

# Conciliación trabajo – familia en mujeres ejecutivas de empresas privadas de la ciudad de Medellín

## Work-family conciliation in executive women of private companies in the city of Medellín

DOI: 10.18270/chps.v19i1.2976

Recibido: 1 -08 -2019 Aceptado: 27- 11- 2019

<https://revistas.usb.edu.co/index.php/UJPR>

**\* Natalia Villa Correa**

Universidad EAFIT.  
Email: [nvillac@eafit.edu.co](mailto:nvillac@eafit.edu.co)

**\* Johnny Orejuela**

Doctor en Psicología Social del Trabajo, Universidad EAFIT.  
Email: [jorejue2@eafit.edu.co](mailto:jorejue2@eafit.edu.co)

**\* Andrés Vásquez**

Universidad EAFIT  
Email: [avasqueo@eafit.edu.co](mailto:avasqueo@eafit.edu.co)

**\* Mariantonia Lemos**

Doctora en Psicología. Universidad EAFIT.  
Email: [mlemosh@eafit.edu.co](mailto:mlemosh@eafit.edu.co)



Copyright: ©2019.

La Revista Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología proporciona acceso abierto a todos sus contenidos bajo los términos de la licencia creative commons Attribution-NonCommercial- NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NCND 4.0)

**Declaración de disponibilidad de datos:** Todos los datos relevantes están dentro del artículo, así como los archivos de soporte de información.

**Conflicto de intereses:** Los autores han declarado que no hay conflicto de intereses.

### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo comprender la experiencia de conciliación trabajo-familia en un grupo de mujeres ejecutivas de empresas privadas en la ciudad de Medellín. Este estudio cualitativo se basó en entrevistas en profundidad. Se descubrió que la conciliación trabajo-familia está influenciada por las horas de trabajo, las responsabilidades laborales, el estrés, los problemas familiares y las responsabilidades generales. Además, el trabajo invade la vida familiar y es difícil encontrar un equilibrio, a pesar de que las participantes utilizan estrategias como la organización, la planificación y una buena actitud para separar el trabajo de la familia y administrar su tiempo. Igualmente, la pasión por el trabajo parece mitigar el estrés laboral que influye en la familia. Si bien la flexibilidad laboral y los objetivos personales facilitan la conciliación, la falta de apoyo del empleador y la carga de trabajo lo impiden. En general, el liderazgo femenino es útil en una organización, sin embargo, las demandas de los puestos gerenciales impiden que las mujeres pasen tiempo con sus familias, tengan relaciones de calidad y cumplan con las responsabilidades familiares. Por lo tanto, es necesario que las empresas promuevan políticas que hagan posible la conciliación entre el trabajo y la familia.

**Palabras clave:** trabajo, familia, conciliación trabajo-familia, mujer, alta dirección.

### **Abstract**

The current study aims to understand the work-family conciliation experience in a group of women in management positions from private companies in the city of Medellín. This qualitative study was based on in-depth interviews. It was found work-family conciliation is influenced by working hours, work responsibilities, stress, family problems and overall responsibilities. Besides, work invades family life and finding a balance is difficult, even though participants use strategies such as organization, planning and a good attitude to separate work from family and to manage their time. Also, passion for work seems to mitigate the work stress that influences family. While work flexibility and personal goals facilitate conciliation, the lack of employer's support and the workload impede it. In general, female leadership is useful in an organization; however, the demands of management positions impede women from spending time with their family, have quality relationships and fulfill family responsibilities. Therefore, it is necessary for companies to promote policies that make possible conciliation between work and family.

**Key words:** work, family, work-family conciliation, woman, directive positions.

## **Introducción**

La globalización y el avance de la tecnología han aumentado la competitividad de las empresas, lo que ha hecho que se les exija a los trabajadores nuevas capacidades y que se autogestionen para competir con el mercado de trabajo, pues cada individuo, según su desempeño personal, es quien determina su salario, contrato, capacitación etc. (Orejuela, 2013).

