

## INTRODUCCIÓN.

Las mujeres no son mejores ni peores que los hombres; no son ni más ni menos inteligentes o capaces. No obstante; son diferentes entre sí y son diferentes de ellos y (lo de mayor relevancia), se han incorporado de distintas formas a la vida pública y económica de sus países.

Durante gran parte del siglo XX, la vida familiar y laboral se organizó alrededor del modelo tradicional de familia, que supone lo siguiente: el hombre, responsable del hogar, era el encargado de trabajar fuera de casa y mantener a la familia con la remuneración percibida; mientras la mujer permanecía en casa realizando labores domesticas y cuidando a sus hijos (OIT, 2009b).

Hoy este modelo no representa la realidad latinoamericana actual, la cual ha sufrido, durante las últimas décadas, cambios políticos, sociales y económicos, que a su vez han modificado la organización de esa vida familiar y laboral. En América Latina y el Caribe más de 100 millones de mujeres participan en el mercado de trabajo, es decir, en promedio, 5 de cada 10 mujeres en edad de trabajar (50%). Se considera que la incorporación masiva de las mujeres a campo de trabajo es un fenómeno que no tiene vuelta atrás; de hecho continuara creciendo, ya que estimaciones proyectan que dentro de 20 años (para el 2030), la participación laboral femenina llegara al 60% (OIT, 2009b).

Y en ese contexto, la mujer, que se agregó al mercado laboral, también comenzó a escalar posiciones en las escalas de jerarquía dentro de las organizaciones. Aunque tradicionalmente el enfoque de género había estado ausente del área estudios de la gerencia, la llegada masiva de las mujeres en los diversos ámbitos de las actividades productivas públicas y privadas, ha venido impulsando la reflexión en torno al tema.

La perspectiva de género en el análisis y en la práctica de la gerencia está tomando relevancia no solamente por el impulso que han significado programas específicos desarrollados a partir de acuerdos internacionales, sino también en relación con las nuevas realidades económicas y de negocios que traen cambios en las estrategias y procesos de la empresa, y en organización social del trabajo. Por su parte, los desafíos

de la construcción de economías productivas con mayor grado de equidad social y desarrollo ambiental han abierto el interés en la discusión acerca de las características, obstáculos y limitaciones por la participación de las mujeres en la gestión económica y social (Valdivieso, 2004).

Esas mujeres, que hoy son gerentes, se mueven entre sus áreas familiares y laborales, cada una llena de peculiaridades propias. Durante muchos años se ha concebido que la relación entre ambas áreas sea irrevocablemente conflictiva, sin embargo, nuevas orientaciones teóricas y prácticas, introducen para esa misma relación conceptos como equilibrio, balance, gratificación o conciliación.

La siguiente investigación presenta una caracterización de las Relaciones Trabajo-Familia en una muestra de mujeres gerentes de una empresa de Consultoría de Ingeniería Procura y Construcción del área Metropolitana de Caracas.

En el primer y segundo capítulo se describe la naturaleza de la mujer en el trabajo, mediante un análisis histórico de su incorporación al mundo de trabajo, especialmente a las posiciones de nivel gerencial y ejecutivo para terminar con una descripción de las teorías sobre las relaciones entre el mundo familiar y laboral y sus nuevos abordajes dentro de las ciencias sociales. De estos tres aspectos desarrollados en el marco referencial y teórico, surgen las preguntas y los objetivos de la investigación.

La elección de la metodología empleada es expuesta en el capítulo tres. En él se explican así mismo las técnicas de recolección de información, la selección de las participantes y la técnica de análisis.

En el cuarto capítulo se encuentra el análisis de la información, el cual está expresado mediante la descripción de las categorías. En el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados la cual se realizó tomando en consideración los resultados obtenidos en el cuarto capítulo y los planteamientos teóricos del capítulo dos.

Por último en el capítulo sexto capítulo se describen las conclusiones del estudio, en relación directa con los objetivos específicos planteados en el capítulo uno y las recomendaciones para futuras investigaciones.

## **I. CONTEXTO TEORICO REFERENCIAL.**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

La diferencia entre géneros es una realidad que ha podido observarse más de cerca en los últimos tiempos. Y todo esto por una sencilla razón, de forma casi natural, se ha considerado a la mujer inferior al hombre. Su complexión física, menor a la de los hombres, la mantuvo alejada de las actividades que exigían esfuerzo de tipo físico, dejando tales tareas, en manos de los hombres (Anca y Vega, 2003).

Tal situación, hizo que la vida de la mujer se limitara durante largo tiempo al cuidado de los hijos, a los oficios del hogar y a las labores artesanales. Esto trajo como consecuencia, una cultura de roles rígidos, apoyada además por doctrinas religiosas, sosteniéndose por los modelos educativos imperantes y la participación política reservada exclusivamente a los hombres a través de los siglos (Iranzo y Richter, 2002).

Es innegable que la mujer no ha recibido la misma educación que el hombre. Como se ya se mencionó, la razón es bastante simple, de manera normal, se pensó en la mujer como menos que el hombre, y por lo tanto sin derecho alguno a una educación que solo éste era capaz de recibir para “transformar y cambiar al mundo” (Anca y Vega, 2003, p.75).

En días presentes, esa realidad se ha ido modificando, aunque con los matices de pensamiento y aceptación que puede acarrear un cambio de tal índole. La mujer despierta entonces luego de épocas de supresión. A partir del siglo pasado empieza el movimiento feminista en el que la mujer procura reivindicarse en cuanto a sus derechos, exhibiendo sus competencias, e intentando hacerse valer por los mismos medios que el hombre (Anca y Vega, 2003).

Durante los últimos 60 años, las mujeres han dado pasos decisivos en su progreso con el logro de tres grandes triunfos: el voto universal, el acceso al sistema educativo y la incorporación al mundo laboral (Ramos, Barbera y Sarrió, 2003).

La mujer se ha agregado, sin duda alguna, al ámbito social y laboral, pero ha tenido que pagar el precio de hacerlo, adaptándose a las reglas impuestas por los hombres, en cuanto a las formas de pensar y actuar. No obstante, se reitera nuevamente, que la presencia de la mujer en la fuerza de trabajo está ampliamente difundida; en las últimas décadas la participación femenina se ha incrementado de manera importante. La fuerza de trabajo en el mundo ha aumentado de “1.100 millones” para el año 1996 a “1.200 millones” para el año 2008 (OIT, 2009a, p. 10); y específicamente en el país las mujeres ocupan el 40 % del total de la fuerza laboral (más de 5 millones) (INE, 2010).

Esta presencia cada vez mayor de la mujer en el empleo remunerado ha conseguido hacer visible su contribución al desarrollo de la economía, pero el tipo de trabajo al que ha accedido todavía está alejado, en términos de equidad, con el masculino. Los hombres se hallan de forma mayoritaria en puestos de liderazgo (a nivel directivo, ejecutivo), mientras que las mujeres todavía se encuentran agrupadas en los grados más bajos de la dirección (Anca y Vega, 2003).

Hasta finales de los años 70 las mujeres no fueron consideradas con capacidad para la gerencia. La revisión lleva a identificar factores inherentes a cada país, como son lo cultural, lo social, lo legal, lo económico, lo político. En la década de los 80, la mujer, en diferentes países, tomó iniciativas no solo desde el punto de vista jurídico en juicios en contra de su discriminación sino a través de logros mediante la educación, la diferenciación de roles entre hogar y trabajo, el control de la natalidad y la independencia de la pareja. En la década de los 90 (y en adelante) la mujer en muchos países continuó con iniciativas nuevas y asumió roles de altos ejecutivos (público/privado) por su propio mérito y no solo basado en anteriores esquemas de acción (Martínez, Vera, Paterna, y Alcázar, 2002; Ramos, Barbera, y Sarrió, 2003).

Latinoamérica no ha escapado a estos cambios, y Venezuela aun menos; pero han estado (y siguen estándolo) pincelados por nuestra propia cultura, nuestros valores y tradiciones. Esta realidad social ha traído consigo la necesidad de conciliar el empleo con la atención de la familia, obligando a la mujer a concertar las exigencias asociadas a cada uno de sus roles, para así evitar conflictos que puedan influir en su calidad de vida, en su bienestar físico y emocional (Martínez, Vera, Paterna, y Alcázar, 2002;

Grennhaus, Collins, y Shaw, 2003). El estudio de la relación trabajo – familia ha recibido gran atención en los últimos 30 años. Sin embargo, el interés se ha centrado básicamente en el conflicto de roles, por lo que la investigación en esta área tiene una visión bastante reducida y limitada (Stoeva, Chiu, y Greenhaus, 2002; Grennhaus, y Powell, 2003; Byron, 2005).

Familia y trabajo, en la vida, difícilmente se encuentran separados. Existe entre ambos una relación bastante compleja (Grennhaus, y Powell, 2003), que puede ser positiva o negativa. La relación positiva se presenta cuando las actividades y experiencias del rol laboral se compaginan con las de los roles familiares, logrando un balance satisfactorio entre ellas. En este caso, la interacción es beneficiosa para ambos campos. Por otra parte, la relación es negativa cuando la participación en uno de estos roles obstaculiza la ejecución del otro, generando tensión y disminuyendo la satisfacción y el bienestar percibido. El conflicto generado en la relación negativa puede presentarse en ambas direcciones. Por ejemplo, las exigencias laborales pueden minimizar el tiempo dedicado a los familiares, y las dificultades en casa pueden asociarse con disminución de la productividad laboral (Eckenrode y Gore, 2003, c. p. Feldman y Cols, 2008, p.483).

Feldman y Cols. (2008) en su estudio, otorgan a la relación positiva el termino “gratificación”, para hacer referencia al balance que se logra al compaginar ambos roles; mientras que para la relación negativa utilizan el termino “interferencias”, por el obstáculo generado de un rol hacia el otro. En dicha investigación las autoras abordan la relación trabajo-familia, tomando en cuenta tanto los aspectos negativos como positivos de la relación, es decir tanto a las interferencias como las gratificaciones.

Abrir el campo, para considerar que los roles familiares y laborales pueden llegar a lograr una conciliación o establecer una simbiosis entre ellos, permite entender nuevas orientaciones de estudio de la relación trabajo familia, y marcar un punto de diferencia con la concepción tradicional que concibe al trabajo como un elemento que interfiere en el ámbito familiar, o viceversa, restando atención y recursos en cualquiera de ambos roles (Werbel y Walter, 2002; Chinchilla y León, 2004; Chinchilla 2009).

Por lo tanto, y para tener una visión más amplia y comprensiva de dicha interacción, se pretende caracterizar ¿cómo son las relaciones trabajo – familia en una muestra de mujeres gerentes de una empresa de Consultoría de Ingeniería, Procura y Construcción en el Área Metropolitana de Caracas?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### 1.2.1. ¿Por qué es un Problema de Investigación?

Principalmente porque el enfoque de estudio que ha tenido dicho fenómeno ha estado orientado principalmente hacia la noción conflictiva de la interacción, por lo que nuevas orientaciones que contemplen tanto los elementos de conflicto, como los de complementariedad de la relación, son necesarios para tener una visión mas global de la variable en cuestión (relación trabajo-familia) (Werbel y Walter, 2002; Feldman y Cols, 2008).

### 1.2.2 ¿Para quiénes es un Problema?

Para la sociedad en general, ya que a medida que se puedan aportar conocimientos sobre la relación trabajo-familia, se podrá contribuir a la generación de teorías y estrategias para lograr el desarrollo de una mejor calidad de vida.

Para esas organizaciones que son las encargadas de recibir tal fuerza de trabajo, para lograr una mayor comprensión entre ambas partes y de esta manera desarrollar políticas empresariales que faciliten o contribuyan el equilibrio laboral-familiar.

Para la mujer que día tras día va ocupando cada vez más posiciones en todos los niveles del tejido social, incluido el laboral. Y para el hombre, que inherentemente será su compañero, tanto en el ámbito familiar, como en el trabajo.

### 1.2.3. ¿Desde cuándo es un Problema?

Desde que la mujer comenzó a ganar terreno en el mercado laboral, sobre todo en los últimos años, pasando de 1.100 millones en 1996 a 1.200 millones en 2008, de un total de 3.000 millones (OIT, 2009a). Específicamente en las posiciones gerenciales, la mujer hace incursión desde el año de 1980 y actualmente ocupa el 20% de cargos de alta gerencia al nivel mundial (Valdivieso, 2004).

#### 1.2.4. Importancia para la Psicología Industrial.

Para la psicología organizacional, cobra vital relevancia, pues su norte es la búsqueda de factores que intervienen en el comportamiento del recurso humano. Para entender cómo funcionan las organizaciones y la gente que día a día se interrelacionan y hacen vida en ellas, especialmente para comprender cuál es la participación de la mujer en puestos gerenciales y comprender la relación entre los ámbitos familiar y laboral en los que participa, entendiendo esta realidad podemos intervenir en ella como consultores y facilitadores de cambio y promover el desarrollo de los individuos los cuales pasan muchos años de sus vidas en la disyuntiva de atender el hogar y hacer cara a las responsabilidades profesionales.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Caracterizar las relaciones trabajo - familia en una muestra de mujeres gerentes de una empresa de Consultoría en Ingeniería, Procura y Construcción del Área Metropolitana de Caracas

#### **1.3.1 Objetivos Específicos:**

- Describir las experiencias de las mujeres gerentes en relación a su rol familiar
- Describir las experiencias de las mujeres gerentes en relación a su rol laboral
- Describir la relación existente entre el rol familiar-laboral en las mujeres gerentes de la empresa de Consultoría de Ingeniería Procura y Construcción

## II. MARCO TEORICO

### 2.1 MUJER Y TRABAJO.

“Nuestro tiempo es sin duda alguna, el tiempo de las mujeres” (Haaland, 2000, c. p. Chinchilla y León, 2004, p.23). Tres son los hechos fundamentales que han tenido lugar en torno a la situación femenina en el siglo XX: el derecho al voto con la consiguiente autonomía legal en lo que respecta a los derechos civiles, la mayor igualdad en el acceso a la educación y la entrada masiva de las mujeres al mercado laboral (Chinchilla y León, 2004).

No obstante, está todavía pendiente escribir la historia anterior, cuando las mujeres no figuraban en foros públicos y visibles, protagonizando hechos que no recogen las fuentes historiográficas, siendo el soporte de las familias y configurando la vida privada de los pueblos (Chinchilla y León, 2004).

En el mundo preindustrial se daba una economía familiar rural. La familia era una unidad de producción y consumo y la mujer debía de trabajar y contribuir a la subsistencia de la familia; mientras los hombres trabajaban en el campo, las mujeres debían dedicarse a la casa, la crianza y cuidado de animales, trabajaba en los huertos y vendía en el mercado el excedente de lo cosechado. También trabajaba en el campo en épocas de recolección y siembra. Algunas hacían trabajos temporales como lavar ropa, coser, limpiar, entre otros. En este periodo no se presentaba conflicto entre su trabajo y su función de esposa y madre (Tena y Asín, 1991).

Por el contrario en el mundo industrial se da una economía industrial capitalista. Hay un declive de la familia como unidad productiva y una modificación de los valores asociados a ella. Se dan una serie de factores de cambio en este periodo con respecto al anterior (Tena y Asín, 1991):

- Sustitución de los valores familiares por los individuales. Se produce una constante emigración desde las zonas rurales a las ciudades, lo que produce separación en las familias.



- Aumento de las oportunidades educacionales que provocan cambios en la estrategia familiar en relación al trabajo de los hijos. Los padres aspiraron que sus hijos obtengan una educación a diferencia de ellos.
- Separación casa lugar del trabajo. A diferencia de la etapa anterior, en donde la familia era la unidad de producción y consumo, ahora se sale a trabajar a las fábricas.

Estos cambios provocan conflictos en la mujer debido a una clara dualidad de funciones: En primer lugar su función biológica y social como esposa y madre, y en segundo lugar, su función económica como trabajadora que contribuye a la renta familiar (Tena y Asín, 1991).

### **2.1. Épocas de Transformación.**

El primer periodo abarca hasta 1880, en el se da la persistencia de la producción artesanal de la expansión de la manufactura doméstica y del desarrollo rápido de la industria textil, que produce un aumento de las oportunidades de trabajo para la mujer, que ya tradicionalmente trabajaba en la manufactura domestica, agricultura y servicio doméstico. Solo una minoría de mujeres irá a trabajar a las fábricas (Tena y Asín, 1991).

La industrialización no rompió de manera inmediata el grupo familiar como unidad de producción, aunque aparecieron nuevas circunstancias que propiciaron nuevas actitudes, como fue la separación de la casa-lugar de trabajo, que supuso un choque con las responsabilidades de la mujer como madre y esposa. El aumento de oportunidades, de trabajar fuera de casa, fue para mujeres y jóvenes solteras, las que al casarse abandonan el trabajo (Tena y Asín, 1991).

El segundo periodo llega hasta 1940, en él se produce un estancamiento de los sectores textil, manufactura doméstica, agricultura y servicio doméstico. Por el contrario, se da una expansión de la industria pesada (minería, metal, entre otros) (Tena y Asín, 1991).

La mujer casada sufrirá disminuciones en sus oportunidades de trabajo debido a dos elementos

Por una parte se supone que el salario del esposo cubre el sustento de toda la familia.

- Por otra, el conflicto de la dualidad de funciones, entre familia y trabajo fuera de casa, se soluciona confinando a la mujer a una única función: la biológica y social. El trabajo sería una fase transitoria en la vida de la mujer.

La mujer soltera verá, por la evolución industrial, diversas alternativas de trabajo, definiéndose una serie de tareas femeninas en el sector terciario: maestras, enfermeras (Tena y Asín, 1991).

El último periodo es el contemplado hasta la fecha, en él se da un nuevo aumento de las oportunidades de trabajo para la mujer. En estos años se han producido una serie de cambios en el mundo laboral (Tena y Asín, 1991):

- Cambios en las leyes, en los que se recogen el principio de igualdad y la no discriminación de la mujer, que ha supuesto un importante apoyo para las mujeres que habiéndose incorporado al mercado de trabajo, en los momentos de auge económico (a finales de los 60 y principios de los 70), se veían ahora expulsadas del mismo como consecuencia de la crisis económica y debido a su condición de mujeres.
- La propia evolución de la crisis económica ha puesto al descubierto que la eliminación de los obstáculos más evidentes, para la igualdad en el acceso y promoción de la mujer en el trabajo, no era suficiente para su incorporación si más, al chocar también con la ideología dominante sobre cual es el papel de las mujeres y con la realidad de la doble jornada.

A modo de resumen puede decirse que es verdad que la revolución industrial, sobre todo durante el siglo XIX, significó un cambio extraordinario en el campo laboral (lo que no significa que haya sido extraordinariamente bueno ni para hombres ni para mujeres) por la masiva incorporación de asalariados y asalariadas al trabajo industrial, trayendo diversidad de consecuencias (Delbosco, 2007).

El primer efecto fue la separación del lugar del trabajo respecto de la vivienda, cuando antes se trabajaba en el mismo lugar en que se vivía. Esto produjo una rápida y

altamente desordenada urbanización, con la aparición de aglomerados de viviendas precarias, carentes de servicios y mínimas comodidades. En cuanto a la vida familiar, que generalmente constituye la mejor defensa contra la pobreza y la enfermedad, el hecho de que las mujeres pudieran aportar algún beneficio económico al hogar sería seguramente positivo, a pesar de que se pagó por él un alto precio, que fue el virtual abandono del hogar por parte de padre y madre por casi todo el día, o, como alternativa nacida del mismo problema, la incorporación prematura de la niñez al trabajo asalariado (Delbosco, 2007).

