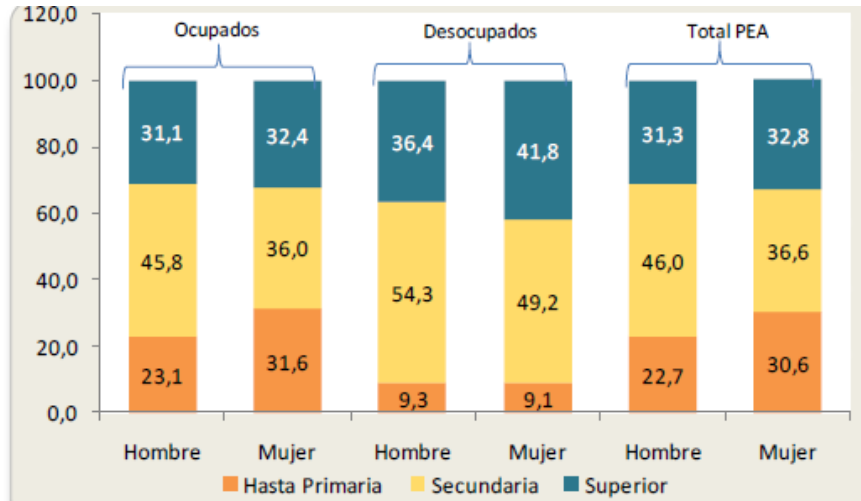
Nota: La suma de las partes no puede coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.

Fuente: MTPE, 2014.



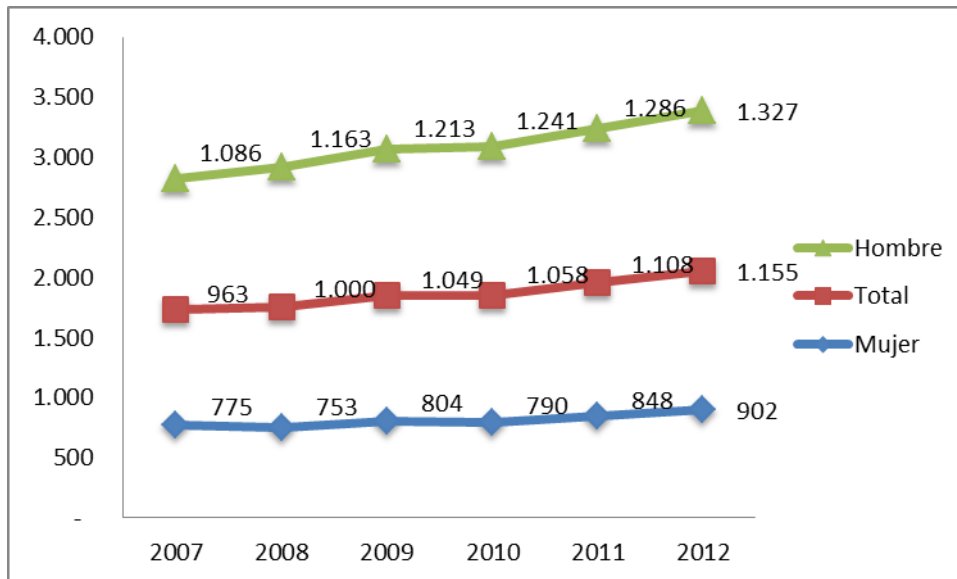
**Anexo 1. Indicadores demográficos** (continúa de la página anterior)

**Perú: Distribución de la PEA por sexo y según nivel educativo, 2012**



Nota: La suma de las partes no puede coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.  
Fuente: MTPE, 2014.