Este nuevo modelo de trabajo exige mayor responsabilidad y compromiso con el cargo porque el éxito y la productividad en el trabajo determinan el progreso del empleado en la organización. Además, la ausencia de seguridad en el cargo produce incertidumbre y vulnerabilidad, llevando tanto al hombre como a la mujer a asumir roles (más allá de ser padre y madre) para asegurar mayor protección laboral y mejores condiciones de calidad de vida (Álvarez & Gómez, 2010).

Lo anterior ha promovido el estudio de la interacción entre trabajo y familia, ya que la incorporación de la mujer al mundo laboral transforma la dinámica familiar. Esto ocurre a causa de que se presenta una modificación de roles: la mujer continua con su rol tradicional productivo y de cuidadora, pero también asume un rol en el ámbito laboral que, en el caso de los cargos directivos, de prestigio y poder, exige mucho tiempo de dedicación (Garrido, Gallegos, & Hernández, 2015). Por otra parte, se ha encontrado que a pesar de que la familia sigue ocupando el primer lugar, el trabajo se encuentra entre las principales prioridades de los trabajadores (Orejuela & Ramírez, 2011), lo que indica que ambos ámbitos son esenciales en la vida de un individuo.

El intento de conciliar familia y trabajo puede generar tensión y conflictos (Garrido et al., 2015), y aunque las causas que afectan el equilibrio de estas dimensiones son diversas, en general se pueden dar porque los roles familiares dificultan el desempeño de las responsabilidades laborales (conflicto familia-trabajo), o los roles en el trabajo dificultan las responsabilidades familiares (conflicto trabajo-familia) (Álvarez & Gómez, 2010). Frente a esto, “se ha encontrado que el número de roles que debe cumplir una misma persona tiende a ser una fuente de estrés, especialmente cuando las expectativas en uno de ellos obstaculizan el cumplimiento de las expectativas en otros” (Lemos et al., 2018, p. 62); por esta razón, muchas de las mujeres, al no poder cumplir con las responsabilidades familiares, procuran distribuir las mediante la colaboración de otras personas (López et al., 2011).

Además, este conflicto de familia-trabajo se ha visto relacionado con cambios desfavorables en la vida cotidiana de las mujeres a nivel individual, familiar y social, ya que esto puede llevar a relaciones familiares y de trabajo deficientes, aumento de divorcios y de abortos, disminución

de la tasa de natalidad, etc. (Sánchez, 2012). Igualmente, el estrés por el trabajo y los problemas laborales puede llevar a un desbordamiento de la tensión, que invade a la familia y se traduce en menor cantidad y calidad de tiempo en casa (Chinchilla & Moragas, 2007; Orejuela, 2018).

La conciliación es un método para la resolución del conflicto familia-trabajo; esta busca “lograr que las necesidades laborales y familiares se encuentren en un punto de equilibrio, es decir, que aquellas funciones de un rol puedan ejercerse sin la interferencia tensionante del otro” (Molina, 2011, p. 14). La conciliación se ha estudiado con la flexibilización laboral como apoyo, la cual se puede clasificar en tres grandes categorías: flexibilidad en la jornada y horarios de trabajo, permisos y recursos.

La *flexibilidad en la jornada de trabajo* abarca horarios de trabajo flexibles, el trabajo de tiempo parcial y el teletrabajo. Se ha encontrado que “esta modalidad de trabajo le ayuda al individuo a conciliar su vida laboral con la personal, debido principalmente a la flexibilización de los horarios de trabajo y la reducción en los tiempos de desplazamiento” (Sierra, Escobar, & Merlo, 2014, p. 62); *los permisos* incluyen las licencias por maternidad y paternidad, más allá de lo establecido por la Ley, y aquellos relacionados con el cuidado de personas dependientes. Finalmente, *los recursos* se refieren a los servicios de apoyo al empleado (Gruoso & Antón, 2011); por ejemplo, las salas que las empresas brindan para que las trabajadoras en período de lactancia puedan extraer la leche materna, almacenarla y llevarla a casa.