Las novedades sobre el trabajo de la mujer hacia fines del siglo XIX y sobre todo durante el siglo XX consistieron en la incorporación de la mujer al trabajo profesional, que implicó la apertura a la población femenina primero de institutos terciarios y después de las universidades, aunque no todas las facultades. Las primeras profesiones femeninas tenían que ver con la atención a las personas, así que se trató sobre todo de formar a enfermeras especializadas y a maestras y profesoras. Después fueron cayendo una a una las barreras culturales que impedían el ingreso femenino a determinadas carreras, y las universidades fueron admitiendo a las mujeres en todas sus especialidades, no sin tener que éstas tuvieran que vencer ulteriores obstáculos en sus compañeros, profesores o futuros clientes (Delbosco, 2007).

Ahora el panorama es muy diferente y las dificultades son también distintas. Siguen persistiendo algunos prejuicios respecto de la idoneidad femenina en determinadas especialidades, como por ejemplo la cirugía o la industria pesada, pero hay mujeres trabajando en prácticamente todos los trabajos y los niveles directivos posibles, seguramente con mayor presencia donde esté en juego el contacto con las personas (Delbosco, 2007).

## **2.2 GERENCIA**

La gerencia es un proceso complejo, por lo cual definirla no ha resultado sencillo, trayendo como consecuencia, la no aceptación de un consenso unánime.

Para Peraza (1986) la gerencia consiste en dirigir, controlar y coordinar actividades de subordinados para lograr los objetivos organizacionales. Sostiene que la

gerencia no es una ciencia exacta, puede ser desempeñada dependiendo del estilo de liderazgo que se adopte, no hay fórmula única, curso, carrera o libro que enseñe de manera precisa como ser un buen gerente, por lo cual la tarea resulta un poco compleja.

Para Schein (1970) la gerencia se ha identificado como una clase de comportamiento muy variable, que depende de la persona, de los subordinados, de la naturaleza del empleo y de la clase de situación que se han de tratar. Para Céspedes, (2008) la gerencia es el arte y la ciencia de lograr objetivos organizacionales, mediante el trabajo coordinado de las personas y la veraz utilización de los demás recursos.

La gerencia desde cualquier concepción teórica debe plantearse una búsqueda de calidad, lo cual implica darle direccionalidad al proceso-producto que se cumple en las organizaciones. Según Salazar (2008), la gerencia incluye el estudio de los aspectos técnicos y la dirección de los valores que guían la conducta humana en el campo de trabajo. Para ello debe ponerse en práctica un proceso de gestión que condicione la dirección de la organización y la administración de los recursos.

La dirección de la organización permite mantener la unidad o el departamento en torno al clima, valores y la cultura organizacional. Por su parte la administración, corresponde al manejo operativo de la organización, control y evaluación de la producción (Salazar, 2008).

Con el movimiento de las relaciones humanas comenzó una nueva interpretación del vínculo de las personas en la empresa (Mc Gregor, 1969; Maslow, 1991) y con ello una nueva concepción de la gerencia. En ese sentido Salazar (2008), señala que esta nueva concepción viene dada por una serie de transformaciones entre las que destacan:

- Transformación en la orientación de la gerencia: de una orientación pragmática de la dirección, pasa a una orientación lógica de la organización.
- Transformación en la acción del gerente: de una acción individualista del gerente, para buscar el éxito inmediato, pasa a una acción colectiva del gerente, para obtener el éxito estratégico.

- En la finalidad de la gerencia: de la finalidad de la gerencia basada en la rentabilidad económica, del principio productivista, pasa a una finalidad basada en la calidad de vida, para el logro de la realización humana.
- Transformación en la idea del trabajador: de una idea de trabajador como recurso humano (activo de la producción) pasa a una idea de trabajador como ser humano (sujeto del proceso productivo).
- En la racionalidad de la gerencia: de una racionalidad productiva para a una razón humana.

La principal característica que hay que destacar de la concepción humanista de la administración, es el enfoque multidisciplinario y holístico, usado para superar el pragmatismo gerencial destacado por el enfoque tradicional, el cual no consideraba el carácter social del proceso de producción, sino solo la eficiencia, limitada a la optimización del tiempo y al volumen de la producción (Salazar, 2008).

### **2.2.1 Modelos de Gerencia:**

La gerencia puede ser entendida desde diferentes perspectivas, desde el enfoque más tradicional, basado en las consideraciones de Taylor o Fayol, hasta la concepción de las relaciones humanas de Elton Mayo.

A continuación se presenta una serie de modelos, los cuales permiten entender esta variable.

#### **2.2.1.1 Modelo basado en las funciones gerenciales**

Este modelo permite entender a la gerencia como un proceso, el cual es indispensable en toda organización. De acuerdo a Drucker (1975) los gerentes cumplen un conjunto de operaciones y actividades fundamentales para alcanzar los objetivos y metas establecidas en las organizaciones. Estas operaciones son:

1. Fijar objetivos: El gerente determina cuales deben ser las metas en cada una de las áreas. Decide que se hará para alcanzarlas y lo comunica.
2. Un gerente organiza: analiza las actividades, las relaciones y las decisiones, clasifica el trabajo, lo divide en actividades administrativas, agrupa estas

actividades y les da estructura y selecciona a las personas para que las ejecuten.

3. Un gerente motiva y comunica: forma equipo con las personas de diferentes áreas, obtiene resultados en las tareas que controla y los consigue en las propias relaciones que establece con su gente.
4. Un gerente mide: establece patrones, analiza, aprecia e interpreta el desempeño y como en todas las demás áreas de trabajo comunica el sentido de las mediciones y sus hallazgos a los subordinados y colegas

Por su parte Peraza (1986) sostiene que los gerentes cumplen un conjunto de funciones importantes entre las que destacan:

- Planificación: Función primaria a través de la cual se determina lo que se hará, cuando y donde.
- Organización: Personas asignadas a la ejecución de las tareas para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Dirección: Es motivar y coordinar a los subordinados para que así contribuyan efectivamente al logro de las metas.
- Control: Es el proceso de asegurar que se lleve a cabo la acción ordenada, según fue planificada, obteniendo así los resultados deseados.

Los modelos de Drucker (1975) y Peraza (1986) describen a la gerencia como un proceso que depende del establecimiento de pasos sistemáticos los cuales son necesarios para cumplir con los roles asumidos por los líderes de cualquier organización.

#### **2.2.1.2 Modelos de gerencia basados en los roles:**

Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1995) exponen el Liderazgo de Gestión como un modelo único que integra las visiones de los modelos de las relaciones humanas (énfasis en el compromiso y participación de las personas), objetivo racional (énfasis en la productividad y resultados), proceso interno (énfasis en la estabilidad y continuidad) y sistema abierto (énfasis en el entorno). Según los autores, este modelo

permite obtener una visión amplia de las competencias que debe poseer un líder para resolver las diferentes problemáticas que se le presenten.

El modelo de Liderazgo de Gestión define cuatro cuadrantes, cada uno de ellos conformados por una serie de roles que a su vez están definidos por una serie de competencias. A continuación se describen:

1) Líder orientado al proceso Racional: En este cuadrante se encuentran a los líderes orientados a administrar las actividades para lograr la producción, mediante los roles de dirección y producción.

- Rol de director: determinado por las competencias de toma de iniciativa, fijación de metas y delegación eficaz de las actividades.
- Rol de productor: hacer un manejo adecuado del tiempo y del estrés para cumplir con la metas en la producción.

2) Líder orientado al proceso interno: este líder se identifica con los roles de coordinación de actividades operativas y de la supervisión de personal.

- Rol de coordinador: involucra las actividades de planificación, organización y control.
- Rol de monitor: el cual se logra mediante la reducción de sobrecarga de información, analizarla críticamente y redactar y escribir con eficacia.

3) Líder orientado a las relaciones humanas: o al desarrollo de equipos de trabajo e incremento de la motivación del personal.

- Rol de mentor: comprender a los demás y así mismo, buena comunicación interpersonal y desarrollo de su equipo de trabajo.
- Rol de facilitador: para crear equipos, tomar decisiones y manejar el conflicto.

4) Líder orientado al entorno: valora los roles de innovación y negociación y analiza el ambiente exterior en busca de nuevas oportunidades.

- Rol innovador: ser capaz de convivir con el cambio, desarrollar un pensamiento creativo y gestionar el cambio.

- Rol de negociador: presentar las ideas mediante presentaciones verbales eficaces y negociar acuerdos y compromisos.

El valor de este modelo esta en el hecho de reconocer que un líder o directivo exitoso es aquel que puede manejarse dinámicamente ante las exigencias del entorno, así como las demandas del personal, y que logra producir y planificar el trabajo, alcanzando de esa manera, los logros de la organización (Quinn, Faermen, Thompson y McGrath, 1995).

Por su parte Bracho (2005) considera que los gerentes suelen desempeñar tres grandes roles, los cuales se define como:

a) Rol interpersonal: se refiere al desempeño de tareas de naturaleza formal o protocolar, este comprende tres niveles:

1. Figura destacada: El gerente desempeña ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social.
2. Líder: Responsable de los incentivos a sus subordinados y, en general, de las tareas relacionadas con el manejo del persona.
3. Enlace: Le corresponde mantener una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan información.

b) Rol de Información: Implica actividades relacionadas con recibir y recolectar información de organizaciones e instituciones. Entre estos se tienen:

1. Monitor: Busca y recibe una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno; surge como centro nervioso de información interna y externa acerca de la empresa.
2. Diseminador: Transmite información recibida de personas externas o de subordinados de otros miembros de la organización.
3. Portavoz: Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, políticas, resultados, etc.

c) Rol de decisión: en el cumplimiento de estos roles, el gerente se ve inmerso en actividades vinculadas a la toma de decisiones, estos son



1. Empresario: Revisa la organización y su entorno en busca de oportunidades e inicia “proyectos de mejoras” para generar cambios; supervisa el diseño de proyectos.
2. Mediador de problemas inesperados: Toma acciones correctivas cuando la organización enfrenta conflictos importantes e inesperados.
3. Asignador de recursos: Actúa como responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo.
4. Negociador: Representa a la organización en negociaciones importantes.

Los modelos descritos anteriormente permiten entender la complejidad de las actividades y roles que asume el gerente, así como también conocer las competencias que estos deben desarrollar y poner en práctica para ser exitosos.

### **2.2.1.3 Modelo de gerencia según la estructura organizacional:**

Las organizaciones llegan a ser tan complejas como los seres humanos y para entenderlas Dubrin (2004) sostiene que es necesario conocer como están constituidas.

La estructura organizacional es la forma en que las personas y las tareas se disponen para alcanzar las metas. Por lo general la estructura se indica en el organigrama junto con la especificación de quien le reporta a quien, por ejemplo en una estructura funcional o burocrática, los líderes de los equipos se suelen ubicar en el nivel inicial o medio de la administración, es decir se distribuyen las tareas y responsabilidades en forma de pirámide o por niveles.

Según Torrington y Weightman (1985, c.p. Jackson, 1992) y Villegas (2008) en las organizaciones se pueden encontrar los siguientes niveles de actividad administrativa:

- Gerentes de supervisión o nivel operativo (táctico): este grupo se encuentra relativamente separado de la jerarquía gerencial. Velan por el cumplimiento de las actividades cotidianas de la organización. Muy ocupados, frecuentemente interrumpidos y cambiando constantemente entre uno y otro trabajo gastan la mayor parte de su tiempo con iguales y poco con supervisores y gente de afuera.

- Gerentes superiores o de nivel de coordinación: están relacionados con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las unidades funcionales y otras áreas de la organización. Este nivel tiene más que ver con la aplicación de estrategias de corto y mediano alcance, y sirve de enlace entre las operaciones estratégicas y tácticas.
- Altos gerentes o de nivel estratégico: se relaciona con la identificación de la misión de la empresa, y con la selección de planes para lograr los objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma. Desde este punto de vista el gerente debe poner en marcha todos los medios técnicos, financieros y humanos de los que dispone, para en una forma articulada, asegurar el funcionamiento eficiente de la organización. Este nivel se considera la piedra angular para lograr los fines organizacionales.

Las organizaciones también pueden ser constituidas mediante una estructura más flexible y menos jerárquica como la matricial. Según Dubrin (2004) las organizaciones matriciales resultan ser un antídoto eficaz para reaccionar ante las situaciones de cambio. Se caracteriza por sobreponer una estructura de proyecto sobre una estructura funcional. Un proyecto es un grupo temporal de especialistas que trabajan juntos bajo los órdenes de un administrador para lograr un objetivo fijo. Lo que la distingue de la organización funcional, es que el responsable del proyecto o el encargado de lograr los resultados utilizan empleados que también se reportan directamente con otro administrador, lo cual lleva por lo general a que una persona tenga que rendir cuentas a dos jefes. Desde este punto de vista quien es Gerente en un proyecto, puede llegar a ser empleado u colaborador en otro.

La naturaleza de la organización matricial caracterizada por estructuras dinámicas, con un sistema de mando múltiple, hace que se considere al liderazgo de manera particular. El gerente o el encargado en una organización matricial debe poseer una flexibilidad personal acorde a la estructura, a fin de adaptarse rápidamente a los cambios. Debe tener la capacidad de trabajar en equipo y de compartir el poder derivado de su posición (Dubrin, 2004).

Indudablemente, los gerentes constituyen una pieza fundamental para las organizaciones en general independientemente del tipo de estructura que estén tengan. Sobre sus hombros descansa la posibilidad de alcanzar o no lo que la organización se haya propuesto, sin subestimar el resto de los trabajadores que lo conforman.

#### **2.2.1.4 Modelo de gerencia según la perspectiva de género**

Garbi (1993) señala que los gerentes tienen estilos para su desempeño profesional, los cuales están influenciados por las características propias del género masculino y femenino, lo que ha llevado a reconocer en la actualidad por ejemplo un estilo de liderazgo femenino.

La dirección femenina y masculina viene siendo objeto de prolongada atención e interés por parte de los especialistas. Esta nueva orientación viene caracterizada por el establecimiento de diferencias en los estilos gerenciales de hombres y mujeres. En esta línea de investigación las autoras Marilyn Londen y Sally Hellgesen (c. p. Prince, 2004), sostienen que las mujeres y los hombres tienen diferentes aptitudes psicológicas, las cuales marcan el desarrollo de sus actividades profesionales. En ese sentido la dirección masculina es caracterizada por poseer un estilo operativo fundamentalmente competitivo, mientras que la dirección femenina aporta rasgos de valoración de las relaciones, dirección participativa, orientada a las personas y el empleo de la intuición.

Para Prince (2004), la gerencia con enfoque de género es un área de conocimiento en formación, que esta fuertemente apoyada en las investigaciones realizadas en el fenómeno del poder y el liderazgo gerencial y político de las mujeres.

### **2.3 GERENCIA FEMENINA**

En la actualidad lo humano ha sido redimensionado como un factor clave del éxito gerencial y de las organizaciones, incluyendo la validación de la diferencia y la pluralidad como valor fundamental (Prince, 2004). Las organizaciones actuales se definen en entornos muy complejos y turbulentos sometidos a un constante cambio caracterizado por la internalización y globalización de mercados, el aumento de inversión extranjera y la continua revolución tecnológica; además de estos cambios aparecen otros acontecimientos externos a la propia organización que también influyen

en ellas tales como la pluralidad en la fuerza laboral, los cambios en el entorno familiar y los nuevos valores de los trabajadores. Es en este contexto señala Bracho (2005) donde se produce el desarrollo del pensamiento feminista y las teorías de género que progresivamente han ido impregnando el pensamiento, la reflexión y las prácticas de casi todas las disciplinas conocidas especialmente el caso de las ciencias sociales y humanas.

Para afrontar estos cambios y alcanzar la eficacia organizacional, Anca y Vega (2003) sostienen que se necesitan empresas con estructuras más planas, descentralizadas y creativas y para dirigir estas nuevas formas organizacionales se requieren según estos autores, comportamientos diferentes a las conductas tradicionales de décadas anteriores un estilo de liderazgo u dirección con características atribuidas a lo femenino.

Las mujeres en la gerencia se convirtieron en objeto de análisis desde la segunda mitad de los años 80, cuando comenzaron aparecer expresiones como techo de cristal, la pared de cristal, el muro de palabras, el síndrome de la mujer acelerada, entre otros menos popularizados en la investigación temática del liderazgo en las mujeres (Prince, 2004). La consecuencia lógica de los desarrollos conceptuales anteriormente mencionados, fue el planteamiento de la existencia de estilos de liderazgos diferentes entre hombres y mujeres, fuertemente condicionados por características de género. Estos criterios se proyectaron a la reflexión sobre el tema de la gerencia con gran fuerza y actualmente constituyen una de las vertientes donde se concentra una buena parte sobre las investigaciones de género y gerencia (Márquez y Lejter, 2000; Prince, 2004)

Actualmente la mayoría de los estudios sobre la gestión empresarial, coinciden en afirmar una serie de aspectos genéricos que de una manera mas o menos directa son aplicables a la mujer o mas bien a un estilo femenino de gestión (Anca y Vega, 2003; Prince, 2004). Este estilo femenino consideran Ramos Barbera y Sarrio (2003) se podrían encuadrar dentro de la teoría del liderazgo transformacional al cual definen como el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva, permitiendo incrementar el nivel de rendimiento y promover el desarrollo de los miembros individuales del equipo a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto.

Dove (1996, c. p. Prince, 2004) considera como características del estilo de liderazgo transformacional las siguientes:

- a) Capacidad para concebir y formular una visión que se conecte con los intereses y motivaciones del equipo.
- b) Legitimidad que permita la comunicación abierta con los grupos de interés; tal legitimidad depende de la credibilidad y confianza que inspire quien ejerce el liderazgo.
- c) La capacidad para manejar adecuadamente el conflicto, que representa una cualidad crítica en situaciones de cambio, ya que permite emplear positivamente las energías del conflicto y arribar a alianzas en los intereses de los actores del conflicto.
- d) Capacidad para poner en marcha procesos de adaptación y aprendizaje social, cuando las situaciones exigen soluciones que no son obvias o no existen en las tradiciones de los actores.

A diferencia del estilo gerencial masculino o transaccional el cual se caracteriza por la presencia de un mayor ambiente individualista de competencia y poder, el estilo gerencial femenino o transformacional, se identifica por poseer un ambiente interactivo que valora la diversidad y fomenta la participación y el trabajo en equipo. Si lo masculino busca la estructura formal y racional para la resolución de problemas, lo femenino promueve las estructuras basadas en el trabajo en equipo (Bracho, 2005).

### **2.3.1 Características del liderazgo femenino**

Márquez y Lejter (2000) señalan que estudios como los desarrollados por las investigadoras estadounidenses Judith Rosener y Sally Helgesen ponen al descubierto que las mujeres líderes, hacen uso delicado del poder y gustan de fortalecer a sus subalternos, hecho que se traduce en un enfoque más democrático y más participativo

Londen (1987 c. p. Ramos Barbera y Sarrio, 2003) consideran que el estilo de dirección femenina se caracteriza por el trabajo en equipo, la dirección participativa, la toma de decisiones de forma racional y emocional simultáneamente, la comunicación y

relación interpersonal, la cooperación, la consideración de las necesidades de las demás y la resolución del conflictos mediante el consenso.

En cambio Prince (2004) identifica al liderazgo femenino como un estilo beta, en el cual las mujeres suelen ser líderes empáticos, intuitivos, con capacidad de síntesis, confiables. El autor considera que la dirección femenina tiene los rasgos de dirección participativa, valoración de las relaciones, orientada hacia las personas y empleo de la intuición. La dirección femenina posee un estilo operativo de tipo cooperativo; alienta la estructura de la organización con base en la formación de equipos; el objetivo básico es la calidad; en la resolución de problemas emplea lo intuitivo y lo racional; y sus características claves son: el control reducido, comprensión, colaboración y niveles de alto rendimiento.