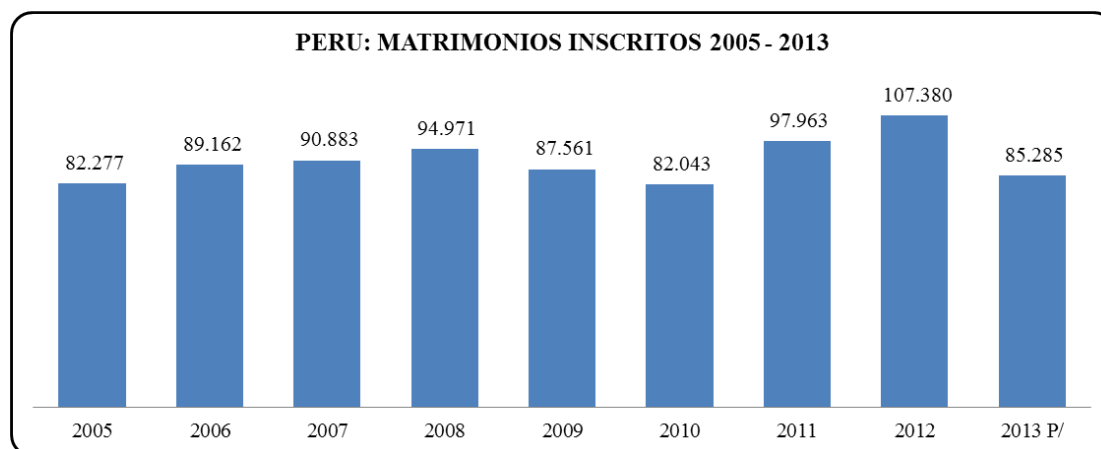
**Perú: Ingreso real promedio mensual de la PEA ocupada según sexo, 2007-2012 (Nuevos Soles del 2012)**



Fuente: MTPE, 2014.

## Anexo 1. Indicadores demográficos (continúa de la página anterior)

### Perú: Matrimonios inscritos 2005-2013



P/ Información preliminar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014.

### Evolución de los tipos de hogar, 2004-2013 (porcentaje)

Año	Tipos de hogar								
	Monoparental 1/			Total	Nuclear 2/	Extendido 3/	Compuesto 4/	Unipersonal 5/	Sin núcleo 6/
	Total	Jefe con o sin hijos	Jefa con o sin hijos						
2004	100	20,1	79,9	100	59,2	22,6	4,7	9	4,5
2013	100	18,1	81,9	100	59,7	22,1	2,5	11,6	4

1/ Considera el total de hogares con un solo jefe o jefa con o sin hijos.

2/ Aquellos constituidos por una pareja y sus hijas y/o hijos o sin estos, o solo jefa o jefe con hijas y/o hijos.

3/ Conformado por un hogar nuclear al que se le agregan otros parientes.

4/ Conformado por un hogar nuclear o extendido al que se suman otras personas que no están ligadas por lazos de parentesco (se excluye a trabajadores del servicio doméstico y pensionistas).

5/ Integradas por una sola persona.

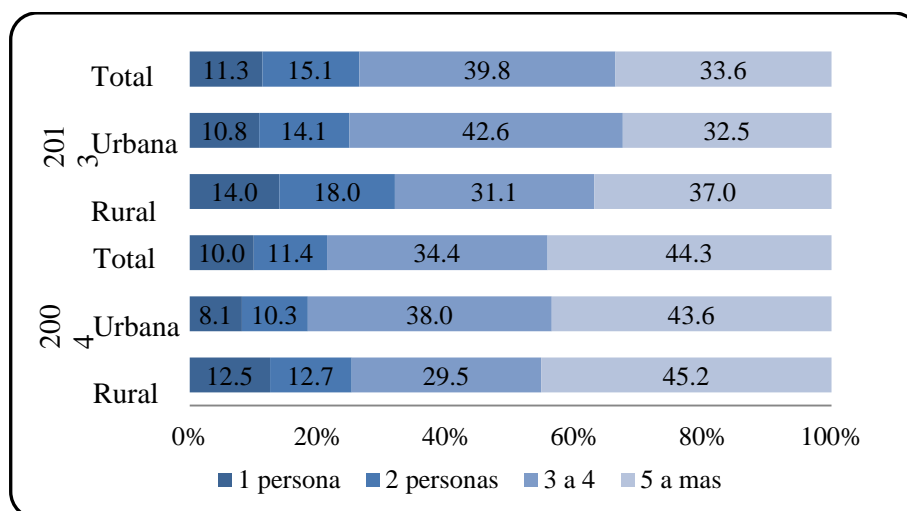
6/ Conformada por un conjunto de personas, una de las cuales es jefe del hogar, pero sin un cónyuge ni hijos, y que vive con otras personas con las que puede o no tener otras relaciones de parentesco.