La evidencia ha mostrado que estas medidas de conciliación incrementan la moral en el trabajo y el compromiso con la organización; así mismo, generan una sensación de mayor efectividad en el manejo de responsabilidades familiares y laborales, lo que disminuye los niveles de estrés y aumenta la energía y la satisfacción con el trabajo. Por su parte, la ausencia de acciones de conciliación se relaciona con la aparición de altos niveles de estrés en el trabajo y disminución de la implicación con el mismo (Gruoso & Antón, 2011).

Esta flexibilidad laboral es fundamental en las organizaciones, especialmente en el caso de las mujeres que tienen cargos directivos, pues la sobrecarga de trabajo a la que están expuestas y las responsabilidades propias de un cargo de dirección hacen que les sea muy difícil conciliar el trabajo y la familia, lo que produce mayores niveles de estrés, que resultan en problemas de salud y una menor satisfacción vital general (Barros & Barros, 2008).

Además, es esencial apoyar a las mujeres en cargos directivos para conciliar ambos ámbitos, pues su aporte a las organizaciones es fundamental, ya que se caracterizan por un liderazgo transformacional, considerado actualmente el más efectivo en el ámbito de las organizaciones (Gallegos, Guzmán, Saavedra, & Hidalgo, 2012). Este liderazgo se caracteriza por tener más en cuenta a las personas, al equipo, y se centra en despertar la motivación y el compromiso para lograr los resultados. Además, la dirección femenina promueve más el trabajo en equipo y la participación, a la vez que se enfoca en la importancia de la comunicación interpersonal, así como en la cooperación por encima de la competencia (Avendaño, 2018; Chinchilla, & Moragas, 2007).

Por lo anterior, en esta investigación se busca comprender la experiencia de un grupo de mujeres ejecutivas que laboran en empresas privadas de la ciudad de Medellín en torno a la conciliación trabajo-familia. De manera particular, se busca conocer y describir los efectos de las responsabilidades y funciones del trabajo sobre las relaciones y deberes familiares, así como sobre el tiempo que se pasa en familia. Del mismo modo, se pretende identificar los efectos del tiempo compartido en familia, las responsabilidades y relaciones familiares sobre las laborales, así como sobre el desempeño y los deberes propios del trabajo. Finalmente, se busca conocer y describir las estrategias utilizadas por las mujeres participantes para lograr la conciliación trabajo-familia, al igual que los factores facilitadores y obstaculizadores.

## Método

### Tipo de estudio

De acuerdo con el tipo de análisis realizado, el presente estudio es de tipo *cualitativo*, pues se pretendió explorar los fenómenos en profundidad y se utilizó la recolección de datos sin medición numérica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Fue realizado a la manera de un *estudio de caso*, ya que se intentó conocer a profundidad una variable: la conciliación trabajo – familia en mujeres ejecutivas de empresas privadas de la ciudad de Medellín. Respecto a la profundidad que se alcanzó con la investigación, y de acuerdo con su objetivo general, es un *estudio de tipo descriptivo*, pues buscó especificar las propiedades y características de un grupo de personas.

Asimismo, es un estudio de *carácter fenomenológico-hermenéutico*, porque busca “entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de éste” (Hernández et al., 2014, p. 471).

### Participantes

En la investigación, participaron ocho mujeres heterosexuales con hijos, que trabajan en altos cargos directivos de empresas privadas de la ciudad de Medellín. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta la edad ni su estado civil, y los criterios de inclusión fueron tener hijos y ocupar un cargo directivo en la empresa.

### Instrumento

Para la recolección de la información se construyó y aplicó una entrevista a profundidad, la cual se creó alrededor de las siguientes categorías de rastreo de la información: *efectos del trabajo sobre la familia, efectos de la familia sobre el trabajo, estrategias utilizadas para la conciliación trabajo-familia, factores facilitadores y obstaculizadores de la conciliación trabajo – familia*. Adicionalmente, se recogió información acerca del cargo ocupado en la empresa, así como la antigüedad. Entre los datos sociodemográficos, se incluyeron nivel educativo, estado civil, número de hijos, edad de los hijos y la ocupación del conyugue, en caso de tenerlo.

### Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. En primer lugar, se realizó una contextualización teórica para establecer el estado del arte, es decir, se mostraron, a través de una matriz, las investigaciones que se han desarrollado en relación con la conciliación trabajo – familia; esto permitió la construcción del marco teórico. La segunda fase fue el trabajo de campo, en el que se construyó y aplicó el instrumento para la recolección de datos. La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos encontrados, los cuales se organizaron de manera sistematizada; además, se realizó el respectivo análisis y se elaboró la discusión a la luz de investigaciones similares. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido. Para esto, en primera instancia, se transcribieron las entrevistas; luego, se organizaron las respuestas literales de cada participante en las matrices. Posteriormente, se realizó una síntesis de las respuestas dadas por cada sujeto, para luego sintetizarlas a nivel general. Por último, se eligieron los fragmentos más significativos y representativos para complementar el análisis.

## Resultados

### Caracterización de los participantes

Se contó con la participación de ocho mujeres, quienes eran madres con altos cargos directivos en empresas privadas de la ciudad de Medellín (ver tabla 1). La antigüedad en el cargo de las mujeres participantes oscila entre los 6 meses a los 25 años (edad media de 8.2). La mayoría de las mujeres que participaron en el estudio tienen 2 hijos, a excepción de una que tiene 3, y la edad de estos oscila entre los 3 y los 27 años (edad media de 16.3). De las ocho mujeres, siete están casadas y una de ellas es viuda. El nivel escolar de la mayoría de las participantes es pregrado; solo dos de ellas tienen maestría y una solo cuenta con estudios de secundaria.

**Tabla 1.**

#### Caracterización sociodemográfica de los participantes

Características sociodemográficas	Sujeto 1 (S1)	Sujeto 2 (S2)	Sujeto 3 (S3)	Sujeto 4 (S4)	Sujeto 5 (S5)	Sujeto 6 (S6)	Sujeto 7 (S1)	Sujeto 8 (S7)
Nivel educativo	Pregrado	Maestría	Maestría	Pregrado	Pregrado	Bachillerato	Pregrado	Pregrado
Nombre del cargo	Gerente agencia principal	Secretaria general	Jefe del Centro de Integridad	Directora de calidad	Gerente general y dueña	Jefe de taller de confección	Gerente nacional de confección	Directora de gestión humana
Antigüedad en el cargo	6 años	6 meses	Año y medio	15 años	2 años y medio	10 – 12 años	5 años	25 años
Estado civil	Viuda	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada
Hijos	3	2	2	2	2	2	2	2
Edades de los hijos	13, 17, 21	3, 6	4, 8	20, 21	18, 22	25, 27	18, 25	9, 20
Ocupación del conyugue	No aplica	Administrador de empresas	Editor y traductor independiente	Ingeniero Industrial	Director de ventas	Administrador de empresas	Ingeniero de producción y dueño de restaurante	Independiente

### Efectos del trabajo sobre la familia

Sobre el *tiempo con la familia*, se obtuvo que la mayoría de participantes consideran que tener un alto cargo directivo implica mayor disponibilidad de tiempo para resolver todos los problemas que se presenten en cualquier momento y no tener un horario fijo de llegada a la casa, lo que hace que el tiempo con la familia sea reducido. Así lo manifestaron algunas de las entrevistadas, como S4, quien afirma: *“Yo creo que entre más alto el cargo, más demandante de tiempo ... entonces, uno realmente termina trabajando más tiempo, y el tiempo de las relaciones con mi familia sí se ve afectado”*; a su vez, S8 manifiesta: *“...el cargo de dirección no es un cargo que tenga un horario, es un cargo que se ejecuta 24 horas, porque si algo pasa en la compañía, a las horas que pasen hay que resolverlo”*.