Anca y Vega (2003) hacen un compilado acerca de las características del liderazgo femenino, considerando como principales rasgos los siguientes:

1. Autoriza: la mujer prefiere premiar que castigar, invita hablar, suele motivar a sus subordinados, delega tareas y autoriza y tienen una visión amplia de los fenómenos organizacionales.
2. Reestructura: promueve el cambio, la conexión, el trabajo en mancomunidad, suele ser flexible, integradora y sistemática.
3. Enseña: la mujer como líder no da órdenes, sino promueve el aprendizaje pedagógico y no militar.
4. Es abierta: ya que mira hacia fuera, comparte información con su equipo de trabajo y crea ambientes propicios para la realización personal de sus subordinados.
5. Da ejemplos ante que ordenes.

Cárdenas (2007) considera que el desarrollo de un estilo de liderazgo femenino trae muchos beneficios a las organizaciones tales como:

- La mujer directiva distribuye el tiempo de manera eficiente de modo que pueda llegar a hacer todo y le resulte más fácil delegar

- La mujer en se centra en establecer un buen trato con las personas que le rodean para establecer relaciones de confianza. Pone acento en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, apuesta por la horizontalidad y la integración apoyando el trabajo en equipo.
- Lo femenino otorga la misma importancia a las demás facetas de la vida que al trabajo, lo que le aporta un mayor equilibrio personal para mantener la calma en momentos de tensión y para dar a las cosas su importancia exacta. Lo femenino ha permitido que dentro de las organizaciones se empiece a considerar el desarrollo humano, la capacidad y superación de las personas como factor único y fundamental para alcanzar el éxito.
- La mujer recuerda lo importante de atender y conocer las estructuras informales. Perciben la delegación como parte integrante de la función directiva, en una reunión la mujer escucha y da la palabra a quien tiene más dificultades de hacerse oír. Lo femenino interioriza todos los elementos que se producen en una relación y los usa de manera favorable para atender las necesidades del cliente.
- La mujer tiene capacidad para manejar la diversidad, la información heterogénea, precisamente porque tiene mayor facilidad para elaborar complejos sistemas de análisis.
- En la toma de decisiones y en el trato, lo femenino toma en cuenta las emociones de los demás y los estados de ánimo, lo cual ayuda a crear un buen clima de trabajo.
- El interés por la ecología, facilitar el crecimiento interno preservando el externo conviviendo armónicamente, es otro valor femenino.

En definitiva Cárdenas (2007) considera que las mujeres desarrollan un estilo de liderazgo horizontal, abierto, centrado en las personas, comunicativo, orientado al desarrollo de equipos de trabajo, atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales de sus colaboradores, confiable y organizado.

## **2.4 SITUACION ACTUAL DE LA MUJER GERENTE EN VENEZUELA**

En Venezuela el rol que esta jugando la mujer ha cambiado drásticamente en los últimos años, su papel en la sociedad es mucho más activo y participativo. A excepción de la posición de la Presidencia de la República, todos los demás cargos públicos de importancia han sido o son desempeñados por algunas mujeres. En la empresa privada también se ha logrado evidenciar que innumerables cargos de importancia, a escala gerencial, están siendo ocupados por mujeres, incluso hay profesiones que casi en 100%, son ejercidas por representantes del género femenino (Coscojuela, 2008).

### **2.4.1. Perfil Gerencial de las venezolanas**

Garbi (1993) señala que las cualidades que debe poseer la mujer gerente son diversas y contradictorias, pero menciona que los aspectos que son valorados en el entorno empresarial venezolano son los siguientes:

- Ser femenina, pero no demasiado mujer
- Ser dura, pero no comportarse como un hombre
- Tener buena presencia pero no parecer sexy
- Ser sociable pero no demasiado amistosa
- Ser buena madre, pero no anteponer la familia al trabajo
- Ser exigente, pero entender los problemas personales de sus subordinados
- Asumir responsabilidades, pero seguir sugerencias de otros
- Defender sus puntos de vista, pero no parecer terca
- Dar ordenes pero no parecer demasiado desconsiderada
- Tomar riesgos pero no fallar nunca.

En junio de 2008 en Venezuela, se llevo a cabo el taller Mujeres Exitosas, este evento fue organizado por la Asociación Venezolano Americano de la Amistad (AVAA), allí un destacado grupo de mujeres expuso las vivencias personales y



profesionales que las llevaron alcanzar el éxito en sus carreras y a estar felices con las actividades que realizan actualmente. Para este grupo de mujeres, la gerente debe reunir entre otras las siguientes características:

- La mujer gerente busca el equilibrio entre su vida familiar y laboral.
- Tiene paciencia en lo que hace
- Vende sus ideas e influye en los demás.
- Cree en lo que hace y en lo que trabaja
- Se enamora de sus proyectos
- Es organizada y planificada
- Es flexible en su toma de decisiones
- Tiene disposición hacer las cosas.
- Asume compromisos
- Es perseverante
- Aprovecha las oportunidades
- Aprende de los errores.

El perfil requerido para ser gerente en Venezuela recoge las características del modelo de la Liderazgo Transformacional o Dirección Femenina expuesto por Prince (2004). El ser gerente en Venezuela implica incursionar en un medio de hombres, además de asumir diferentes papeles de manera simultánea: Ser mujer, esposa, madre y amiga. El éxito de la mujer Venezolana en el medio gerencial esta influenciado por la manera en que ella pueda resolver los dilemas familiares logrando equilibrarlos con las demandas exigidas por el cargo (Garbi, 1993).

## **2.5 RELACIONES TRABAJO FAMILIA**

En los últimos años los investigadores han comenzado a darse cuenta de que la gente no trabaja “aislada”; el comportamiento en el trabajo esta influenciado con

frecuencia por experiencias en otros campos vitales (Guerrero, 2003, p.74). En primer lugar, las influencias externas al sitio de trabajo, se refieren en su mayoría a las variables familiares. Este énfasis se justifica en que la vida familiar es generalmente el aspecto más importante de la vida de una persona, y contribuye enormemente, junto con la satisfacción en el trabajo, a su bienestar (Guerrero, 2003).

El tema de las relaciones trabajo familia es un aspecto organizativo de cada vez mayor relevancia. Existen una serie de causas que han propiciado que las organizaciones comiencen a demostrar su interés hacia los elementos de “la salud relacional de sus integrantes” en cuanto a la conciliación entre sus deberes, obligaciones y derechos como empleados y las mismas como parte de una de las estructuras sociales más antiguas, la familia. Entre las causas más importantes se encuentran las siguientes (Carneiro, 2004):

- a) Causas de orden general y que afectan a las organizaciones en su conjunto:
  - Se concede cada vez mayor importancia a las cuestiones humanas en las organizaciones, lo que lleva a un interés especial por preservar y acoger al mejor capital humano posible, así como un predominio creciente sobre la importancia de los activos intangibles y su gestión.
- b) Causas de orden social y laboral:
  - La demanda de una mayor disponibilidad horaria por parte de los empleados, debido a la globalización de las transacciones comerciales y a las diferentes actividades que en diversas partes del mundo suelen tener las organizaciones multinacionales y globales.
  - La incorporación de la mujer de manera masiva al mundo laboral externo al hogar.
- c) Causas de tipo relacional como:
  - Transformaciones en el concepto de relación en el seno de las parejas y en los matrimonios, lo que conlleva la consideración del doble papel que ambos miembros deben desarrollar en la esfera relacional. De esta manera, tanto las labores del hogar como el cuidado de los hijos ya son menesteres que deben ser compartidos desde el inicio.

De todas maneras, la vida laboral se sigue desarrollando, en mayor o menor medida, en el seno de las organizaciones, así como la vida personal aún mantiene, una enorme arraigo en la familia. Pero, en una sociedad en la que las mujeres y los hombres han conseguido tener y mantener los mismos derechos y similares obligaciones, es preciso conciliar de alguna forma dos ámbitos de vida decisivos para todas las personas: las facetas personal y familiar con la vida laboral (Carneiro, 2004).

Como ya se ha comentado, una de las causas decisivas de esta necesaria conciliación viene derivada de un suceso trascendental acaecido en las sociedades contemporáneas, por uno de los cambios socio – demográficos fundamentales en el mundo laboral de la época postindustrial: la masiva incorporación de las mujeres al trabajo fuera del hogar (Carneiro, 2004).

Aunque en algunas ocasiones se pueda haber olvidado, resulta innegable que las mujeres han trabajado desde siempre, tanto dentro del hogar como del mismo. Pero es en la última parte del siglo pasado cuando se produce una situación novedosa en el estudio del mercado externo al hogar, por el cual se incorporan una gran cantidad de mujeres al mismo desempeñado, en principio, un alto número de actividades, algunas de las cuales habían estado destinadas de manera exclusiva a los hombres (Carneiro, 2004).

Y es que las mujeres, y no los hombres, parecen ser las elegidas para ser el foco de atención en este tema. El desarrollo del interés en factores extra laborales que afectan el trabajo, coincide con un incremento del trabajo femenino y la investigación sobre las mujeres trabajadoras. Los científicos sociales han tratado de hacer ver que debido a que las mujeres tienen tradicionalmente la responsabilidad, primaria por la familia y el cuidado de la casa, los asuntos familiares deberían así mismo afectar su trabajo y causar malestar en el mismo (Guerrero, 2003).

### **2.5.1 Relaciones trabajo – familia en mujeres gerentes.**

En las ciencias sociales existe un consenso asentado de que el trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración y ajuste psicológico y social de los individuos (Jiménez y Moyano, 2008, p. 117).

La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es para muchos investigadores uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja representación femenina en puestos de responsabilidad. Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa, madre y directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (Anca y Vega, 2003; Ramos, Barbera y Sarrió, 2003).

Para la mujer resulta difícil desarrollar una vida familiar y personal plena con una vida profesional plena, por lo general la lleva a tomar elecciones difíciles que en muchos casos les impide llegar a puestos directivos o les obliga a ceder en remuneración a cambio de mas flexibilidad laboral o a dejar pasar oportunidades de formación por falta de tiempo (Anca y Vega, 2003).

Chinchilla (2009) resalta varias barreras que impiden que la mujer compagine sus roles familiares y laborales:

- a) Ausencia de flexibilidad laboral: plena incorporación a su carrera profesional, dejando de lado el poder participar más en el hogar.
- b) El estrés: las encuestas revelan que hay un 65% de bajas por esta causa entre las directivas, lo que contrasta con el resto de la población laboral femenina.
- c) Largas jornadas y dobles jornadas: casi todas las directivas trabajan fuera de casa 8 horas o más, refiriendo (el tercio de estas mujeres) sentirse divididas por una doble jornada.
- d) Diferencias en la remuneración: existe un porcentaje significativo, que puede moverse entre un 15% o 30%, a favor de los hombres respecto a lo que ganan las mujeres.
- e) Poca o ninguna formación en gestión del tiempo.
- f) Escaso acceso a la información y red de contactos masculinos: al moverse en un mundo dirigido por hombres, la mujeres se encuentran excluidas de las redes

informales de poder, privadas en muchos casos de información privilegiada, que condicionan el acceso a los puestos de dirección.

- g) Escasez de apoyo: cuando se trata de evaluar los factores que han influido en el éxito profesional, solo un 10% considera que algún mentor ha influido en su trayectoria. El marido, la estrategia profesional y la red de contactos apenas rebasan el 10%. En líneas generales, los factores subjetivos que han influido en el éxito son: dedicación (70%), formación (60%), personalidad (50%) y valores personales (48%).
- h) Movilidad geográfica: Muchas veces la promoción supone más viajes, o a veces, un cambio de ciudad o país. Ante esto, la mujer piensa en su esposo, en la escuela de los niños, en sus padres, en sus amistades.
- i) Dificultades para encontrar apoyo logístico en el hogar: “la importancia de los abuelos como infraestructura de estabilidad” (p. 20), es tal que ante un cambio de trabajo directivo, ellas no consultaban a sus esposos, sino a sus madres, ya que necesitan saber su disponibilidad concreta en su apoyo doméstico para tareas como, recoger a los niños del colegio, ayudarlos en sus deberes, o incluso, acostarlos a dormir por las noches.

La armonización de ambas esferas continua sin ser resuelta por el sistema socio laboral, y las organizaciones continúan considerando a las mujeres más madres que profesionales (Ramos, Barbera y Sarrió, 2003).

### **2.5.2 Orientaciones en el estudio de la relación trabajo – familia.**

El trabajo y la familia no son esferas independientes de la vida; existen entre ellas una relación muy compleja, que puede ser negativa o positiva. La relación positiva (gratificaciones) se presenta cuando las actividades y experiencias del rol laboral se compaginan con las de los roles familiares, logrando un balance satisfactorio entre ellas. En este caso, la interacción es beneficiosa para ambos campos. Por otra parte, la relación es negativa (interferencia) cuando la participación en uno de estos roles obstaculiza la ejecución, generando tensión y disminuyendo la satisfacción y el bienestar percibido (Eckenrode y Gore, 2003, c. p. Feldman y Cols, 2008).

La relación entre trabajo y familia ha sido objeto importante atención en los últimos 30 años; no obstante los estudios han estado orientados, principalmente, hacia la visión conflictiva de la interacción (Martínez y Cols, 2002; Stoeva, Chiu y Greenhaus, 2002; Greenhaus y Powell, 2003; Byron, 2005).

Los resultados de estos estudios, enfatizan la necesidad de nuevas direcciones en las investigaciones sobre la relación trabajo – familia, no limitadas a los conflictos generados en dicha interacción (Werbel y Wartel, 2002; Feldman y Cols, 2008).

Jiménez y Moyano (2008) señalan que para tener una visión global del constructo relación trabajo-familia es necesario mencionar los distintos modelos que se han utilizado para tratar de entenderlo. En este sentido Edgard y Rothbard (2000, c. p. Jiménez y Moyano, 2008), describen seis modelos causales y no causales que relacionan la vida familiar y la vida laboral, entre los modelos causales destacan el Modelo Spillover y el Modelo Compensatorio. El Spillover sostiene que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y la familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra. En la teoría de la compensación, se postula que existe una relación inversa entre el trabajo y la familia, donde las personas realizan esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de un a esfera en relación a la otra. Entre los modelos No Causales destacan el modelo de Segmentación (sostiene que la vida laboral y familiar son dominios independientes, sin influir uno sobre el otro) y el modelo de Identidad o Integrativo (que postula que los roles familiares y laborales están estrechamente relacionados y casi son indistinguibles).

Las investigaciones en torno a la interacción trabajo-familia, tradicionalmente se han centrado en la perspectiva del conflicto, asumiendo que las personas participan en diferentes papeles, lo que deriva en inconvenientes y estrés, en detrimento de la calidad de vida (Greenhaus, Collins y Shaw 2003), pero conceptos tales como enriquecimiento y facilitación son algunos ejemplos de planteamientos teóricos que van en la perspectiva de analizar el fenómeno desde un punto de vista propio de la psicología positiva (Seligman, 2002, c. p. Jiménez y Moyano, 2008). Así emerge el concepto de equilibrio trabajo-familia cuya definición presenta elementos comunes, derivados principalmente de la noción de equilibrio o no equilibrio entre las experiencias en el rol laboral y el familiar.

Greenhaus , Collins y Shaw (2003), definen el equilibrio trabajo familia como el grado en el cual un individuo se siente igualmente comprometido y satisfecho con el papel que asume dentro de su familia y su rol laboral, consideran que es una definición amplia que le permite entender en un continuo este constructo.

Proponen tres componentes para entender este concepto:

- Equilibrio de tiempo: igual cantidad de tiempo para trabajar y en los papeles propios del rol familiar.
- Equilibrio de Participación: un nivel igualitario de participación psicológica tanto en el trabajo como en las actividades familiares.
- Equilibrio de Satisfacción: nivel igualitario de satisfacción por el trabajo así como por las actividades propias del rol familiar.

Otra visión relacionada con la nueva orientación que han tomado los estudios en la relación trabajo – familia, es el de Conciliación.

El termino conciliación, se ha utilizado para describir la relación positiva, el equilibrio y la interacción, que puede existir entre el rol familiar y laboral, es una visión que rescata el papel activo que tiene las personas las organizaciones y la sociedad en lograr establecer una relación armoniosa entre trabajo y familia. El individuo se encuentra en el centro de una especie de triangulo cuyos vértices están compuestos por las familia, trabajo y sociedad, los cuales siempre están en constante evolución e interrelación, ya que lo que ocurre en uno impacta en el otro y viceversa. Además todos ellos están inmersos en un torno global que tiene una características propias como el individualismo, el relativismo y el hedonismo lo que ha llevado a que se valore mas las cosas materiales que la familia, es por ello que las autoras Chinchilla y Moragas (2010) proponen descubrir un circuito positivo que enriquece las distintas áreas mencionadas para lograr minimizar el conflicto y en cambio hablar de enriquecimiento.

Según Chinchilla y Moragas (2010) conciliar es armonizar los distintos ámbitos en los que las personas se mueven, integrándolos en una sola vida. Consideran que los individuos no se fragmentan en varias personas, sino en varios papeles los cuales son reconciliables.

Según Chinchilla (2009) quien concilia es la persona, ya que es quien tiene la capacidad de lograr que su vida funcione como un todo en los planos laborales, personales y profesionales y sociales. Lo que nunca cambia según la autora es la configuración interna de cada individuo y conociendo su funcionamiento, las personas pueden liderar sus vidas y las de los demás incluso en momentos de incertidumbre y dificultad como los que se viven en la actualidad.

Conciliar implica que cada una de las partes involucradas sean corresponsables y se apoyen mutuamente, por lo que se exige una mayor madurez de las personas, a las que se les pide mas capacidad de compromiso con los suyos y con los otros, este según Chinchilla (2009) es el principio básico de la conciliación. Así mismo señala que lo fundamental en la conciliación son los motivos trascendentes, intrínsecos y extrínsecos, ya que son los aspectos que llevan a los individuos a la acción y a lograr objetivos y metas en común.

El lograr conciliar o equilibrar la vida familiar-laboral, debe verse como una ganancia, la cual podría generar entre otras, las siguientes ventajas (Pérez y Cox, 2003):

- Mayores niveles de satisfacción en el trabajo
- Tiempo para planificar y desarrollar su vida fuera del trabajo
- Mayores responsabilidades y sentido de control personal sobre sus vidas
- Mejores relaciones con su jefatura, lo cual se traduce en menores niveles de estrés y mayores niveles de satisfacción en el trabajo
- Mejoras en su autoestima, salud, concentración y confianza.
- Lealtad y compromiso con la empresa
- Mayor eficacia al no llevar los problemas del trabajo a la casa y viceversa.

En la actualidad los profesionales, especialmente aquellos que ocupan posiciones gerenciales que no reconocen y resuelven los problemas de equilibrio trabajo-familia que puedan estar vivenciando, podrían estar en desventaja competitiva, no solo al nivel laboral sino también en el hogar. En el ámbito organizacional cuando



los objetivos familiares y laborales están en conflicto, frecuentemente se ven afectadas las metas del negocio (Pérez y Cox, 2003).

### III. MARCO METODOLOGICO

#### 3.1 Tipo de investigación:

La presente investigación se aborda desde la metodología cualitativa, la cual trata, del estudio de un todo integrado, que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: un persona, un entidad étnica, social, empresarial, cultural, entre otros. De esta forma, la investigación cualitativa trata de identificar, principalmente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2009).

Se enmarca dentro de un método fenomenológico, el cual, no estudia una realidad objetiva y externa (igual para todos), sino una realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el individuo, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano. Se estudian los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por la persona; respetando plenamente la relación que dicha persona hace de sus propias vivencias, ya que al tratarse de algo estrictamente personal, no habría ninguna razón para pensar que ella no vivió, sintió o no percibió las cosas como dice que lo hizo (Martínez, 2009).