Fuente: INEI, 2014.

Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 1. Indicadores demográficos (continúa de la página anterior)

### Perú: Tamaño del hogar, según área urbana y rural, 2004 y 2013



Fuente: INEI, 2014.

### Perú: Intencion reproductiva de mujeres unidas de 15 a 49 años de edad

Categoría de respuesta sobre hijos/as tenidos	1991/92	1996	2000	2009	2012	2013
Lo quería entonces	44,2	42,0	44,2	46,6	45,7	45,1
Lo quería después	23,9	22,7	24,6	30,3	30,8	33,0
No quería más hijos/as	31,8	35,2	31,0	23,1	23,6	21,9

Nota: Elaboración sobre la base de la respuesta de las mujeres unidas entrevistadas, con hijos nacidos en los últimos cinco años, respecto a si quería quedar embarazada entonces, quería esperar mas tiempo o no quería tener mas hijos.  
Fuente: INEI, 2014.

### ¿Cuántas mujeres hay en los directorios?

	Mujeres en directorios (%)
Países industrializados - Asia Pacífico	3,60%
Países industrializados - Europa	9,60%
Norteamérica	11,40%
Países emergentes - Asia	4,70%
Países emergentes - Europa	7,80%
Países emergentes - Oriente medio y África	12,40%
Países emergentes - Latinoamérica	4,70%
Argentina	4,10%
Brasil	3,90%
Chile	2,40%
Colombia	11,30%
<b>Perú</b>	<b>3,60%</b>

El país que más destaca en el mundo es Noruega, el cual fue el primero en establecer cuotas obligatorias de mujeres en los directorios en el 2005 (40% de hombres y 40% de mujeres en los directorios con más de nueve miembros), donde las mujeres actualmente participan con el 35,6% de los directorios.

Fuente: Governance Metrics International, 2009.

## Anexo 2. Factores de decisión de la muestra

### Sector de la muestra

Etiquetas de fila	Porcentaje
Privado-Servicios	47%
Privado-Salud	20%
ONG	7%
Público-Ministerio	7%
Privado-Manufactura	7%
Privado-Comercialización	7%
Público-Salud	7%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Cargos ocupados

Cargos	Porcentaje
Gerente de área	40%
Jefe	20%
Subgerente	13%
Especialista	7%
Vicedecana	7%
Directora	7%
Gerente general	7%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Áreas ocupadas

Área	Porcentaje
Recursos humanos	33%
Ingeniería de la información	13%
Oficina	7%
Gerente general	7%
Proyectos	7%
Comercial	7%
Servicio de recuperación	7%
Logística de importación	7%
Académica	7%
Marketing	7%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 2. Factores de decisión de la muestra (continúa de la página anterior)

### Rangos de edad

Rangos de edad	Porcentaje
40 - 42	33%
34 - 36	33%
43 - 45	13%
52 - 54	7%
31 - 33	7%
37 - 39	7%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Número de hijos

Número de madres	Número de hijos	Porcentaje
7	2	47%
6	1	40%
2	3	13%
Total general		100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Estado civil

Estado Civil	Nº	Porcentaje
Casada	11	73%
Divorciada	4	27%
Total general		100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Nivel educativo