Se observa, entonces, que el exceso de carga laboral y la exigencia de disponibilidad permanente en un cargo directivo obligan a usar el tiempo familiar para responder a las demandas de trabajo, lo que hace que el trabajo invada el campo familiar.

Frente a las *relaciones con la familia*, la mayoría de las participantes consideran que el estrés, el cansancio y las preocupaciones laborales hacen que la actitud sea diferente al llegar a casa, pues están más impacientes, se alteran con más facilidad y están de mal humor. Sin embargo, procuran

que los momentos que tienen para compartir con su familia sean de buena calidad, fomentando hacer planes juntos, como lo manifestó S1 al decir: *“... cuando uno tiene tantas responsabilidades por cumplir...el estrés lo vuelve a uno un poquito impaciente...”* estar más callado o estar más ofuscado. Entonces, *“sí puede obstaculizar tu relación con tu familia ...”* ¿Cómo compenso eso? con la calidad del tiempo que, así sea poco, que pueda ser mejor”.

Por otro lado, algunas de las participantes afirman que debido a la experiencia en el cargo han aprendido a separar la parte laboral de la parte familiar, lo que hace que su trabajo no afecte mucho las relaciones con su familia, como lo expresa S5: *“... al principio sí, si tenía un día difícil en el trabajo se reflejaba un poco, pero ya no, hace muchos años ya no; me es fácil dividir la parte laboral de la familiar, la laboral simplemente la cierro y ya al otro día miro qué hacer”*.

La intensificación laboral impide trazar un límite entre la vida del trabajo y la vida de la familia, lo que hace que el exceso de exigencias laborales produzca un estado de tensión emocional que afecta la vida emocional y familiar.

Asimismo, las entrevistadas consideran que, por tener tantas responsabilidades en su trabajo, muchas veces no tienen tiempo de cumplir con las *responsabilidades familiares*, por lo que delegan muchas de éstas a personas que las apoyan, como sus padres o la empleada doméstica; así lo manifestaron algunas de las mujeres. Por ejemplo, S7 dice: *“... es menos fácil para mí cumplir con todo ... me tocaba delegar en mi mamá, mis tías, mis primas, mi suegra, porque finalmente habían [sic] momentos en los que yo no podía estar; uno sí deja de hacer cositas por estar trabajando”*; además, S8 menciona: *“Si yo tuviera más tiempo no tendría que apoyarme en otras personas ...”*.

Contrario a esto, S4 menciona que logra cumplir sus responsabilidades familiares por el buen equipo de trabajo en quien se apoya: *“Hoy no, porque hay personas como encargadas de ciertas responsabilidades ... entonces, operativamente si hay una dificultad, tiene que haber primero alguien que responda, tiene que ser ya la cosa más grave para que llegue hasta acá”*.

Las madres trabajadoras se ven obligadas a desplazar sus responsabilidades familiares a terceras personas para poder cumplir con el trabajo y su rol de trabajadora profesional, sin renunciar a ser madres. El mundo laboral trae beneficios y retos; para la madre trabajadora, este opera como algo en su contra, pues ahora debe responder a múltiples expectativas y roles: madre, esposa, profesional y trabajadora.

En términos generales, las entrevistadas consideran que el trabajo sí tiene efectos sobre la familia, es decir, las responsabilidades laborales, el horario de trabajo y el estrés afectan la cantidad de tiempo con sus familias, y en los pocos momentos en los que pueden compartir con ésta, se encuentran cansadas o estresadas, lo que dificulta la calidad de las relaciones. Además de la afectación del tiempo, el trabajo impide a muchas cumplir a cabalidad con las responsabilidades familiares, lo que hace que estas sean delegadas a terceros.