Al utilizar el método cualitativo, se pretende rescatar la dinámica de los procesos, más que cuantificarlos. Un acercamiento holístico de las relaciones trabajo familia en las mujeres gerentes implica tomar en cuenta aquellos significados especiales del principal entorno que, en esta investigación, esta representado por las reglas, normas, modos de vida y sanciones propias de la Empresa Estudios y Proyectos DITECH S.A. Para lograr un mejor entendimiento de todos estos aspectos se hace uso del método Fenomenológico, apropiado (como ya se expuso anteriormente) para conocer los significados y la realidad particular de cada una de ellas.

### **3.2 Contexto de Estudio:**

La investigación se desarrolla en una Empresa Consultora de Ingeniería, Procura y Construcción denominada Estudios y Proyectos DITECH S.A la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas, específicamente en la Urbina Municipio Sucre.

#### 1. Breve reseña histórica:

Estudios y Proyectos DITECH S.A es un a empresa de consultaría dedicada a la ingeniería, procura y construcción de proyectos integrales, orientados a los sectores petróleo, petroquímico, Gas, Industrias Básicas, Naval, Portuario, Industrial, Químico, Transporte e Infraestructura.

En 1951 se funda TEC S.A, empresa dedicada a trabajos de construcción. Luego en 1967, gracias al crecimiento del mercado y a la apertura de nuevos negocios nace el Departamento Industrial TEC S.A, empresa dirigida al desarrollo de ingeniería, mejor conocida por sus siglas D.I.T. Siete años más tarde en 1974, se establece una sociedad con la compañía norteamericana FREDERIC R. HARRIS INC; especialista en proyectos de infraestructura portuaria y diseño naval, de donde nace D.I.T.- HARRIS, S.A.

Posteriormente en el año 1991, se hace una asociación estratégica con TECHNIP una de las empresas mas grandes de ingeniería y construcción a nivel mundial, y en el año 2004 consolidando dicha relación nace Estudios y Proyectos DITECH, S.A., un nuevo nombre para una empresa venezolana en constante crecimiento y transformación, con tecnología de vanguardia en la mano de los mejores especialistas, aplicados a la búsqueda de la excelencia en la satisfacción de sus clientes.

2. Misión: Participar en los procesos de desarrollo del país mediante la prestación de servicios en las áreas de Ingeniería, Procura y Gerencia de Construcción para la ejecución de proyectos de Infraestructura Petrolera, Gasifica e Industrial.

3. Visión: Ser la Empresa venezolana numero uno de referencia en ingeniería de consulta con proyección nacional e internacional.

### Valores de la consultora:

- **Honestidad e Integridad:** Dicen y buscan siempre la verdad. Realizan todas sus actividades de manera transparente e imparcial, sin desviarse de los lineamientos y el código de ética establecida, actúan con rectitud conforme a los principios y normas de honradez y moral. Piensan, hablan y actúan con apego a los principios y valores morales.
- **Comunicación:** Lograr la calidad y excelencia en su comunicación para alcanzar la mejor identificación de su recurso humano y la satisfacción de sus clientes.
- **Profesionalismo:** Actúan comprometidos en la aplicación de sus conocimientos conformes a su formación. Realizan el trabajo con responsabilidad y seriedad, buscando siempre la certeza y excelencia en los resultados.
- **Actitud al logro:** Trabajar con liderazgo competitivo, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos con los cuales cuentan. Su actitud es de siempre lograr dar lo mejor de si en todo lo que se proponen.
- **Compromiso y responsabilidad:** Cumplen cabalmente con los compromisos adquiridos por y para la empresa. Aceptan la responsabilidad, a nivel individual y grupal de su trabajo y sus acciones y son reconocidos por esto (Dirección de RRHH, 2010).

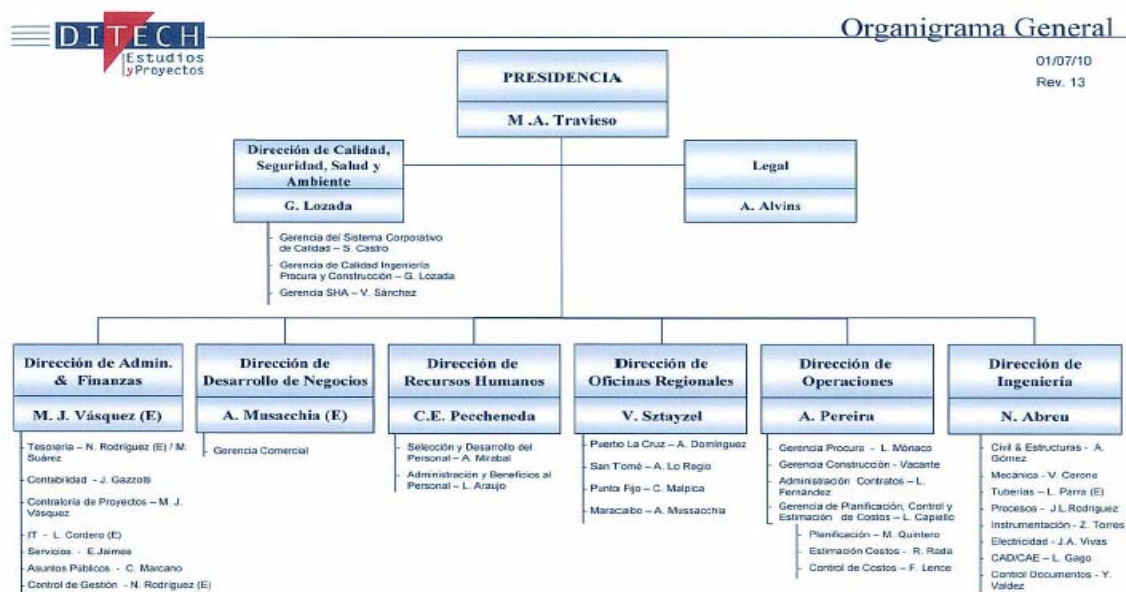


Figura 1: Organigrama de Estudios y Proyectos DITECH S.A.

#### 4. Estructura Organizativa:

Estudios y Proyectos DITECH, S.A., ha estructurado sus operaciones basándose en una Presidencia la cual reporta a la Junta Directiva. La empresa opera bajo una organización matricial para la ejecución de proyectos, la cual esta compuesta de siete unidades que reportan a la Presidencia. Estas áreas son:

- Dirección de Calidad
- Dirección de Administración y Finanzas
- Dirección de Desarrollo de Negocios
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Oficinas Regionales: Ditech cuenta con oficinas en Puerto La Cruz, San Tome, Falcón, Maracaibo y la Oficina Principal ubicada en Caracas.
- Dirección de Ingeniería: la cual cuenta con las siguientes áreas técnicas: Procesos, Civil, Instrumentación, Electricidad, Mecánica, Tuberías (Programa de Inducción, 2010).

### **3.3 Participantes:**

La organización cuenta actualmente con 282 empleados de los cuales 131 (46.45) % son mujeres. De acuerdo al nivel de instrucción Estudios y Proyectos Ditech cuenta con 196 profesionales lo cual representa el 70% de la población (de 282 empleados), de los cuales 156 corresponden al área de ingeniería.

La empresa cuenta con una presidencia (la cual la ocupa una mujer) y 2 de las 5 direcciones, están siendo ocupadas actualmente por mujeres. En la empresa hay 18 gerencias de departamento de las cuales 8 son liderizadas por mujeres, esto representa el 44,4 %/100 (Información obtenida de la Dirección de RRHH).

En la investigación cualitativa, Martínez (2009), sostiene que los informantes o participantes se eligen de acuerdo a un fin determinado. De acuerdo con esto se selecciono la técnica de “muestreo intencional” (p. 86), mediante la cual se escogen una serie de criterios que se consideran o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que se persiguen. Para fines de nuestra investigación entendimos como Gerente (tomando en consideración las funciones gerenciales de Peraza, 1986 y Drucker, 1975) aquellas mujeres que son profesionales y ocupan posiciones en la organización en las cuales toman decisiones, planifican, organizan, controlan y dirigen recursos materiales y humanos (Ver anexo 1). Las edades de las participantes estuvieron comprendidas entre 35 y 45 años, todas son madres.

### **3.4 Técnica de Recolección de Datos:**

Se realizara a través de una Entrevista Semi-Estructurada, la cual se basa en una guía de temas o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El propósito de la entrevista es “obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (Martínez, 2009, p.95).

En tal sentido se procedió a pautar en común acuerdo con las participantes los espacios con relativa privacidad y poca circulación de personas dentro de las instalaciones de la consultora, a fin de propiciar su comodidad y confianza a la hora de conversar. Las entrevistas se realizaron cara a cara dejando claro las intenciones y objetivos de la investigación. Luego se procedió a realizar la entrevista, de manera tal que se cubrieron los temas pautados en el guión. La dinámica consistió en un encuentro no directivo que tuvo como objetivo conocer la experiencia de la entrevistada.

### **3.5 Procedimiento:**

El interés en realizar este estudio surge de la necesidad de investigar un tema que resultara relevante para el Departamento de la Mención de Psicología Industrial, un tema practico que ofreciera soluciones a una problemática dada.

- El recorrido comenzó con la búsqueda, exploración y revisión de bibliografía en las principales bibliotecas de la Universidad Central de Venezuela. De esta búsqueda inicial surge el interés de conocer la realidad de la mujer venezolana como gerente en relación al tema de las relaciones entre el trabajo y la familia.
- Posteriormente se procedió a la búsqueda de información en las bibliotecas y bases de datos del IESA y el IVIC, sobre el fenómeno de la incorporación de la mujer al trabajo y sobre el tema de relaciones trabajo familia, ya que allí se puede tener acceso a información actualizada. Se comenzó a construir el marco teórico- referencial y a plantear los objetivos de la investigación.
- Posteriormente se procedió a la selección de la metodología de la investigación. Para este estudio se consideró como el método más apropiado, la metodología cualitativa de tipo fenomenológico, ya que se pretendía explorar la realidad, experiencias, preceptos y percepciones de la mujer en relación al tema trabajo-familia. Para poder conocer esa realidad y experiencias, se seleccionó la entrevista semi estructurada como herramienta para la recolección de la información.
- Se estableció contacto con varias compañías del área Metropolitana de Caracas; explicando los objetivos del estudio, pero solo en Estudios y Proyectos DITECH S. A., mostraron interés para que se realizara allí la investigación.
- Se elaboró el guión preliminar de entrevista semi-estructurada, tomando en consideración lo planteado en el marco teórico referencial y los objetivos de la investigación.
- Luego se sometió al juicio de los expertos en el tema de relación trabajo familia (2 profesores de Psicología Industrial, 3 profesores de Psicología Social, 1 experto en el tema relación trabajo familia y 1 experta en el tema de familia en Venezuela) para validar su estructura y contenidos (ver anexo 2).

- De las sugerencias y recomendaciones de los expertos, se realizó una revisión y un ajuste al guión preliminar.
- Para verificar como funcionaba el guión de entrevista preliminar, se realizaron unas sesiones de entrevistas (prueba piloto) con una muestra de 3 mujeres gerentes de empresas de consultaría, ajenas a la muestra.
- Se realizaron ajustes y modificaciones a partir de estas entrevistas y de allí se obtuvo el guión final (ver anexo 3).
- Una vez que contábamos con el guión final, se contactaron a las participantes por vía de los informantes de la Dirección de Recursos Humanos y se coordinaron las fechas de entrevista.
- Se procedió a realizar las entrevistas en los horarios pautados en la Sede de la empresa, tomando en consideración los aspectos que se mencionan en el apartado de Técnica de Recolección de Datos.
- Se llevó a cabo la transcripción de los aspectos orales obtenidos a través de las entrevistas.
- Una vez realizados los pasos anteriores, se procedió con el análisis de contenido de cada una de las entrevistas aplicadas, conformando de esta manera el análisis de categorías, según lo explicado en el apartado de presentación de resultados.

### **3.6 Procedimiento de Análisis de Información:**

El procedimiento utilizado para analizar el contenido de las entrevistas que se realizó a las participantes se denomina Análisis Cualitativo de Contenido el cual es definido por Gómez (2000) como un método que busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto escolar, un decreto ministerial, etc. Consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido.



Según López y Aranguren (1986, c. p. Gómez, 2000) el análisis de contenido es una técnica de investigación que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean o producen en el seno de una o varias sociedades. Lo característico del análisis de contenido, y que lo distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina, y de ahí su complejidad, la observación y el análisis documental.

Según Martínez (2009) en toda acción social los involucrados interpretan una serie de objetos en este sentido expresan, entienden y establecen acuerdos sobre un conjunto de significados. El análisis de contenido cualitativo se vale del carácter expresivo de la acción para entenderla pues a través de la expresión, el significado se manifiesta y con el, el sentido de la acción.

La expresión se manifiesta en actos, estos actos pueden producir unos objetos y fragmentos separables en frases, párrafos, anécdotas. En el análisis de contenido se recopilan y clasifican estos objetos con el fin de revelar como estos funcionan como instrumentos intersubjetivos de la acción humana. Estos objetos serian los vehículos para comprender aquello que no esta en los textos pero que es generado de ellos: el sentido (Martínez, 2009).

En esta investigación la principal fuente de información fueron las entrevistas realizadas a las participantes, las cuales fueron transcritas produciendo el texto a partir del cual se realizo el análisis.

#### **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se expondrán los resultados de la categorización del cuerpo de las entrevistas realizadas a las mujeres gerentes de la Consultora de Ingeniería Procura y Construcción, analizando en el capítulo posterior las relaciones entre estas, apoyados en el marco teórico de los capítulos precedentes. La estructura de la descripción de las categorías inicia con un pequeño resumen descriptivo del contenido de las mismas, a continuación se exponen los extractos que se consideran mejor describen el núcleo temático del que se hace alusión y por ultimo se realiza el análisis de los elementos que se consideraron mas llamativos de los extractos.

De acuerdo a la estrategia metodológica del análisis de contenido cualitativo, las ideas expuestas por los entrevistados se agruparon de acuerdo a los elementos semánticos y pragmáticos que los relacionaban; resultando de esta clasificación 10 dimensiones de análisis y un grupo de categorías, que hacen referencia a los distintos tópicos que describen las relaciones trabajo familia en las participantes de este estudio.

A continuación se exponen los nombres de las dimensiones y las categorías que las componen:

Tabla 1

*Dimensiones y categorías de la investigación*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>CATEGORIAS</b>
4.1. La cotidianidad	4.1.1. En la casa
	4.1.2. En la oficina
	4.1.3. El fin de semana
4.2. El tiempo libre	
4.3. Ser madre	4.3.1. Significado de ser mama
	4.3.2. Cuando los hijos crecen
4.4. Apoyo	4.4.1. De mi familia
	4.4.2. De mi esposo
	4.4.3. De mis amigos
	4.4.4. La señora de servicio
4.5. Ser gerente	4.5.1. Un gerente es
	4.5.2. Modo de gerenciar
	4.5.3. Gerencia femenina
	4.5.4. Retos al asumir la gerencia
4.6. Relaciones en el trabajo	4.6.1. Con el equipo
	4.6.2. Con el jefe
4.7. El papel de la empresa	4.7.1. En el desarrollo profesional
	4.7.2. En el desarrollo de la vida familiar
4.8. Relaciones Trabajo-Familia	4.8.1. Significados
	4.8.2. Rol familiar y laboral: se complementan
4.9. Mi Mayor Logro	
4.10. A manera de conclusión	

#### 4.1. La cotidianidad: “*Un día normal*”

En esta dimensión se describen las actividades que suelen realizar las mujeres entrevistadas en los ámbitos del hogar y el trabajo de lunes a viernes, y las actividades que suelen realizar los fines de semana.

##### 4.1.1. En la casa:

Esta categoría refiere a las actividades que suelen realizar las participantes de manera cotidiana en su hogar de lunes a viernes.

“Bueno nos levantamos, bueno me levanto yo a las 5 y media de la mañana, este como a preparar las loncheras de los niñitos, tengo dos hijos, una niña de 13 años y un varón de 10 años, la niña siempre se va con el papá, ok, la lleva el papá a su colegio, el varón se va en transporte, comenzamos, se levantan a las de la mañana, este cepíllate los dientes, arréglate el pelo, vístete, todo es un trajín para poder llegar a puntual, tanto ellos como uno a las actividades diarias, mi esposo y yo trabajamos, y buenos los niñitos, el niño esta todo el día en el Colegio, esta desde las 6 y media de la mañana, hasta la 6 de la tarde, tiene todas sus actividades... hace como 3 años yo llevaba a mi hija a su colegio y era compartir es media hora entre mi casa y el colegio la compartía con ella, pero lamentablemente con el tráfico de la ciudad, no puede seguirla llevando.” (E4, Pág. 1)

“Bueno yo me levanto a las 4:00 de la mañana, dejo todo listo en mi casa, este para el desayuno, el almuerzo y la cena, porque yo llego tarsídimo a la casa y dejo casi todo listo para la cena, cuando llego es solo a darle los últimos toques a la cena y listo... A veces terminan cenando mis hijos solos, sin que yo haya llegado o a veces llegamos todos juntos y cenamos todos juntos, a veces llego muerta ni siquiera ceno solo me baño y a dormir, en esos días que llego súper cansada ni siquiera tengo chance de hablar con los chamos de preguntarles como les fue en el colegio nada” (E5, Pág. 1)

“Mi día en mi casa, me paro a las cinco de la mañana, este directo a la ducha me medio arreglo, me voy a la cocina para preparar el desayuno y el café cuando estaba casada a mi esposo, salgo de la cocina me termino de arreglar y salgo para mi trabajo la cola en el carro hasta que llego a la oficina” (E6, Pág. 1)

“tengo un hijo, procuro darle la mayor calidad de tiempo, comparto muchísimo con el, en las horas de la mañana de hecho amanecemos mas temprano y todo justamente para llevarlo al colegio yo misma, eso para mi es fundamental, ahí en el camino vamos hablando de lo que el va hacer en el día de lo que voy hacer yo eso es fundamental... la idea es mantenerlo ocupado el mismo tiempo que estoy yo en la oficina y generalmente cuando yo salgo de la oficina pues lo paso recogiendo al basket o ahí volvemos hacer el recuento de lo que se hizo en el día que hizo el que hice yo y llegamos a la casa, si el tiene una actividad ayudarlo con las actividades del colegio la cena además, y ya acostarse para el día siguiente ese seria un día digamos normal” (E7, Pág.1)

En las situaciones expuestas se visibiliza claramente como las participantes tienen el hábito de levantarse temprano en la mañana para comenzar su faena diaria; que comienza en primer lugar por la preparación del desayuno. En el ejemplo 1 se describe claramente todas las actividades que puede involucrar ese amanecer; en ese primer caso se lamenta, que producto del tráfico ciudadano, se disminuya la interacción con los hijos, pues las exigencias de tiempo y horario pueden llegar a ser muy demandantes. En el

ejemplo final es descrita la importancia de mantener dicha relación, lo fundamental de ese compartir.

En el extracto número 2, se aprecia lo exigida que puede llegar a ser la actividad laboral, repercutiendo en la llegada nocturna de la persona al hogar, y el cansancio esto trae consigo.

Desde el lunes en la mañana, hasta el viernes por la tarde las actividades diarias en el área familiar transcurren bajo el mismo patrón.

#### 4.1.2. En la oficina:

Esta categoría refiere a las actividades que suelen realizar las participantes de manera cotidiana en su lugar de trabajo (en la empresa), de lunes a viernes.

“A las seis y media estoy yo aquí sentada como un clavel todos los días y bueno estoy todo el día aquí hasta las N yo tengo hora de entrada pero no de salida” (E5, Pág.1).