Nivel educativo	Porcentaje
Licenciada	27%
Magíster	27%
Doctora	20%
Egresada	13%
Ingeniera	13%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 2. Factores de decisión de la muestra** (continúa de la página anterior)

**Tasa de respuesta de las informantes**

	Número de contactos
Potenciales informantes en base de datos inicial	26
Otras potenciales informantes	5
Total base de informantes	31
Número de madres contactadas	31
Número de madres que no cumplían con los criterios	0
Número de madres que aceptaron participar	15
Número de madres que no dieron respuesta	12
Número de madres que no aceptaron participar	4
Tasa de rechazo (no aceptaron / contactadas que cumplían)	13%
Tasa de aceptación (aceptaron / contactadas que cumplían)	48%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Formatos

#### Formato 1. *Check list* de campo

N° ítem	<i>Check</i>
1 Base de datos de ejecutivas	<input type="checkbox"/>
2 Envío de correo electrónico solicitando entrevista	<input type="checkbox"/>
3 Armado de calendario de entrevistas	<input type="checkbox"/>
4 Preparación de documentación antes de entrevista	<input type="checkbox"/>
5 Equipo de grabación	<input type="checkbox"/>
6 Aplicación de guía de entrevistas	<input type="checkbox"/>
7 Reporte de caso	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Anexo 3. Formatos (continúa de la página anterior)

#### Formato 2. Guía de entrevista

1	Información demográfica	Nombre completo Cargo Edad Estado Civil  Número de hijos Edades Grado académico Nombre de empresa	6	Crianza y apoyo	Apoyo en la crianza Limitaciones Familia Horario en el que cuenta con apoyo
2	Empresa actual	Empresa donde laboraban cuando nacieron sus hijos Tipo de empresa Tiempo en la empresa ¿Llevas trabajo a casa? Línea de carrera Programa de retención Buscas salir de la empresa Apariencia	7	Esposo	Tiempo en casa Tipo de trabajo
3	Empresa y nacimiento	Cargo ocupado Apoyo y facilidades Periodo fuera del trabajo Abandono de trabajo	8	Organización en casa	Viveres Servicios Útiles escolares  Ropa Colegio Vacaciones
4	Trabajo	¿Por qué trabajas? ¿Por qué las mujeres trabajan? ¿Piensas o has pensado en dejar de trabajar? ¿Por qué crees que las mujeres dejan de trabajar?	9	Tiempo familiar	Vacaciones Días de semana Aneécdota
5	Planificación de nacimiento	Edad del primer nacimiento  ¿Fue planificado? Planificación de la familia ¿Vienen de familia numerosa?	10	Colegio	Actividades / eventos Tareas Movilidad
			11	<i>Home office</i>	
			12	Relación con esposo	Tiempo de matrimonio Palabra ESPOSO Relación actual
			13	Vida social	Amigos  Compromisos  Diferencias entre tu vida antes y después de ser madre
			14	Salud	Algún problema de salud Ejercicios
			15	Características para equilibrio	

Fuente: Elaboración propia, 2015.



**Anexo 3. Formatos** (continúa de la página anterior)

**Formato 3. Notas de entrevista**

Información general:	
Fecha	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre de la mujer	
Nombre de la empresa	
Nombre del investigador	
Notas descriptivas 1. Descripción del ambiente físico 2. Reconstrucción del diálogo 3. Eventos particulares	Comentarios del investigador (comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios) (Creswell 2003).

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Milagros Machado Chumpitaz**

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Alas Peruanas. Con experiencia de cuatro años en coordinación y supervisión de recursos humanos, así como seis años en asistencia y supervisión en desarrollo organizacional. Actualmente se desempeña como consultora *freelance* en Desarrollo Organizacional.

### **Sra. Ylia Vela Bravo**

Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Lima. Experiencia de doce años en comunicación corporativa, así como cuatro años en proyectos de clima organizacional y gestión del cambio. Actualmente desempeña el cargo de Jefe de Clima y Cultura en la Clínica Internacional.