## Efectos de la familia sobre el trabajo

Respecto a las *relaciones en el trabajo*, se presentaron principalmente dos situaciones. Algunas de las entrevistadas consideran que la familia no tiene efectos en el trabajo; mencionan que la experiencia que han tenido en cargos de alta dirección y el gusto por su trabajo les ha permitido aprender a separar la parte laboral de lo familiar, pues se concentran tanto en el trabajo que por un momento se les olvidan los problemas familiares, como lo manifiesta S4: *“... cuando comienzo a trabajar ... yo estoy allá en lo que estoy, en lo que estoy haciendo... lo mismo que aquí ... cuando nos metemos en alguna cosa aquí, entonces como que pierdo la conexión con lo de allá ...”*. En este mismo orden de ideas, S8 menciona lo siguiente *“... si lo que tú haces es lo que te gusta hacer, en el trabajo te liberas de los problemas de tu casa”*.

La otra situación que se presentó frente a este tema es que, en caso de que se presenten problemas familiares graves, algunas de las participantes pueden estar tristes, de mal genio o con un estado de ánimo bajo, lo que influye en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, como lo expresa S3: *“... si son cosas importantes que te pasaron la noche anterior o esa mañana, obviamente te acompañan en una sensación de desasosiego, de tristeza y de preocupación”*. Y S7 dice: *“Finalmente, los problemas personales sí lo ponen a uno con un estado de ánimo diferente y, algunas veces, aunque uno no lo vea tan claro, pueden dar mal genio ...”*.

El ámbito laboral y el familiar siempre están en interacción, pues no es fácil desconectarse totalmente de uno para estar en el otro; por lo tanto, un problema o preocupación familiar puede cambiar el estado de ánimo de la mamá trabajadora durante la jornada laboral, afectando las relaciones con sus compañeros. Sin embargo, la demanda del trabajo y la pasión por éste pueden poner los problemas familiares en un segundo plano durante la jornada laboral.

Al igual que el caso anterior, cuando se indagó acerca de la influencia de la familia en el *desempeño en el trabajo* se presentaron dos situaciones. Para algunas mujeres, el hecho de estar preocupadas por un asunto familiar las desubica un poco en el trabajo y su rendimiento no es el mismo, como lo manifestaron algunas de las entrevistadas; S7 menciona: *“... si yo estoy descompuesta, no fluyo igual en el trabajo que si estoy perfectamente bien. S8 menciona: “El solo hecho de: ‘mami tengo una tarea’ o llaman del colegio, ‘que tu hija está con tal cosa’, uno se desubica, entonces uno tiene que sacar tiempo en ese momento, y luego reponerlo al final del día o en la casa”*.

Sin embargo, para otras participantes, los problemas familiares no afectan el desempeño en el trabajo porque es tanta la pasión que tienen por su trabajo que se les olvida o, simplemente, no tienen tiempo de pensar en esos problemas. Así lo expresa S1 *“Mi trabajo hace que inclusive se me olviden los problemas o las cosas que yo tengo que resolver de mi hogar, porque estoy siempre muy ocupada ...”*. Y S2 dice: *“... para mí ‘trabajo’ es como energía ... es placentero, me gusta... entonces, me olvido de lo otro”*.

Las demandas, problemas o preocupaciones familiares hacen que las madres trabajadoras estén más distraídas en su trabajo y que su desempeño no sea igual de efectivo; sin embargo, la carga laboral y la pasión que se tenga por el trabajo pueden hacer que dichos problemas familiares se les olviden y puedan desempeñar su labor eficazmente.

En síntesis, se podría decir que las preocupaciones o problemas familiares modifican el estado de ánimo de las mujeres entrevistadas, pues afectan las relaciones en el trabajo y el desempeño en éste, sin embargo, el efecto de los asuntos familiares en el trabajo está determinado por la personalidad de cada una, la carga laboral y la pasión que tenga por el trabajo.