“normalmente llego a la oficina a las 8 y 30 de la mañana, pero como la parte de mi trabajo tiene que ver mucho con los ingresos de la compañía, el control de gestión a nivel de la compañía, eh, es difícil que yo tengas momentos de, de descanso pues, desde que llego hasta que salgo siempre tomando acciones decisiones, revisiones, aprobaciones, eh, todo lo asociado con el personal, y ese es el día a día” (E3, Pág. 1)

“Bueno por lo general muy agitado (risas) bueno trabajo en servicios” (E2, Pág. 5)

“El teléfono en procura tiene 10 mil llamadas telefónicas, proveedores cobrándote, que no los invitas a los procesos licitatorios, y reuniones constantemente, ese es un día a día” (E4, Pág. 5)

“El día a día es entonces bueno tu lo haz visto es llegar aquí a las siete y media de la mañana y además de atender al personal tienes que hacer proyectos, hacer ofertas y bueno en eso se te va todo el día corriendo para allá y para acá... pero es chévere es bonito muy estresante pero muy lindo el trabajo” (E6, Pág. 5)

En este caso las hablantes se refieren a sus actividades diarias en su ambiente laboral, mostrando como bloque común, en todos los fragmentos, lo agitado de la jornada, de una u otra forma, exigiéndoles responder a diferentes actividades de diversas maneras.

En el primer ejemplo se muestra como el tiempo dedicado al trabajo puede no ser exacto (en términos de conteo), y excederse más allá de la jornada establecida formalmente. En el último extracto se observa como a pesar de lo demandante que puede llegar a ser la actividad diaria, no dejar de ser bien percibido.

#### 4.1.3. El fin de semana es sagrado:

Esta categoría refiere a las actividades que suelen realizar las participantes de manera cotidiana los fines de semana (los días sábado y domingo)

“cuando no es la playa es el cine y sino es el cine vamos a comer, pero siempre el fin compartir, hacer algo diferente, y para que, eso no lo podemos este, descartar, también es lo de la atención de la casa, que eso por lo general si deja un fin de semana que no salgo, para la atención de la casa” (E3, Pág. 2)

“Los viernes, siempre salimos nosotros a cenar juntos, los cuatro, o, nosotros pertenecemos a un Club aquí en Caracas, o nos vamos al Club donde tenemos un grupo compartimos, la vida de nosotros de trabajo se acaba el viernes las 5 de la tarde, eso para nosotros es sagrado, y comienza la vida familiar hasta el lunes a las 6 y media de la mañana que se acababa la paz y tranquilidad. El fin de semana nos levantamos tarde, este, almorzamos en casa de mis suegros todos los sábados, el domingo es que pasamos el día en casa, y vamos el domingo a la misa con los niñitos” (E4, Pág. 1)

“Los sábados y los domingos full familia ósea en la mañana de los sábados todo el mundo se levanta temprano y salimos a la calle, los cuatro salimos el sábado completo ya el domingo después de misa cada quien como que se va por su lado mi chama con sus amigas y sus amigos y mi hijo sale a jugar con sus amigos en el parque y tal pero los sábados es religioso que estamos los cuatro juntos hasta en la noche... ya el domingo si es mas informal eso si ya el domingo a las seis de la tarde todo el mundo esta en la casa se recoge todo el mundo temprano como decían los viejos (risas) y todo el mundo esta temprano en la casa y para descansar para el otro día y al otro día vuelve a comenzar la rutina (risas)” (E5, Pág. 2)

“los fines de semana si son netamente de el que si los sábados hacemos las cosas de la casa que si él tiene que ir de compras o algo a veces me acompaña otras veces no eso depende del animo que este o si el tiene una actividad con sus amigos o algo y los domingos si es netamente familiar salimos paseamos compramos y vemos unas películas en la casa o sea los fines de semana si se los dedico a él” (E7, Pág. 1)

Las actividades el fin de semana cambian totalmente. El compartir en otros ambientes se vuelve recurrente, la playa, el cine, la casa de los otros familiares, la iglesia. Se rescata la familiaridad de ese interacción.

Ese fin de semana que comienza un viernes después de la jornada laboral, y termina ese lunes en la mañana, es bien aprovechado por todas.

#### **4.2. El tiempo libre.**

Esta dimensión hace referencia al tiempo que las entrevistadas dedican a aquellas actividades que no corresponden a su trabajo formal ni a tareas domesticas, se trata de un tiempo recreativo el cual es utilizado por ellas a su conveniencia.

“Leo mucho, me gusta leer, y jugamos mucho en familia, jugamos mucho un juego que se llama la vida, que bueno, nos sentamos los cuatro, entonces ahí tienes, el papá, la mamá, te casas, tienes hijos, las casas, entonces jugamos bastante o jugamos bingo, ahorita tenemos los niñitos la fiebre de bingo, entonces no la pasamos jugando bingo” (E4, Pág. 3)

“Mira entre descansar un poquito para cargar las pilas (risas) es compartir, con el visitar a los amigos, salir a la piscina, irnos pa la playa, es viajar sobre todo porque a el y a mi nos gusta muchísimo viajar...” (E7, Pág. 2)

“Uy me gusta a hacer ejercicio, me encanta tener una, me pongo a hacer ejercicio, me meto en cualquier curso, este, siempre tengo la mente ocupada, o sea gracias a Dios ese es el otro punto que también uno tiene que manejar bien, el tiempo libre... entonces, siempre trato de hacer algo para mi, siempre trato de hacer algo para mi, dedicarme ese tiempo para mi, cuando es el tiempo de Maribel es el tiempo de Maribel, nadie se mete ahí” (E3, Pág. 3)

“A mi me fascina estar sola en la casa leyendo, oyendo música, me gusta mucho estar sola, si disfruto estando con ellos, saliendo y todo lo demás, pero aquí en caracas eso es terrible osea tu vas a un centro comercial y eso te llevan por las escaleras, en todas partes hay full gente osea la gente me pone mal, osea yo no voy a conciertos ni nada de eso porque a mi el gentío me aturde entonces eso es lo que me preocupa mas entonces yo prefiero estar sola con mi gente cada quien haciendo sus cuestiones en la casa, disfruto mucho con ellos también en la calle, en el parque, en el parque del este, en la Simon Bolívar también pero prefiero la casa” (E5, Pág. 3)

En los dos primeros ejemplos la dedicación del tiempo libre es brindada a la familia, aprovechada para compartir con los miembros del hogar, a través de diferentes actividades. En los dos últimos, el tiempo libre es direccionado de otra forma; la parte individual es la más valorada, ese tiempo es dedicado al contacto con ellas mismas, lo cual manifiestan como justo y necesario, y disfrutado de amplia manera.

### **4.3. Ser madre.**

En esta dimensión se manifiestan los significados atribuidos por las participantes a la experiencia o el rol de ser madres.

#### 4.3.1 Significados de ser mama:

Esta categoría describe la experiencia de las participantes en relación al rol de la maternidad.

“Una vez que me casé, tres años tratando de salir embarazada, y al tercer años después de tantos intentos, después de perdidas, porque yo tuve dos abortos, cuando logré a Jesús Antonio creo que la palabra no tiene profundidad” (E3, Pág. 3)

“Todo, ser madre es, es, es que yo no expresarlo porque es una realización de tu vida... para mi es la cosa más grandiosa que me ha podido suceder, te lo digo, ha sido lo mejor en mi vida” (E4, Pág. 4)

“lo mas grande que hay en el mundo no se; yo diría que es un milagro amiga, la mujer que tiene la oportunidad de tener un hijo el hijo es el complemento de una mujer totalmente... ser madre es lo mas maravilloso que me ha podido pasar” (E1, Pág. 4)

“Lo máximo eso es lo mas bello que hay en este mundo eso bueno eso es como te diría el crecimiento de la mujer como mujer, venimos a este mundo y una de nuestras opciones es ser madre el tener una barriga eso es maravilloso, eso es bellissimo y el tener hijos es una responsabilidad muy grande” (E6, Pág. 4)

“Ah bueno eso es lo máximo tener un hijo es lo máximo ahí tu te das cuenta y aprecias mas lo que te dice tu papa y tu mama hasta que tu no tienes un hijo no te das cuenta, eso es lo máximo que puede haber y uno tiene que invertir mucha cantidad de horas para que tus hijos sean lo que tu quieres que sean, los hijos son lo que ven en la familia directa y si tu no les das unos principios y unas buenas enseñanzas no son hombres de bien entonces uno se tiene que abocar mucho para que eso sea así bueno” (E4, Pág.4)

“Es lo máximo, lo máximo, de verdad, para mi, mi hijo es lo máximo en mi vida de verdad que si y es como sentir que todo lo que tu estas haciendo lo estas haciendo lo que tu estas formando tiene mucha implicación en lo que va hacer su vida futura sientes que es una responsabilidad altísima ósea que uno tiene que ir viendo que principios que valores de todo lo que es la experiencia de uno hacer como un bagaje y balance de cómo te criaron a ti como quieres criarlos tu a ellos” (E3, Pág. 3)

Los extractos aquí colocadas intentan reflejar de la forma más aproximada, todo el contenido emocional que las hablantes expresaron al hablar de esta categoría. Pueden identificarse dos aspectos bastantes representativos del hecho. En primer lugar la emoción vertida en las declaraciones son recogidas en amplias manifestaciones positivas de la experiencia maternal, colocando el hecho cómo lo más importante que les ha sucedido en sus vidas.

El segundo aspecto vertido, y que puede observarse fielmente en los tres últimos ejemplos, muestran además del sentimiento de satisfacción, una profunda conciencia del sentido de responsabilidad que conlleva el rol de madres; del papel que tienen que jugar como formadoras de seres del mañana cercano.

#### 4.3.2 Cuando los hijos crecen:

En esta categoría las mujeres describen la diferencia que existe entre tener hijos pequeños y tener hijos mayores de edad al momento de asumir una posición directiva en la empresa.

“...fíjate quizás el desarrollo de mi parte profesional mientras tuve mi hijo pequeño yo me limite a ser ingeniero a no estar asumiendo tantas responsabilidades porque yo tenia mi hogar y le daba prioridad a mi hogar, ahorita es diferente, ahora mi hijo es grande y ya yo me siento libre de hacer mis cosas otra vez, porque ya puedo seguir estudiando, puedo abarcar mas porque ya mi hijo no es un niño ...yo ya me siento como si tuviera veinte porque tengo el camino abierto para hacer miles de cosas pero mientras uno tiene sus hijos tiene que darles ese espacio a ellos porque como te mencione es una responsabilidad muy grande y aunque uno le ayuden no es lo mismo que este su mama y su papa porque uno le da valores le da guía y si esa guía no esta, no sabemos que tenemos en el futuro...”. (E6, Pág. 4).

“Noooo, ahorita estoy mas liberada ya están mas grandes y no tengo que estar tras de ellos...” (E2, Pág. 2).



Las madres con hijos mayores en edad comparten el sentido de libertad que han experimentado una vez que los hijos llegan a esta etapa, y cómo pueden redirigir sus actividades a otras áreas de interés.

#### **4.4 Apoyo:**

En esta dimensión las entrevistadas describen la ayuda y colaboración que recibieron y reciben por parte de familiares, amigos y la señora de servicio, para cumplir con sus actividades en el hogar mientras están en el trabajo.

##### 4.4.1 De mi familia:

Esta categoría recoge las manifestaciones de ayuda que han recibido las participantes por parte de sus familiares (madre, padre, hermanos, suegros).

“Si si si, mi suegra por lo menos cuando nació mis hijos, durante tres meses, los primeros tres meses, ella iba todos los días a bañar a los niñitos, todos los días del mundo, iba a bañar a sus nietecitos pues” (E4, Pág. 5).

“...entonces gracias a Dios que después que yo me divorcie, mi mamá se vino a vivir conmigo, que eso fue una gran ayuda, y por el otro lado tenía a mis hermanos que nunca ellos, este, siempre estaban pendientes de cualquier cosa en la casa y cualquier eventualidad mientras yo no estaba ellos lo resolvían, con mi mamá” (E3, Pág. 2).

“No en el cuidado de mi hijo me ayudo mi mama, eh desde que nació hasta los ocho años nosotros vivíamos cerca entonces yo le dejaba en la mañana mi hijo a mi mama...” (E6, Pág.2).

Los extractos mostrados dan cuenta de cómo la ayuda se dirige principalmente al cuidado y la atención de los hijos. La abuela se constituye en una colaboración muy valorada y necesitada, sobre todo al momento de dejar a los niños con alguien. En el primer ejemplo se observa como la suegra se trasladaba a casa de sus nietos para brindar apoyo. En el segundo ejemplo los tíos son también un sostén en ausencia física de la madre.

##### 4.4.2 De mi esposo:

Esta categoría las participantes describen la ayuda recibida por parte de sus esposos.

“Mira apoyo total, fuimos un equipo de trabajo nunca en su vida me cuestionó estudiar todo lo contrario fue siempre un apoyo en cuanto a eso no tuve problemas, mas bien había como te digo un antagonismo en que si desarrollate profesionalmente por supuesto pero atiéndeme, entonces ahí llegó a un punto en que no... nunca me criticó mi desarrollo profesional nunca, nunca, pero quizás si afectó un poco la relación de

pareja en su forma de ver la vida y en la forma que yo la veo porque el me apoyó en todo, pero además que me desarrollé cien por ciento profesional también cien por ciento madre, cien por ciento esposa, cien por ciento amante, cien por ciento todo, osea como mujer, como mujer no, como ser humano es difícil...” (E6, Pág. 4).

“Mira déjame decirte que lamentablemente fue muy poco, también por cuestiones de trabajo..., porque con el (ex esposo) contaba los fines de semana nada mas” (E7.Pág. 3).

“Bueno mi esposo ha jugado un papel fundamental el siempre me ha apoyado, osea siempre me ha complacido, hay cosas en que me complace y otras que me dice no, no pero por lo general el me dice que si” (E2, Pág. 5).

“Mi esposo para mi es todo, yo tengo un esposo que es excelente, él es muy bueno, hemos luchado mucho para obtener todo lo que tenemos...” (E4, Pág. 6)

“Excelente, es que tiene que existir, ese apoyo actualmente tiene que existir. Anteriormente mi mamá no trabajaba, y a lo mejor tu mamá tampoco, pero antes eran de estar en la casa, hoy en día ambos somos profesionales, y ambos nos tenemos que ayudar, el apoyo de el es incondicional, es excelente” (E4, Pág. 6)

En el ejemplo número se observa una seria contradicción, la participante expreso que su esposo le exigía que estuviera presente al máximo en todos sus roles; ella considera que por un lado el la apoyaba para que se desarrollase profesionalmente, pero por el otro quería que cumpliera a cabalidad con las demás tareas, sin brindar mayor colaboración de su parte (del esposo). En el segundo ejemplo tampoco se considera que de parte de la pareja el apoyo haya sido el más adecuado. Cabe resaltar que en ambos casos las participantes se encuentran divorciadas.

Más, sin embargo, todas reconocen que esa ayuda debe existir, pues con el trabajo de ambos se pueden lograr mejores resultados; y cómo se expresa en el fragmento final, cada vez más en la actualidad se hace necesario la labor conjunta de los dos.

#### 4.4.3 De mis amigos:

Las mujeres entrevistadas, en esta categoría describen la colaboración que han recibido por parte de sus amigos, especialmente en lo referente al cuidado de sus hijos.

“yo estoy sola aquí en Caracas por parte de familia, de parte de padres, yo soy de Maracaibo y no tengo con quien consultar esa parte, sino con las amigas del trabajo porque gracias a Dios tengo muy buenas amigas en el trabajo de hecho cuando paso lo del trabajo estaba yo sola y Mari Carmen García Sandra y el señor Gilberto fueron los que me apoyaron muchísimo de hecho ellos iban a buscar a mis chamos al colegio me los llevaban pa la clínica o sea yo no tenia mas nadie que no fuera ellos que me ayudaran cuando yo estaba en la clínica con mi esposo...” (E5, Pág.3).

“...nos acompañamos mucho con las mamás del colegio, hacemos mucho pull, pull es que tu te llevas al chamo, entonces siempre por lo menos que los 2 trabajamos, los juego son a las 3 y media de la tarde,

mira, mira Puri o Corina te puedes llevar al chamo, y ellas se lo llevan, mi esposo lo busca, eso es bien importante” (E4, Pág. 3).

“tengo a mi amiga a la amiga de nosotros que bueno ella es como un pariente para mi realmente todos los días me ayuda ella es la que de repente me dice quédate tranquila que yo busco a Daniela que ella se va conmigo para la casa” (E1, Pág.4).

La colaboración en este caso es recibida de parte de las amistades, específicamente (y nuevamente) para con el cuidado y la atención de los hijos. En los tres ejemplos mostrados, esta ayuda se manifiesta sobre en los momentos en que los niños salen del colegio, pues por el horario de trabajo que presenten las madres se les hace complicado buscar y tener a sus hijos.

En el segundo fragmento se expone un término introducido por la entrevistada, el “pull”, haciendo referencia a cómo las amigas se pueden turnar para recoger a los hijos de sus compañeras.

En el último ejemplo la participante expresa que su amiga, por toda la ayuda brindada, se ha convertido en una especie de familia propia.

#### 4.4.4 La Señora de Servicio

Esta categoría las participantes describen la ayuda que representa el servicio domestico en el desarrollo de las actividades cotidianas en el hogar.

“Me vi en la necesidad de incorporar en mi casa una persona fija de lunes a viernes antes nada mas que la tenia un día a la semana para que viniera a planchar mientras que ahora es la parte de la comida que antes lo hacia yo, es la parte de la ropa porque tampoco le voy a delegar esa responsabilidad a mi hermana porque ella también trabaja, entonces de alguna u otra forma lo que es la carpintería de la casa se encarga una muchacha de lunes a viernes” (E7, Pág. 7).

“...además tenia a una persona que me ayudaba en la casa siempre y yo pude hacer mis cosas las que me gustan, hice mi posgrado, hice mis cursos de ingles, pude hacer los cursos que me mandan del trabajo, hacer mis actividades, salir con mis amigas de vez en cuando, entonces siempre necesitas una ayuda porque uno solo en la casa no puede” (E6, Pág. 3).

“Tenía una señora que tenía 13 años conmigo, ok, pero lamentablemente como digo yo, salio en estado y esta criando a su hija, se fue a vivir al Vigía. Esta Señora tiene conmigo 3 meses, no tenía nadie, la vida sin muchacha que le ayude a uno es dura, para una la mujer que trabaja, muy dura, porque yo estuve casi 6 meses sin señora que me ayudara...En ese tiempo llegaba a cocinar, los lunes, llegaba a lavar, los fines de semana era limpiar casa, tenía una señora que si me planchaba, pero era lavar, limpiar casa, arreglar, entonces es muy duro, es admirable la gente que hace eso aquí en Venezuela, que no tiene nadie que la ayude, que es la mayoría de las personas... Es muy importante, muy importante, sobre todo con los niños” (E4, Pág.2).

“yo, tengo una muchacha que nos atiende cuando llegamos a la casa a la misma hora de almuerzo” (E2, Pág.1).

“Gracias a dios si tuve una muchacha que estuvo conmigo 14 años y me ayudo a cuidarlos porque sino no hubiese podido eso me ayudo porque mi mama vivía muy lejos y mi mama es mayor también me daba cosa porque yo soy la menos de 8 hermanos entonces no se los podía dejar a mi mama, claro si no estaba muy enferma se los dejaba con la muchacha, yo misma trataba de resolver para no dar problemas a mi familia” (E2, Pág. 2).

Una señora que apoye con las labores en el hogar es clave, esa es la opinión generalizada de las entrevistadas. Principalmente en tareas como, la comida, la limpieza, el planchado, y en algunos casos el acompañamiento de los hijos. Delegar estas labores tiene una alta importancia, porque como ellas mismas comparten, solas no podrían.

En el caso del tercer ejemplo, la gerente entrevistada da cuenta de cuan difícil se torno la situación cuando la señora con la que contaba quedo embarazada y se fue a vivir a otra ciudad. Comenta que esos fueron meses muy duros (mientras conseguía otra señora), y que ese tipo de apoyo no puede faltar.