## Estrategias utilizadas para la conciliación trabajo-familia

Respecto a las *habilidades para separar familia y trabajo*, se encontraron diferentes elementos; por un lado, las mujeres procuran desconectarse al llegar a casa, es decir, tratan en la medida de lo posible no responder llamadas ni correos electrónicos. Además, tratan de estar concentradas donde están; si se encuentran en el trabajo, procuran concentrarse en este y trabajar, y cuando se hallan en la casa, tratan de estar ahí, sin pensar en lo otro, tal como afirma S7: *“De hecho yo me desconecto, en lo posible no vuelvo a responder correos electrónicos ... yo me conecto y me desconecto de un lado y del otro; igual, intercalo mi vida profesional con la personal porque tengo que estar pendiente de mi familia ...”*.

Asimismo, otras mujeres mencionan que la habilidad para separar trabajo y familia es una capacidad que se desarrolla, como lo manifiesta S4 *“...es una competencia que se va desarrollando con el tiempo. Al principio, uno hace muchas bobadas; luego, uno va entendiendo qué le conviene más hacer ...”*. Además, se destaca la referencia a la actitud de cada una y a las habilidades

personales para separar trabajo y familia, como lo menciona S6: *“Yo digo que esto es una rutina. Soy muy disciplinada y muy organizada en mis cosas”*. Y S1 dice: *“... yo diría que la actitud que uno le ponga en la vida a todo ... uno tiene que inyectarle a la vida mucho positivismo ... meterse uno en la cabeza que uno va a ser capaz...”*

Debido a la dificultad para conciliar trabajo y familia, las madres trabajadoras deben desarrollar habilidades para separar los dos ámbitos. Concentrarse en el trabajo, sin pensar en los asuntos familiares, o estar en la casa compartiendo con la familia, sin pensar en las responsabilidades del trabajo y sin responder correos o llamadas laborales, ayuda a separar estos dos ámbitos. Para estas mujeres, también es de gran ayuda ser disciplinadas y organizadas con las responsabilidades, así como tener una buena actitud frente al manejo del ámbito familiar y laboral.

Con relación a las *habilidades en el manejo del tiempo*, las mujeres; por lo general, plantean habilidades como priorizar, tener claro que hay cosas impostergables, organizar el tiempo para cumplir con los deberes, madrugar para aprovechar el tiempo, establecer límites (determinar cuál es el tiempo de la familia y cuál el del trabajo) y tener claro el horario laboral. Esto se ilustra mediante lo dicho por S1: *“... tener como esa capacidad de priorizar demasiado el tiempo, de organizar el tiempo ...”*. Así mismo, S2 manifiesta que una habilidad para el manejo del tiempo es: *“saber imponer ciertos límites, es saber cómo determinar cuál es el tiempo de la familia, saber cuál es el tiempo de trabajo y nuevamente saber que puede haber excepciones, pero que no se pueden convertir en la regla general”*. Esto es corroborado por S5, quien afirma: *“Es organizarse, le toca a uno ser muy ordenado y apuntar ... tengo muy claro mis horarios ...”*. Por su parte, S8 dice: *“Yo soy muy organizada; entonces, trato de organizar muy bien mi tiempo y de ponerme espacios justos ... yo procuro planear y organizar muy bien las cosas ... sobre todo la priorización ...”*.

El manejo del tiempo para las madres trabajadoras es esencial para lograr una conciliación entre trabajo y familia. Sin embargo, esto resulta difícil por las exigencias laborales y las responsabilidades de la familia. Entonces, el orden, la planeación, la priorización y la capacidad de establecer límites son habilidades fundamentales para cumplir con las obligaciones en ambos ámbitos.

Por otra parte, se encontró que la conciliación es difícil para algunas de las entrevistadas, pues cumplir con varios roles al mismo tiempo es agotador. Por ejemplo, S3 menciona: *“Requiere muchísima atención, requiere muchísima energía y eso me parece fuerte ... es difícil por el cansancio físico que implica ...”*. Además, S4 dice: *“No es fácil definir los límites, decir hasta aquí va la empresa y hasta aquí la familia, o esto lo debería dedicar a la familia y esto al trabajo”*. Por su parte, S8 afirma: *“Si tenés un cargo medio sí lo podés conciliar, pero si tenés un cargo directivo no es fácil ¿de qué depende? de la conciencia, de lograr tener todo organizado, un buen equipo de trabajo que te permita que todo fluya ...”*.