#### **4.5. Ser Gerente.**

Esta dimensión engloba varias categorías. En primer lugar, se mencionan las funciones gerenciales, identificadas por las participantes en el rol que ejercen en el trabajo, luego se hace referencia al estilo gerencial desarrollado por ellas en su gestión; adicionalmente se mencionan, los retos asumidos así como los significados que ellas le atribuyen a la gerencia femenina.

##### 4.5.1. “Un gerente es”:

En esta categoría se manifiestan los significados atribuidos por las participantes a la experiencia o el rol de gerentes.

“el gerente es el estratega, el mediador, el que toma decisiones, el que tiene visión de helicóptero, dentro de un área específica ese es el que tiene visión de helicóptero... es la experiencia, es la estrategia, es la visión de helicóptero, eso para mí es un gerente y el que maneja los recursos, el que sabe cuando un recurso tiene que salir y entrar a la hora oportuna, el que cumple con las metas estratégica de la compañía, entonces la idea es que el gerente cumpla esos objetivos, esa estrategia” (E3, Pág. 5)

“Ser líder, tener un liderazgo, si tu no tienes el líder, liderazgo y conocimiento de los trabajos que estas haciendo, que a los que están debajo de ti, tu les inspires confianza, eso para mí es importante. Hay muchos gerentes que son, pero son de nombre, no saben dirigir; entonces tú tienes que ser un buen líder, y conocimiento del trabajo” (E4, Pág. 5)

“gerente servir de guía, apoyar, velar por tu gente, por lo que esta haciendo tu equipo de trabajo, garantizar de que ese trabajo se esta haciendo bien, entonces son muchas responsabilidades” (E6, Pág. 7)

“Responsabilidades (risas) para mi son responsabilidades o sea porque no solamente tienes las responsabilidades inherentes de tu cargo sino que es también transmitir las a tu equipo, y es también apoyo, nadie es gerente solo y ningún gerente tiene un logro por si mismo” (E7, Pág. 5)

Se visibiliza claramente la conexión mostrada por las hablantes entre su significado de gerencia y su relación con el equipo de trabajo; en el caso de los ejemplos 3 y 4 la construcción del significado se realiza de esta manera identificando dos elementos, el gerente como el guía, el apoyo, y por otro lado, la persona sobre la que caen importantes responsabilidades.

El liderazgo y el conocimiento son identificados como características inherentes a la gerencia en el segundo ejemplo, mientras que en el primer fragmento son las características de estratega, conductor, el que maneja los recursos con amplia visión, los que configuran ese significado.

#### 4.5.2. Modo de gerenciar:

Esta categoría recoge los estilos identificados por las participantes en su rol como gerente

“depende de la situación, muchas veces puedes negociar, puedes persuadir, puedes ser empático, otros momentos tienes que ser autoritario, pero en líneas generales trato primero con mano izquierda tratar de conversar de dar los lineamientos claros, que la gente entienda que es lo que se quiera hacer, hacia donde vamos y crear el compromiso hacia lo que estamos haciendo... Con consideración con atención se logran las cosas y te digo primero es la persona y luego la situación” (E6, Pág. 7)

“Mira tratar de formar equipo donde este de verdad que eso para mi es fundamental y sobre todo mantener los lazos de comunicación abiertos o sea no cerrar los canales como te digo considero que no soy sola la que obtengo el logro o sea es el logro de la gente” (E7, Pág. 5)

“Bueno yo creo que lo más importante es ser comunicativo, es hablar con la gente todos los días, no dejarlo para el día del comité o al día que yo tengo que dar los resultados, yo creo que la gente tiene una parte humana que hay que manejar todos los días y ligado a la parte humana es la parte de trabajo, entonces cuando tu le comunicas a la gente lo que requiere el nivel más alto y no se lo haces ver como una imposición, la gente te responde mejor” (E1, Pág. 7)

“es muy participativo o sea y yo escucho mucho lo que ellos me dicen, ellos me alimentan mucho a mi, ellos te pueden dar más feedback de lo que tu haces día a día y ellos me dan muchas ideas yo pienso que es eso confianza, si tu no tienes confianza en tu gente ellos no pueden confiar en ti y si tu le das confianza tienes el apoyo de todos tus supervisados y te digo me ha funcionado hasta ahora” (E5, Pág. 7)

“el mío es trabajar en equipo, que todo el mundo conozca el alcance del proyecto, que todo el mundo sepa cuáles son las líneas estratégicas, que todo el mundo hable el mismo idioma, cuando todo el mundo habla el mismo idioma, tu veras que se cumplen los objetivos” (E3, Pág. 5)

Se extraen varios tópicos de los ejemplos presentados; las participantes se describen así mismas con rasgos de gerentes participativas, abiertas a la comunicación (de la que expresan pueden obtener muchos beneficios y tratan de aprovechar al máximo), prestar a trabajar en equipo, respetuosas, y sobre todo enaltecedoras de la condición humana de sus compañeros (actuando en consonancia con esta representación).

#### 4.5.3. Gerencia Femenina.

En esta categoría las hablantes exponen su opinión en relación a la gerencia desarrollada por una mujer versus la gerencia desarrollada por un hombre

“las mujeres siempre buscan resolver o sea no quedase en que no puedo hacer esto o lo otro nooo tu buscas preguntas indagas hasta que logras, pienso que las mujeres en cierto sentido quizás no todas, le es mas fácil pedir ayuda, el hombre generalmente piensa que pedir ayuda es debilidad” (E7, Pág. 5)

“las mujeres somos más responsables, las mujeres somos más organizadas, las mujeres tenemos como el sexto sentido estratégico... en cambio el hombre no, el hombre solamente déjalo haciendo una cosa pa que tu veas que lo hace bien, pero ponlo a hacer varias cosas pa que veas que se enreda, la mujer no, la mujer puede cocinar, puede ver el programa, puede trabajar, puede ir a hacer ejercicio, tiene, puede atender 20.000 cosas y no pierde el horizonte pues, y eso es, así es como yo lo veo” (E3, Pág. 6)

“Mira hay una característica de la mujer es propia de nosotras y es un poco la sutileza al decir las cosas somos un poquito mas sutiles o nos damos cuenta de cómo decir las cosas que a veces ellos no dicen porque son como te digo menos detallistas sabes a lo mejor el hecho de ser mujer nos permite darnos cuenta de detalles que ellos no manejan, me parece que esa es la diferencia ósea no es la capacidad es la misma característica de ser mujer” (E1, Pág. 8)

“yo como mujer soy mas detallista les digo miren las paredes cambien tal bombillo no se dan cuenta entonces estoy todo el tiempo pasando la lista y verificando semanalmente y todas las cosas que he visto por ahí pero los hombres no son tan detallistas” (E2, Pág. 7)

“Si yo creo que si, hay estilos de liderazgo masculinos, que, que, tengo mis reservas, no son, no son buenos, son groseros, vulgares, creen que gritándole al personal ellos son más fuertes que todos, en cambio la mujer es más delicada... la gerencia de procura es donde se maneja el dinero de una empresa, aquí esta donde se manejan todas las compras de un proyecto ok, aquí hay dinero, el proveedor lamentablemente siempre sus malas intenciones si tu quieres caer y para mi el hombre cae mucho más rápido que una mujer, porque, porque la mujer o es casada o no le gusta el bonche, no va a salir a bonchar con el proveedor, en cambio el hombre sale más a bonchar con el proveedor y esas cosas” (E4, Pág. 6)

En el primer ejemplo se hace referencia a la practicidad femenina de preguntar lo que desconocen para poder conocer sobre una situación, sin que esto signifique desvalorización en la posición que ocupan. En los ejemplos 3 y 4 se realiza el detallismo que comparten las mujeres, que por un lado la ayudan a estar pendiente de varias cosas al momento de realizar chequeos, y la sutileza para expresar sus ideas y opiniones.

Inclusive llega a desprenderse del último extracto una concepción ética entre los hombres y las mujeres, situando a ésta última en un nivel superior de procedencia en esta área, sobre el desempeño de los hombres en la misma.

#### 4.5.4. Retos al asumir la gerencia.

En esta categoría se visibiliza los diferentes desafíos que han asumido las participantes al momento de ser gerentes en la organización.

“Demostrarle a la gente que si podía porque como te dije habían personas que si estaban seguros que yo podía hacerlo y habían otras que no hasta de mis mismos compañeros no pensaron nunca que yo lo haría, entonces un señor que trabajaba aquí con nosotros el se fue y en una oportunidad me dice conchale yo no pensé que tu no lo fueses a lograr yo era uno de los que decía que no lo podías hacer y mira me gusta como lo están llevando me gusta como lo estas haciendo, eso fue una gran recompensa para mi y bueno fíjate si, si pude demostrar que si podía es una de las cosas” (E6, Pág. 8)

“Si me lo preguntas en este momento Maury los seis meses que llevo aquí (risas) por el desligue con mi familia trate en la medida que impactara lo menos posible en la estructura y la calidad de vida de mi hijo de hecho últimamente le empieza a pegar y me dice mami te vas a volver a ir... entonces el tratar de compaginar eso a control remoto es mas difícil que hacerlo allá en Maracaibo (risas) para mi eso es un reto” (E7, Pág. 5)

“Que era un puesto nuevo y que teníamos que demostrar que somos importantes dentro de la organización y sobre todo dar la confianza de que somos importantes de que confíen en nosotros como parte de la organización, como parte importante en el proceso de lo que hacemos, ese es el reto que crean en ti” (E1, Pág. 8)

“Bueno tu sabes que aquí hay un paradigma con los proyectistas... Por ejemplo un proyectista no puede ser gerente acá pues yo no considero eso o sea yo digo ellos son personas como yo y si tiene la oportunidad de surgir porque no y de hecho yo he logrado que en mi departamento muchachos que son proyectistas estén estudiando ingeniería” (E5, Pág. 8)

En los ejemplos anteriores, las hablantes manifiestan los retos que han tenido que enfrentar al asumir la gerencia. Por ejemplo en el primer extracto la participante considera que lo más importante fue demostrar a los demás y a ella misma, que si podía asumir la responsabilidad de ser gerente del departamento, comenta que de hecho considera valioso el comentario de aprobación que recibió luego por un compañero de trabajo, el cual reconoció la buena labor que ella estaba haciendo como gerente. En el ejemplo 3 por el contrario la participante considera que su principal reto fue demostrar a la organización que el área de administración y proyectos era importante, además de lograr que creyeran en su departamento como pieza clave de la empresa.

En el ejemplo 2 se puede observar que el desafío más importante es manejar la separación de la familia, la participante comentó que ella trata de que el trabajo y la

distancia impacten lo menos posible en la calidad de vida de su hijo. Ella considera que monitorear la vida de su hijo se le hace más difícil desde Caracas, que desde Maracaibo.

En el fragmento final la participante hace alusión a romper con los esquemas, a luchar para que su gente, su equipo de trabajo tengan la oportunidad de surgir dentro de la organización la cual considera a los proyectistas (personas que elaboran y dibujan los planos a los ingenieros) como personas que no pueden llegar a ocupar posiciones directivas. Manifiesta sentirse orgullosa porque ha logrado que dos de sus proyectistas estén por graduarse de ingeniería y surgir profesionalmente.

#### **4.6. Relaciones en el trabajo:**

Esta dimensión describe como son las relaciones interpersonales de las participantes con su equipo de trabajo y su supervisor

##### 4.6.1 Con en el equipo

Esta categoría describe las relaciones interpersonales de las participantes con las personas que le reportan.

“Excelente, tengo un buen equipo de trabajo... Cuando tu eres humano tienes que tener buenas relaciones... el personal te tiene confianza, entonces no hay problemas” (E4. Pág. 10).

“Bueno en general a mi grupo a todos los quiero ósea todos son especiales y bueno yo creo que ellos también conmigo son especiales en lo que es el trato” (E2, Pág. 7).

“Bueno mi equipo de trabajo es excelente es como si fuéramos una familia” (E5. Pág. 9).

“...en la medida que tu mantengas canales de comunicación abierta, las cosas se direccionan solas y el equipo se mantiene comprometido y cuando fijas en un equipo un objetivo y todos los integrantes participan en el se da solo porque cada quien sabe hacia donde tiene que ir para lograrlo” (E7, Pág.6).

“Ay muy linda... hay muchos mayores que yo y pocos chicos, entonces tu sabes que nosotros los ingenieros somos muy cuadrículados somos muy directos, al grano, muy parcos y trabajar con personal no es fácil por eso es que te dije que me gradúe de psicólogo y ahora estoy haciendo el postgrado en psiquiatría entonces con ellos tengo que ver su personalidad, los conozco de hace muchos años porque en este medio entran y siempre somos los mismos entonces con los que son mayores nos conocemos hace mucho tiempo, entonces esta la cuestión de puertas abiertas, vente para acá, llegan aquí y me cuentan todo entonces yo trato de aconsejarlos, me ha ido bien, yo con ellos siento que me ha ido bien”. (E6, Pág. 6).

En los extractos anteriores las participantes manifiestan una identidad compartida con su grupo de trabajo. El termino “equipo” da muestra de cómo conciben las gerentes su relación con los compañeros de trabajo directos, a quienes en algún caso pueden llegar a sentir como familia. En los ejemplos finales se puede observar otro



elemento característico, la comunicación abierta establecida entre las entrevistadas y su equipo de trabajo, apertura que se traduce en una relación de confianza entre ambas partes, indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.

#### 4.6.2 Con el jefe

Esta categoría describe las relaciones interpersonales de las participantes con las personas a las cuales ella les reporta.

“Bueno la verdad es que yo con mis supervisores me llevo muy bien ósea con todos los que he tenido y ahorita Néstor buenísimo...” (E5, Pág. 10).

“Mira hasta los momentos no he tenido ningún inconveniente con ninguno ni con la Presidenta ni con el Director de Oficinas Regionales... También he mantenido mi comunicación abierta siempre les he dicho en la medida de los respetos las cosas buenas y las cosas malas” (E7, Pág. 6).

“...de mis supervisores mira el apoyo total, cuando me tienen que llamar la atención me dicen las cosas que debo corregir ok” (E6, Pág. 8).

En estos ejemplos puede observarse nuevamente el tipo de relación que las hablantes tienen con sus compañeros, en este caso con sus superiores; esa comunicación abierta que se presenta de igual manera, basada en el respeto y en el apoyo.

### **4.7 El papel de la empresa:**

Esta dimensión recoge el significado asignado por parte de las participantes al papel que ha jugado la empresa en su desarrollo profesional y la vida familiar.

#### 4.7.1 En el desarrollo profesional:

Esta categoría las participantes describen el rol que ha asumido la organización en su carrera como gerentes.

“...este la empresa me ha ayudado muchísimo he recibido muchísimos cursos e ya ni se cuantos... (E6, Pág. 8).

“la compañía me ha reforzado con cursos gerenciales de liderazgo, con cursos gerenciales estratégicos, eh, todos los cursos necesarios para prepararme para y eso es lo que me ha ayudado o me ha reforzado, me ha reforzado” (E3, Pág. 8).

“En darme la oportunidad de hacer mi trabajo, de creer en el trabajo que uno hace, preparándome, invitándome a los talleres, haciendo cursos eh sobre todo en la participación” (E1, Pág.9).

“Bueno en mi desarrollo como gerente la empresa me ha dado cursos, me ha dado la oportunidad, pero tampoco te quiero decir que ha dado muchísimos cursos sabes a veces envían los planes de adiestramiento que yo lo hago con los cursos que corresponden a mi grupo, y a veces no se cumplen y muchas veces le

pregunto a los muchachos y ellos me dicen para que si no nos lo van a dar, pero bueno igual yo me siento preparada para asumir el cargo de gerente”. (E2, Pág.7).

“En darme las oportunidades yo pienso que eso ha sido fundamental...no hubo cierta guía mira estas son las funciones esto es lo que hay que hacer me ha tocado aprender a los golpes pero preguntando se llega a Roma” (E7, Pág.6).

Los fragmentos anteriores describen de qué manera la empresa ha contribuido en su carrera como directivas. Principalmente identifican la formación a nivel de cursos y talleres brindada por ésta para el mejoramiento profesional. Otro elemento compartido, visible en los tres últimos ejemplos, es la oportunidad que les dio la organización para ocupar el puesto de gerentes, considerándola fundamental en su desarrollo profesional.

No obstante la oportunidad, en los extractos finales (4 y 5), se refleja que en algunas ocasiones no se cumplen las políticas de adiestramiento y de formación, específicamente en el área gerencial.

#### 4.7.2 En el desarrollo de la vida familiar

Esta categoría las participantes describen la ausencia de políticas empresariales que faciliten el desarrollo de sus actividades en el ámbito familiar.

“No”. (E4, Pág.14)

“No... no tienes mas nada o sea no hay otras política que facilite tu vida familiar por ejemplo o que te ayude”(E5, Pág. 11).

“En el tiempo que tengo ninguna...” (E7, Pág7).

“No le falta honestamente, fíjate que le hace falta desarrollo profesional, si como te digo si hacemos cursos pero yo creo que a la gente no solamente hay que instruirla técnicamente...” (E1, Pág. 11).

Los ejemplos citados son contundentes respecto al rol que cumple la empresa para con el desarrollo de su vida familiar; manifiestan no identificar políticas organizacionales que faciliten sus actividades familiares, al contrario de lo expresado en la categoría anterior, donde si mencionaron algunas manifestaciones de apoyo para con el área profesional.

## 4.8 Relaciones trabajo familia:

En esta dimensión se describe la percepción que tienen las participantes acerca de la relación entre las actividades propias de su rol familiar y el rol laboral, así como su opinión sobre si estas dos esferas pueden llegar a complementarse.

### 4.8.1 Significados:

Esta categoría muestra las experiencias de las participantes con respecto a las relaciones entre las actividades en el hogar y el trabajo

“Yo las separo, la relación es buena este entre mi familia y el trabajo, siempre a mi familia le inculco lo importante que es el trabajo para mi y lo importante que es para ellos que yo trabaje porque ahí un beneficio de ambas partes... No las mezclo porque bueno hay momentos en que las tienes que mezclar porque obviamente, no se como decir, tienes que involucrarte en ambas pero yo trato por ejemplo en mi casa de no hablar mucho del trabajo porque sabes no es mucho lo que aporta el verte estresado en la casa y en mi trabajo igual creo que hay un equilibrio entre las dos creo eso es lo que yo creo (risas)” (E1, Pág. 10).

“Excelente, bien, mira yo creo que desde que inventaron esto (muestra el teléfono celular)” (E4, Pág.13).

“Que compiten una con la otra, porque ambas exigen tiempo, es una competencia por el tiempo, porque en determinados momentos tienes que hacer algo en la casa mira de la cosa mas sencilla que va ir una gente a reparar nevera y tu estas en horario laboral entonces tienes que buscarte gente que vaya el día sábado el día que estas tu entonces es un poco es esa competencia de tiempo no solamente lo digo en cuanto a los quehaceres de la casa sino los quehaceres como madre de que en determinados momentos...la clave es trabajar planificado en esa medida pienso que uno u otro imprevisto que se pueden presentar como en la casa y el trabajo se pueden manejar pero la clave es para mi es el mantener estructuradas las cosas de la casa y estructurado en la medida de lo posible todo lo que es las exigencias del trabajo” (E7 Pág. 7).

“Cada quien en su lugar o sea la casa lo que es de la casa y lo que es del trabajo es del trabajo inevitablemente van a tener que converger en algún punto pero todo bien separado o sea una cosa en su lugar y la otra cosa en su lugar darle el tiempo que corresponde a cada una” (E5, Pág.11).

En los ejemplo 1 y 4, se describe como se intenta separar el rol laboral del familiar; no obstante en el mismo extracto se da cuenta de lo difícil que puede resultar tal tarea, pues es muchos casos se terminan por mezclar ambas áreas, pero logrando conseguir un equilibrio, otorgándole a cada una la dedicación correspondiente.

Dejan claro que el principal inconveniente es la escasez de tiempo, y lo demandante que pueden llegar a ser un rol en perjuicio del otro; identifican como clave la planificación y organización para lograr las exigencias que se presenten (ejemplo 3). En el segundo fragmento se expone la importancia que ha cobrado la tecnología para manejarse entre las dos esferas.

#### 4.8.2 Rol familiar y laboral: se complementan

Esta categoría recoge la expresión de las participantes en relación a como las actividades del hogar y el trabajo se complementan o integran.

“Claro que si en algún punto sobre todo lo que te mencione de el compartir conocimientos y estrategias, pero por lo general yo llego aquí yo me desconecto eso es pasando el torniquete y pasándome el suiche y me olvido que soy mama a ser que me llegue un mensaje como el que me llego ahorita ay mami ya voy para allá pero se te olvida todo... es lo mismo cuando llegas a tu casa o sea te suicheas otra vez pero uno tiene que saber distinguir las cosas... entonces hay que saber separarlo una cosa de la otra si no uno no puede” (E5, Pág. 12).

“Si de hecho lo he vivido sino no estuviera trabajando... (risas) si implica un esfuerzo por parte de uno por lo menos en mi caso el doble pero de verdad sientes la satisfacción cuando vez que lo estas cumpliendo por lo menos en lo personal considero que ahí los llevo te digo que es prueba superada ahora quizás llegando a Maracaibo se me hace mas fácil de hecho eso lo ha ayudado a el porque ha estado mas independiente no he estado tan presente yo, ha tenido que hacer y resolver cosas que antes no hacia porque estaba yo entonces y de pronto es prueba superada para el también (risas) también tiene sus meritos” (E7, Pág.8).

“Si por supuesto es un día a día es un compartir es todo lo que tu haces ya lo hablamos fijate el efecto de lo que yo hago lo que influye en mi hija es la responsabilidad es el querer ser, es algún día pensar yo llegare, es el tener metas, si la gente no tiene metas no llega a ningún lado, entonces yo me siento tranquila con el trabajo y la familia porque creo que lo estoy haciendo bien” (E2, Pág. 13).

“Si, es que tu lo tienes que complementar, porque si no, no eres feliz en ninguna parte, ni en tu trabajo ni en tu casa, porque si tu no lo complementas estás amargado en cualquier sitio” (E4, Pág. 15).

“Pienso que tu rol de mujer, de madre te ayuda a tener los conocimientos de gerencia porque si tu ves fríamente tu eres gerente en tu casa también, entonces muchas cosas que aprendes en el campo laboral te ayudan al campo familiar o sea te enriquece mas tu rol como madre...tus conocimientos adquiridos a la hora de administrar de gerenciar o todo lo que haces en el campo laboral lo puedes utilizar en tu casa por ejemplo y al revés también” (E5, Pág., 11).

Los extractos traídos a colación dan muestras de una coincidencia total entre las hablantes, al referirse a esta categoría. No solamente manifiestan que la relación entre el trabajo y la familia pueden llegar a puntos de común acuerdo, sino que lo consideran necesario e indispensable para el desarrollo de una vida plena y satisfactoria.

Se repite en el primer ejemplo el intento por separar los roles, pero la misma narración refleja contradicciones y deja sobre el tapete lo complicado que puede resultar deslastrarse de un rol absolutamente para asumir el otro.

En el fragmento final, se expone una idea que llega incluso a un nivel superior de integración, y la manifestación de simbiosis entre los roles, como uno puede enriquecer al otro, y viceversa.

#### **4.9 Mi mayor logro:**

En dimensión las participantes refieren las metas mas importante que haz alcanzado en su vida, lo que consideran ha sido su mayor logro como ser humano.

“Ser madre sin mas palabras (brotaron lagrimas de sus ojos) me tocaste la tecla (risas)”. (E7, Pág. 8).

“Profesionalmente me siento bien como madre me siento bien como hija me siento bien como esposa me sentía bien no se dio pero hice lo que tenia que hacer como amiga me siento muy bien” (E6, Pág. 10).

“Creo que tengo varios, yo siempre he dicho que la vida es un equilibrio, entonces mi familia, mi hijo, mi hogar, mi carrera, mi trabajo, todo son objetivos y metas, y de acuerdo al equilibrio que le he dado a cada uno de ellos, ese es el mayor logro que yo tengo. El equilibrio que yo tengo en todos los puntos importantes de mi vida”. (E3, Pág.11).

“Mi mayor logro, primero yo los 17 años me fui a estudiar a Estados Unidos sola, el haberme graduado con honores en una Universidad Americana... bueno el haber formado una gran familia, bueno eso es un reto y uno de mis logros más importantes”. (E4, Pág. 15).

“Mi mayor logro ha sido mantener a mi familia unida...además que he podido cumplir con mi trabajo y tengo sentido como profesional, ya que en un tiempo estuve 1 año en la casa y no entendía y decía como hacen las mujeres que no trabajan yo no me hallaba allí no tenia mas nada que hacer entonces creo que es muy importante que uno se sienta bien consigo mismo que uno es útil y su familia no abandonarla porque es lo principal”. (E2, Pág. 9).

Las entrevistadas en sus relatos describen sus mayores éxitos como personas, y confluyen nuevamente en dos áreas que parecen indisolubles ya en su discurso. Existe un sentimiento generalizado de orgullo por haber alcanzado la profesionalización, y de igual forma por haber formado una familia; ese equilibrio que puede ser extraído de los ejemplos 2, 3 y 5.

En el primer extracto puede notarse cómo el ser madre ocupa toda la escena de sus logros cómo ser humano.

#### **4.10 A manera de conclusión:**

En esta dimensión se agrupan los comentarios finales que ha manera de cierre expresaron las participantes en relación al tema de trabajo y familia.

“Ahí un refrán que dice que aprendemos hacer hijos cuando somos padres y aprendemos hacer padres cuando somos abuelos... los limites en esta vida se los pone uno si dices por ejemplo yo nada mas puedo ser mama o ama de casa ese es tu limite y tu te lo estableces, y si dices yo no quiero casarme ni tener muchachos yo nada mas quiero dedicarme a la profesión” (E7, Pág. 8).

“Yo creo que como todo en esta vida es una elección... si quieres compaginar trabajo y casa o yo me quiero volcar profesionalmente porque yo quiero ser la competencia de Donald Trump, o sea los límites en esta vida se los pone uno, o decir también yo no voy a asumir puestos gerenciales porque eso implica más tiempo que se lo voy a restar a mi familia...la persona es integral tu tienes tu parte emotiva familiar tu parte personal profesional o sea el ser humano es complejo y tu lo que tienes es que tratar de mantener un equilibrio entre todas tus facetas y que te sientas satisfecha...y si esta tesis arroja una política me la dices por favor porque sería la maravilla si me ayuda a organizar mi tiempo excelente, con esa pregunta quede tiquitiqui (risas)” (E7, Pág. 8).

“Bueno en conclusión te digo que las mujeres profesionales deben tener su carrera tratar de mejorar profesionalmente pero a la hora de que tengan su familia ni dejar la profesión, la familia y el trabajo pero tampoco abandonar a la familia” (E2, Pág. 9).

“Ahí dios mío ósea creo que te lo dije todo ser gerente es un conjunto de cosas es combinar la parte profesional y conjugarla con la parte humana es no olvidarse que somos humanos y que tenemos dos vidas una profesional y otra familiar y que las dos son importantes pero que es importante sembrar las dos para poder recoger”. (E1, Pág.13).

“...yo me siento orgullosa de mis hijos de mi esposo de mi familia, y de mi empresa también” (E4, Pág.16).

Estos fragmentos pretenden resumir una suerte de análisis final esbozado por las participantes sobre su relación trabajo-familia, todos orientados hacia una visión positiva y esperanzadora de la relación.

## V. DISCUSIÓN

En base a las categorías expuestas se establecerá una breve discusión sobre la relación existente entre las mismas, tomando en cuenta lo narrado por las participantes y lo plasmado anteriormente en los planteamientos teóricos del marco referencial.

### 5.1. Experiencia de las mujeres en base a su rol laboral.

Las novedades sobre el trabajo de la mujer hacia fines del siglo XIX y sobre todo durante el siglo pasado dan cuenta de la incorporación de la mujer al trabajo profesional, que trajo consigo la apertura a la población femenina primero de institutos terciarios y después de las universidades, aunque no todas las facultades. Las primeras profesiones femeninas tenían que ver con la atención a las personas, así que se trató sobre todo de formar a enfermeras especializadas y a maestras y profesoras. Después fueron cayendo una a una las barreras culturales que impedían el ingreso femenino a determinadas carreras, y las universidades fueron admitiendo a las mujeres en todas sus especialidades, no sin tener que éstas tuvieran que vencer posteriores resistencias en sus compañeros, profesores o futuros clientes (Delbosco, 2007).

Venciendo estos obstáculos la mujer comienza, no solo a incorporarse masivamente al campo laboral, sino que dentro del mismo comenzó a escalar posiciones, llegando a ocupar cargos directivos o de mayor responsabilidad en las empresas. La participación de las mujeres en los puestos gerenciales, viene acompañada de una nueva concepción dentro del concepto de gerencia, cuya principal característica es destacar el sentido humano, lo cual permitió superar la orientación práctica de la dirección y trasladarse a una orientación más integral, que refuerza el trabajo colectivo del gerente, para obtener no solo el éxito de la organización, sino de la gente que hace parte y vida de la misma (Salazar, 2008).

Esta concepción es claramente descrita en la categoría “*Modos de gerenciar*”, en la que las entrevistadas señalan cuan importante es mantener una adecuada relación con su equipo de trabajo, estableciendo siempre canales de comunicación abiertos, un liderazgo, que sea más inclusivo, más participativo, que tome en cuenta al otro como factor fundamental para el logro de los objetivos, respetando y exaltando su condición

de ser humano; incluso yendo más allá, en la categoría de relaciones “*Con el equipo*”, las hablantes manifiestan que pueden llegar a ser sentir lazos de afectos por su grupo, considerándolos en algunos casos como una familia.

Márquez y Lejter (2000) y Cárdenas (2007), exponen un estilo de liderazgo denominado participativo, que coincide con esa descripción hecha por las gerentes entrevistadas acerca de sí mismas y de sus relaciones en el trabajo. Este liderazgo participativo se caracteriza por estar orientado al desarrollo de las personas, comunicativo, abierto, organizado, orientado a la inclusión y a la diversidad, y que busca mantener el equilibrio, entre las dimensiones laborales y personales de sus colaboradores. El trabajo gerencial provee la posibilidad de dar a otros la oportunidad de trabajar, y de guiarlos para que se desarrollen como seres humanos, y un buen líder sabe aprovechar esa oportunidad (ver categoría “*Un gerente es*”).

Actualmente la mayoría de los estudios sobre gestión en las empresas, coinciden en afirmar, una serie de aspectos genéricos que de una manera más o menos directa, son aplicables a la mujer, o más bien a un estilo femenino de gestión, Ramos, Barbera y Sarrió (2003), consideran que este enfoque se podría equipar dentro de la teoría del liderazgo transformacional o participativo. En concordancia con lo planteado en los párrafos anteriores, las hablantes forman una identidad común en torno a la categoría “*Gerencia femenina*”, destacando como principales diferencias de la gerencia ejercida por sus pares hombres, la capacidad de establecer una comunicación abierta, asertiva, siendo sutiles a la hora de expresar sus ideas y manifestando que el solicitar ayuda no les resta ningún mérito (a diferencia, expresan ellas, de lo que piensan los hombres). Se visibiliza incluso en algún ejemplo, una diferencia de carácter ético entre el comportamiento femenino, y el masculino.

Prince (2004), sostiene que la dirección femenina viene siendo objeto de análisis en la perspectiva de gerencia de género (caracterizada por el establecimiento de las diferencias en los estilos gerenciales de hombres y mujeres; o del género masculino y femenino) desde la década de los 80. En este sentido la autora reconoce que los hombres poseen un estilo operativo fundamentalmente competitivo, que busca el poder, mientras que las mujeres por el contrario dan más valor a las relaciones, a las personas y a la participación.



La gerencia como enfoque de género es un área de conocimiento en formación que está fuertemente apoyada por el crecimiento de la participación de la mujer en puestos de dirección, el enfoque más humanista de la gerencia y el estudio del liderazgo participativo. Lo expresado por las participantes en cuanto a las experiencias de su rol como gerentes en la empresa parece no estar alejado de los planteamientos teóricos que sostienen a la disciplina de gerencia con enfoque de género.

## **5.2. Experiencia de las mujeres en base a su rol familiar:**

Pese a que hoy las mujeres se han integrado masivamente al sistema educativo y laboral, todavía opera con fuerza la imagen según la cual el lugar propio de ellas es la casa y su función principal el cuidado de los hijos (OIT, 2009).

Podemos observar dentro de la dimensión “*cotidianidad*”, específicamente en las categorías “*en la casa*” y “*los fines de semana*”, que las actividades de las participantes giran en torno a sus hijos. De lunes a viernes las entrevistadas preparan a sus hijos para ir al colegio, en algunos casos cuando se puede llevarlos, mantener comunicación con ellos desde el trabajo, acompañarlos actividades deportivas o extraacadémicas etc., mientras que los fines de semana el compartir con sus hijos se extiende a otros espacios, como la playa el cine, comidas en restaurantes, visita a los abuelos, a la iglesia; en fin pareciera que la vida de estas mujeres fuera del ámbito laboral está condicionada inherentemente al hecho de ser mamá. De ahí que su identificación con dicha función, determine en gran medida su concepto de sí misma y su valor en la sociedad (Asebey, 2004).

De acuerdo a lo observado en los extractos de la categoría “significado de ser mamá” las participantes describen el fenómeno como lo más importante que le ha sucedido en la vida, manifestando no encontrar palabras que reflejen la profundidad del sentimiento. En este sentido Asebey, (2004) señala que la maternidad es un fenómeno maravilloso en la mujer, que implica el triunfo de su propia identidad, por lo cual tiene importancia y trascendencia en sí misma, no solo al nivel corporal sino a nivel psicológico.

Ese sentimiento, a su vez lleva implícita una gran responsabilidad (de acuerdo a lo descrito por las participantes en la categoría), y es que como lo expresa Asebey, (2004) el bebe produce en la madre satisfacción e incremento de la autoestima; pero también produce cierto grado de angustia y culpa por lo que le pudiese sucederle al hijo.

Para Chinchilla y León (2004, p. 40) “la maternidad conlleva una comunión especial con el misterio de la vida que madura en el seno de la mujer”. Este modo único de contacto con el nuevo ser que se esta formando crea al mismo tiempo una actitud hacia el hombre en general, que caracteriza notablemente toda su personalidad. En efecto la madre lleva consigo a otro ser, le ofrece el espacio respetándolo en “su alteridad” (p.40). Así, la mujer percibe y enseña que las relaciones humanas son autenticas solo si se abren al recibimiento de la otra persona, reconocida y querida por la dignidad que tiene por el hecho de ser humano y no de otros factores, como la utilidad, la fuerza, el intelecto o la belleza. Esto tiene relación con lo que ellas expresaron en la dimensión de “Relaciones en el trabajo” en la cual resaltaron que la interacción con el otro partía del principio de que ese compañero era primero que nada un ser humano y como tal debía ser tratado. Pareciera entonces que el hecho de ser madres enriquece su rol como gerente, así como también el estilo participativo que desarrollan.

La verdadera ambición femenina supone contar con las condiciones sociales y laborales para desarrollarse como mujeres en todos los aspectos potenciales de su feminidad. Chinchilla y León (2004), señalan que la mujer construye el mundo, la cultura, la empresa y la familia con la ayuda de su esposo, juntos enriquecen a ese ser llamado hijo y por medio de el a la humanidad; esta idea esta en sintonía con lo expresado por las participantes en la categoría “significado de ser mama”, en la cual señalaban que el ser mama es una gran responsabilidad ya que en sus manos esta el criar con valores a sus hijos para de esta manera se pueda tener un mundo mejor.

Por otro lado las participantes cuyos hijos son mayores de edad comentaban que una vez que sus hijos crecieron una sensación de libertad se apoderaba de ellas, ya que ese niño, ese ser, se empieza a valer por si mismo, toma sus propias decisiones, se prepara su alimento y resuelve sus actividades académicas, por lo cual ellas pueden ya dedicarse hacer las cosas que siempre le ha gustado, seguir estudiando, salir con amigas,

asistir a cursos de interés etc. Con esta idea pareciera que el rol de ser mamá está sujeto a la edad de los hijos, así mientras más pequeños estén, mayor es el nivel de responsabilidad.

Chinchilla y León (2004), señalan que así como un niño necesita del amor de su madre, el mundo del trabajo y la vida social están a la espera de la mujer para hacerlos más habitables y adaptables a las necesidades personales; el mundo laboral está reclamando la presencia de la mujer-madre para estar en función de la persona y la familia y no al revés y en este sentido estar en sintonía con un estilo de gerencia participativa y con la conciliación de la vida familiar y laboral.

### **5.3 Relaciones trabajo familia:**

La importancia del trabajo y ocupar un cargo laboral en una organización no se cuestiona para la vida de una persona. No hay duda de que el trabajo puede permitir el desarrollo del potencial humano. Es una oportunidad de probar lo que se ha aprendido y de desarrollar sus capacidades personales y profesionales. Pese a ello el ser humano es un ser integral, que no solo se desarrolla como profesional dentro de una empresa, sino que también disfruta de momentos de recreación y de formar una familia (Cárdenas, 2007).

En la dimensión “*El papel de la empresa*”, las entrevistadas valoran a la misma desde dos puntos de vistas, si se quiere, bastante alejados entre sí. La primera categoría, “*En el desarrollo profesional*”, la valoración es positiva, agradecen a la empresa el haberles brindado la oportunidad de asumir la posición que ocupan, y de, en la medida de sus posibilidades, costearles cursos de formación en su área. Pero por otro lado, dentro de la misma dimensión, en la categoría “*En el desarrollo de la vida familiar*”, la valoración es totalmente opuesta, manifiestan no encontrar de parte de la empresa políticas que las ayuden en el ámbito familiar, o políticas que ayuden a compatibilizar las actividades del hogar con las actividades propias del trabajo.

Las mujeres tienen necesidades específicas y exigencias personales y familiares que no pueden ser desatendidas por la empresa. Las tareas de la crianza de los hijos, el cuidado de los hijos y todo lo relacionado con la reproducción de la fuerza de trabajo no

son un problema de la mujer, o una tarea exclusiva de ella. Son una necesidad social y las organizaciones como parte de esa vida social tienen que asumir su responsabilidad en todo eso (Cárdenas, 2007).

El apoyo es sentido entonces desde otras latitudes. De la categoría “De mi familia” se desprende la necesidad y el agradecimiento de contar con esa abuela, o con esos tíos, que juegan un papel crucial para el cuidado de los hijos de esas mujeres trabajadoras. En otros casos (ver categoría “*De mis amigos*”) esa ayuda proviene de amistades, que por tener una mayor disponibilidad de tiempo, o un horario más flexible, se hacen cargos de los niños una vez estos salen de sus centros de estudios, sirviéndoles de transporte o en otras circunstancias recibiendo en sus casas.

La categoría de “*La señora de servicio*” intenta recoger todas las expresiones de apoyo que provienen de esta persona que está en la casa ocupándose de labores domésticas, y en muchos casos, de atención a los hijos también. Cada ejemplo se vuelve más explicativo que el anterior, y todos llevan a una conclusión común, que difícil sería la vida sin una señora que te apoye en el hogar.

Por otra parte, en la categoría referente al apoyo “*De mi esposo*”, algunas hablantes expresan que las manifestaciones de éstos fueron muy pocas (justo en esos casos, esas mujeres están divorciadas), mientras que otras dicen contar con esa ayuda. En lo que sí encuentran punto común, es que esa colaboración se hace cada día más necesaria, sobre todo hoy, cuando ambos representantes del hogar están cada vez más tiempo fuera de la casa.

La dimensión “*Relaciones Trabajo-Familia*”, se aproxima a cómo viven las mujeres la interacción entre las actividades propias de su rol familiar y el rol laboral. En la categoría “Significados”, algunos ejemplos refieren que las mujeres intentan separar ambas esferas, pero dan cuenta en el discurso de lo arduo que puede resultar tal tarea, pues al final puede que terminen solapándose, o mezclándose. El primer (y más importante inconveniente) parece ser la demanda de tiempo de uno de los roles, en perjuicio del otro; pero consideran al mismo tiempo que con organización y planificación pueden lograr (y el apoyo en sus diversas expresiones) moverse en las dos áreas.

Su reflexión final en esa dimensión (ver categoría Rol Familiar y Laboral: Se Complementan), es que la relación entre el trabajo y la familia pueden llegar a puntos de común acuerdo, considerando ese escenario ineludible e indispensable para el desarrollo de una vida plena y satisfactoria; y en este aspecto el acuerdo entre las entrevistadas es total. Inclusive, plantean en algún caso, que lo aprendido en un ámbito, puede ser trasladado al otro (y viceversa), enriqueciendo aún más la relación.

Sobre esa última idea expuesta en el párrafo anterior, Feldman y Cols. (2008), otorgan el término “gratificaciones”, para evidenciar la relación positiva que existe entre ambas áreas, de fortalecimiento mutuo. Estas gratificaciones también pueden relacionarse con el apoyo recibido en el hogar y en el lugar de trabajo, que tiene incidencia directa en el bienestar percibido, y la satisfacción con el trabajo y la familia.

Las ejecutivas hacen de su vida familiar y más concretamente de sus hijos, el centro de atención de sus vidas. A pesar de ser gerentes exitosas y comprometidas a nivel profesional, encuentran más valor y sentido, en el mundo de las relaciones y los afectos (Bernal, 1987). En la dimensión “*Mi Mayor Logro*”, las entrevistadas, describen cual o cuales han sido sus mayores éxitos alcanzados en su vida hasta ahora. La constitución de una familia, se revela como el principal fruto logrado, seguido de su desarrollo profesional, y más aun, el equilibrio o balance conseguido en ambas esferas.

Las participantes compartieron algunas reflexiones finales que fueron agrupadas en la dimensión “*A manera de conclusión*”. En los ejemplos citados, puede observarse que de forma generalizada las gerentes entrevistadas coinciden en la importancia de poder conjugar su área familiar y su área laboral, de prestarle atención a ambas, y de no querer separarse de ninguna. Los límites, comentan, en algunos casos, son puestos por ellas mismas, y el desempeño de ambos roles se transforma en una cuestión de elección.

Lo expresado por las participantes en la dimensión “*A manera de conclusión*” tiene relación con lo expresado por Clancy (2007), ya que el querer tener una familia se hace difícil dedicarse al trabajo y la devoción total al trabajo es lo que se requiere para llegar a la cima de la pirámide corporativa. Ella sostiene que esto puede significar un conflicto dependiendo de la perspectiva de la persona, por ejemplo si la prioridad en el momento es ser madre, el trabajo quedara rezagado en segundo lugar y viceversa. Para

la autora la vida se resume en elecciones, si bien el trabajo es importante para muchas mujeres, la verdad es que otras cosas lo son también (como la familia, los amigos).

Según Márquez y Lejter (2000), en los países latinoamericanos se consagra el objetivo colectivo de potenciar a la mujer por todas las vías posibles, pero hay también quienes no comparten esa meta, porque “temen la desintegración de la familia y de la sociedad como resultado de la incorporación de la mujer al trabajo” (p. 14). El objetivo debería ser, en todo caso, que la mujer pueda escoger libremente su propio destino, con conocimiento de las opciones y sus consecuencias. Parece que las mujeres entrevistadas han optado por desarrollar tanto su vida familiar como su vida profesional, y aunque el camino en muchos casos no ha sido fácil, reconocen que el esfuerzo vale la pena y que el desarrollo en las áreas familiares y laborales no es solo importante sino también es necesario.

## VI. CONCLUSIONES.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del presente estudio, las cuales estarán enfocadas, con base en el análisis cualitativo de la información y apoyados en el marco referencial descrito en los capítulos anteriores.

1.- La incorporación al mundo laboral de la mujer en el siglo pasado ha sido masiva; y en las últimas décadas su acceso a puestos claves y directivos dentro de las organizaciones es notable. En la empresa donde se llevó a cabo la investigación, puede observarse claramente este fenómeno; de 282 empleados, 131 son mujeres lo que representa el 46,45%, y de un total de 18 gerencias, 8 están siendo ocupadas por mujeres así como la Dirección de RRHH, Desarrollo de Negocios y el cargo de mayor jerarquía, la Presidencia.

La consultora Estudios y Proyectos DITECH S.A. está organizada de manera matricial, lo cual permite la apertura a la diversidad y el desarrollo de trabajo en equipo, ya que un colaborador en un proyecto puede llegar a ser el líder en otro y viceversa. La cooperación, el apoyo, el trabajo en equipo son parte de las competencias del liderazgo transformacional, el cual según las autoras Márquez y Lejter (2000) y Cárdenas, (2007) definen el estilo de gerencia femenino.

2.- Las participantes identificaron un estilo de liderazgo participativo que presta atención a los asuntos personales de sus colaboradores, manteniendo canales de comunicación abiertos, que aumentan la confianza, que es inclusivo, y que reivindica la importancia de lo humano en el trabajo. Anca y Vega (2003) considera que las mujeres que desarrollan el estilo de liderazgo participativo generan beneficios a la organización entre los cuales destaca la relevancia e importancia del desarrollo humano, que se traduce en el desarrollo de los otros como factor indispensable para alcanzar el éxito. Además la mujer refuerza lo importante de atender y conocer las estructuras informales, de percibir la delegación como parte de la función directiva; así mismo, esa gerente escucha e interioriza todos los elementos que se producen en una relación y los usa de manera favorable para atender las necesidades del cliente.

3.- En relación a la parte familiar, las entrevistadas se refirieron a la experiencia de la maternidad como el fenómeno más maravilloso que han vivido; que trae consigo grandes satisfacciones y responsabilidades. El rol de la maternidad sensibiliza a la mujer y es un elemento que le agrega valor, de ahí que su identificación con dicho rol, determine en gran medida su concepto de sí misma y su valor en la sociedad; este planteamiento de Asebey (2004) es cónsono con lo que expresaron las participantes en relación a su papel como madres.

4.- Las participantes expresaron que a pesar de sentir un clima de trabajo agradable, apoyo en la formación y capacitación profesional por parte de la empresa, ellas no identificaban políticas que facilitasen el ejercicio de su rol familiar. Chinchilla (2004) introduce el término “Empresas Familiarmente Responsables” (p. 13), para hacer referencia aquellas compañías que mantienen altos niveles de productividad y que reconocen lo importante que es ayudar a sus trabajadores a compatibilizar las actividades propias del rol familiar y laboral, mediante el desarrollo de políticas que permitan a sus empleados tener una mejor calidad de vida y a las empresas una mayor competitividad. “La familia del empleado es el nuevo stakeholder de la empresa y por eso es parte de la responsabilidad social empresarial interna”, Chinchilla (2006 p, 39), por lo que debe ser tomada en cuenta, atendiendo y escuchando sus necesidades y de esa manera mejorando la relación entre empresas, empleados y sociedad.

Idrovo (2006) sostiene que las políticas que facilitan la conciliación trabajo familia permiten a las empresas mantener motivado a su personal mediante la reducción del conflicto, comprometiéndolos con los objetivos y las metas de la organización, reduciendo la rotación y ayudando a la retención de talentos.

Idrovo (2006), Chinchilla (2009) y la OIT (2009b), consideran como políticas familiarmente responsables las siguientes: Flexibilidad en el horario laboral, semana laboral comprimida, permiso por maternidad más allá de lo estipulado por la ley, trabajo a distancia, video conferencia, teletrabajo, apoyo y asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar, asesoramiento psicológico familiar, formación en cursos prenatales, de nutrición, gestión del tiempo, gestión del estrés, conciliación trabajo-familia, el papel de los padres, servicios para el cuidado de los hijos y familiares, entre otros.



5.- En cuanto a la relación entre las actividades propias del rol laboral y las propias del rol familia, las gerentes entrevistadas identificaron varios aspectos importantes. En primer lugar que aunque en algunos casos ellas intentan separar ambas esferas, éstas terminan por mezclarse; y que el tiempo dedicado al ejercicio de un rol (generalmente el laboral) muchas veces agota el tiempo que le pueden dedicar al otro (el familiar), lo que se convierte en uno de los principales inconvenientes (Jiménez y Moyano, 2008); sin embargo, rescatan que con el apoyo de familiares, amigos y señora de servicio pueden conseguir mucho, sobre todo con los hijos; así como con una correcta planificación y organización de actividades.

Las participantes evalúan sus relaciones trabajo – familia de manera positiva, afirman que sienten satisfacción al poder ejercer ambos roles, los cuales se enriquecen mutuamente en variadas ocasiones. Sus mayores logros son el haber constituido una familia, sobre todo el ser madres, pero al mismo tiempo haber alcanzado la realización profesional. Están de acuerdo en que no ha sido, ni es, sencillo, pero también comparten que no es imposible.

Para Chinchilla (2009) el conciliar la vida familiar y laboral depende en gran medida del apoyo de la familia, la organización y la sociedad, y para Clancy (2007) depende específicamente de la elección de la persona. En la entrevista las participantes mencionaron lo importante que les ha resultado el apoyo recibido y más aun el esfuerzo propio para lograr equilibrar su vida profesional y personal. No obstante, se deja ver que en Venezuela el reconocimiento y la apertura hacia temas como conciliación o balance trabajo-familia es aun incipiente.

El psicólogo industrial en su quehacer profesional debe contribuir a que en las empresas venezolanas se reconozca la importancia de implementar políticas que ayuden a sus trabajadores a mejorar su calidad de vida, y de esa manera lograr un buen clima de trabajo, manteniendo a las personas motivadas y comprometidas con su organización.

## VII. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES.

Dentro de las limitaciones que se presentaron en el estudio, en primer lugar, se puede mencionar lo difícil que fue encontrar una empresa que estuviera interesada en el tema y que nos brindara la apertura para desarrollar la investigación.

En segundo lugar, también se encontró dificultad para acceder a información reciente para completar el marco referencial. En ese sentido es necesario que la Escuela o la Universidad dispongan de bases de datos adecuadas para que los estudiantes (y también los profesores) accedan a información novedosa para la realización de sus investigaciones.

Otra limitación estuvo relacionada con la asesoría en metodológica cualitativa; ya que dentro de la mención (aunque existió apoyo total desde el departamento para realizar la investigación desde este paradigma) no contamos una formación específica en dicha metodología, por lo que se recurrió a profesores de otras menciones para que nos apoyaran en entender el método.

En futuras investigaciones, para comprender el fenómeno de la gerencia femenina auto descrito por las participantes, sería recomendable realizar un estudio con el personal que le reporta directamente para constatar el estilo identificado por ellas.

También se podría realizar una investigación en mujeres gerentes pertenecientes a empresas de otros sectores de mercado y así comparar los resultados para conseguir una caracterización general de cómo son las relaciones trabajo - familia en las gerentes en Venezuela.

Resultaría interesante llevar a cabo un estudio con los hombres gerentes de la empresa, para de esta manera obtener patrones de comparación cualitativa y ofrecer un importante marco de investigación en relación a los procesos psicológicos y la experiencia del fenómeno desde lo masculino y lo femenino.

En próximas investigaciones en el tema sería muy útil utilizar un modelo sobre balance vida-trabajo, tanto para fortalecer el guión de entrevista como para enmarcar el análisis.

En el ámbito de la Psicología Organizacional, sería recomendable realizar un benchmarking sobre políticas de conciliación trabajo - familia en otras empresas del sector de la Consultoría en Ingeniería, Procura y Construcción, para conocer que están haciendo en materia de responsabilidad social interna con sus empleados en pro de mejorar su calidad de vida y de esta manera tener una visión mas amplia de ese fenómeno.

## VIII. REFERENCIAS.

- Anca, C. y Vega, A. (2003). *La gestión de la diversidad en la organización global*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Asebey, A. (2004). *Maternidad versus sexualidad*. Recuperado el 01 de octubre de 2010, del sitio web de la Universidad Autónoma de Querétaro [http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/p\\_sociales5.html](http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/p_sociales5.html).
- AVAA. (2008). *Mujeres Exitosas*. I Jornada Mujeres Exitosas. Asociación Venezolano Americana de la Amistad, Caracas, Venezuela.
- Bernal, C. (1987). Mujeres ejecutivas: la integración del trabajo y familia en su vida íntima. *Revista de Investigación y Gerencia*, 4(1).
- Bracho, A. (2005). Desempeño Gerencial: Funciones y roles en las practica. *Compendium*, 5-19.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents [Versión Electrónica], *Journal Vocational Behavior*; 67, 169-198.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay mas mujeres en la cima de las escala corporativa: Debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?. [Versión Electrónica], *Revista Latinoamérica de Administración*, 38, 1-8
- Cárdenas, M. (2007). Mal de muchas, consuelo de ninguna, [Versión Electrónica], *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 27-44.
- Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid, España: ESIC
- Céspedes, J. (2008). *Que es la Gerencia*. Recuperado el 15 julio 2010 de: <http://www.la-gerencia.com/articles/8/1/-QUE-ES-LA-GERENCIA-/Page1.html>

- Chinchilla, N. (2006). *Empresas Familiarmente Responsables*. Recuperado el 12 de junio de 2010 de: <http://www.nuriachinchilla.com/blog>.
- Chinchilla, N. (2009). *Que es y que no es conciliación*. Recuperado el 12 de junio de 2010 de: <http://www.nuriachinchilla.com/blog>.
- Chinchilla, N. y León, C. (2004). *La ambición femenina. Como re-conciliar trabajo y familia*. Madrid, España: Aguilar.
- Chinchilla, N. y Moragas, C. (2010). *Conciliación Vs Integración*. Recuperado el 10 de agosto de 2010 de: <http://www.nuriachinchilla.com>.
- Coscojuela, X. (2008). El mercado no es solo cosa de hombres [Versión Electrónica], *Gerencia y Negocios*.
- Delbosco, P. (2007). *Mujer y Trabajo*. Recuperado el 16 de agosto de 2010, del sitio web del Instituto Acton: <http://www.institutoacton.com.ar/articulos/pdelbosco/artdelbosco1.doc>
- Drucker, P. (1975). *Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Librería el Ateneo.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México, D.F: Thomson.
- Fraile, G. (2006). Conciliar familia y trabajo: ¿buscas una receta?, no hay (por suerte). [Versión Electrónica], *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 23, 54-57.
- Feldman, L., Vivas, E., Lugli, Z., Zaragoza, J. y Gómez, V. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. *Salud Pública de México*. 50(6), 482-489.
- Gómez, M. (2000). *Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y teoría*. Recuperado el 18 de agosto de 2010 de: <http://www.utp.edu.co/~humanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

- Grennhaus, J. y Powell, G. (2003). When work and family collide: deciding between competing role demands [Versión Electrónica], *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291-303.
- Garbi, E. (1993). *Mujeres gerentes en Venezuela de hoy: una carrera desafiante*. Caracas: Ediciones IESA.
- Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. [Versión Electrónica], *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 73-84.
- Grennhaus, J., Collins, K. y Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life [Versión Electrónica], *Journal Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. [Versión Electrónica], *Estudios Gerenciales* 2 (100) 49-70.
- INE. (2010). *Indicadores globales de la fuerza de trabajo, según sexo*. Recuperado el 15 de abril de 2010 del sitio Web del Instituto Nacional de Estadística: [http://www.ine.gov.ve/hogares/hogares2.asp?Periodo=M&Ano=2010&R\\_Desde=Ene&R\\_Hasta=Ene](http://www.ine.gov.ve/hogares/hogares2.asp?Periodo=M&Ano=2010&R_Desde=Ene&R_Hasta=Ene)
- Iranzo, C. y Richter, J. (2002). El espacio femenino en el mundo de trabajo formal [Versión Electrónica], *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (20), 509-535.
- Jackson, T. (1992). *Evaluación del Desempeño Gerencial*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Legis.
- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida [Versión Electrónica], *Revista Universum*, 1 (23), 116-133.

- Lejter, N. (2003). *Mujeres gerentes: mitos y realidades*. Recuperado el 15 de noviembre 2009, de:  
[http://www.degerencia.com/articulo/mujeres\\_gerentes\\_mitos\\_y\\_realidades](http://www.degerencia.com/articulo/mujeres_gerentes_mitos_y_realidades).
- Lindgren, H. (1975). *Introducción a la psicología social*. México, D.F.: Trillas.
- Maslow, A. (1991). *La personalidad creadora*. Barcelona, España: Kairos.
- McGregor, D. (1969). *El lado humano de las organizaciones*. México, D.F.: Editorial Diaria.
- Márquez, P y Lejter, N. (2000). *Heratenea el nuevo genero de la gerencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México, D.F: Trillas.
- Martínez, C., Vera, J., Paterna, C. y Alcázar, A. (2002). Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el autoesquema de género [Versión Electrónica], *Anales de Psicología*, 18(2): 305-317.
- Mesmer-Magnus, J. y Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A metanalytic examination life [Versión Electrónica], *Journal Vocational Behavior*, 67, 215-232.
- OIT. (2009a). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*. Recuperado el 7 de enero de 2010, del sitio web [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_106195.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_106195.pdf)
- OIT. (2009b). Trabajo y Familia: hacia nuevas formas de corresponsabilidad social. Recuperado el 7 de enero de 2010, del sitio web [http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab\\_familia%5BOIT-PNUD%5D.pdf](http://oit.org.pe/WDMS/bib/publ/documentos/trab_familia%5BOIT-PNUD%5D.pdf)
- Peraza, J. (1986). *Gerencia*. Caracas: Fondo Editorial Latino.

- Pérez, C. y Cox, J. (2003). *Como conciliar vida familiar y laboral*. Recuperado el 09 de agosto de 2010 de: [http://www.deres.org.uy/home/descargas/guias/guia de conciliación trabajo y familia \\_ acción rse.pdf](http://www.deres.org.uy/home/descargas/guias/guia_de_conciliación_trabajo_y_familia_acción_rse.pdf)
- Prince, E. (2004). Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 9(23), 17-54.
- Quinn, R., Faermen, S., Thompson, M. y McGraht, M. (1995). *Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramos, A., Barbera, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas y espacios de poder y relaciones de género [Versión Electrónica], *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.
- Salazar, J. (2008). Una lectura sociológica de la gerencia. [Versión Electrónica], *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología* 17(1), 7-25
- Salazar, M., Montero, M., Muñoz, C., Sánchez, E., Santoro, E. y Villegas, J. (1995). *Psicología social*. D.F, México: Trillas.
- Schein, E. (1970). *Psicología Organizacional*. (2a. ed.). D.F., México: Prentice-Hall
- Stoeva, A., Chiu, R. y Greenhaus, J. (2002). Negative affectivity, role stress, and work-family conflict [Versión Electrónica], *Journal Vocational Behavior*, 60, 1-16.
- Valdivieso, M. (2004). Mujer y gerencia: un desafío al poder patriarcal. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 9(23), 137-154.
- Tena, G. y Asin, M. (1991). La mujer: los porqués de su discriminación en los estudios históricos y los cambios habidos en su participación en el mundo laboral [Versión Electrónica], *Acciones e Investigaciones Sociales*, 1, 61-68.



Villegas, J. (2008). *Desarrollo Gerencial: Enfoque conceptual y metodológico*. Caracas: Ediciones Vega.

Werbel, J. y Walter M. (2002). Changing views of work and family roles. A symbiotic perspective [Versión Electrónica], *Human Resources Management Review*, 12, 293-298