Frente a la dificultad para conciliar trabajo-familia, algunas de las mujeres tienen un sentimiento de culpa, pues sienten que le deben tiempo a sus hijos, que deben pasar más tiempo con ellos, que si algo les pasa es debido a su ausencia; así lo expresaron algunas de las entrevistadas. Por ejemplo, S2 dice: *“uno también siente que le está robando tiempo a su familia, o sea, que debería compartir más tiempo con ellos; entonces, se siente uno un poquito culpable”*. Y S4 expresa: *“... a veces pensamos como: podríamos estar más tiempo con los hijos ...”*.

Por otra parte, algunas de las mujeres consideran que conciliar trabajo y familia es fácil, siempre y cuando el trabajo le permita cierta flexibilidad para cumplir con ambos roles, se tenga mucha pasión por el trabajo y se cuente con el apoyo por parte de la familia. Al respecto, S6 dice: *“Cuando llego muy cansada, ni siquiera quiero comer; entonces, mis hijos me llevan la comida a la pieza, son muy colaboradores ...”*. Por su parte, S7 expresa: *“La conciliación trabajo - familia es llevadera y es fácil si uno logra juntar varios ítems: un trabajo que disfrutes, pero que no te haga estresar de una manera que lleves ese estrés a la casa, un trabajo en el que tengas flexibilidad en horarios y ... que te permita ser productiva y eficiente creciendo laboralmente”*.

El cumplimiento constante de varios roles, junto con el sentimiento de culpa que acompaña a muchas mujeres por no estar compartiendo el tiempo suficiente con sus hijos, hace que la conciliación trabajo- familia sea algo difícil, estresante y agotador para la mayoría de las mamás trabajadoras; sin embargo, unas condiciones laborales y familiares favorables pueden disminuir la dificultad de la conciliación.

En síntesis, las estrategias utilizadas por las mujeres para la conciliación trabajo - familia son diversas: unas se encaminan al manejo del tiempo; y otras, a la habilidad de separar estos dos ámbitos. Además, se logra evidenciar que, a pesar de poner en práctica estas estrategias, muchas de las mujeres entrevistadas consideran que no es fácil esta conciliación por la energía que implica tener dos roles a los que se debe responder constantemente. Por el contrario, otras consideran que dicha conciliación puede ser fácil cuando se cuenta con ciertas condiciones a favor, rescatando de manera especial el apoyo de la familia y la flexibilidad en el trabajo.

### Factores facilitadores y obstaculizadores de la conciliación trabajo- familia

Respecto a los *factores facilitadores* para lograr una conciliación trabajo – familia, se encontraron muchos elementos; no obstante, el factor facilitador que se destacó es la flexibilidad en el trabajo, es decir, tener horario flexible y poder manejar el tiempo. Además, se rescatan factores facilitadores, como tener un buen equipo de trabajo para poder delegar responsabilidades, tener una red de apoyo, personas que le ayuden a cumplir las responsabilidades familiares (empleada doméstica, abuelos, esposo); de igual forma, la tecnología ayuda a mantener una comunicación constante con la familia en el horario laboral y, finalmente, tener un jefe comprensivo y flexible es, sin duda, otro factor facilitador.

Por ejemplo, S3 dice: *“... tener una red de apoyo muy grande ... debe haber una flexibilidad en el trabajo ... apoyo y comprensión de la institución para saber que hay cosas que son impostergables con los hijos y que son una prioridad también ... obviamente, tener un buen equipo de trabajo, o sea que puedas delegar cosas para también poder cumplir con lo tuyo ...”*. Por su parte, S8 expresa: *“... asegurarse de tener un muy buen equipo de trabajo ...”*. Otro de los factores es *uno mismo concientizarse de que tiene que sacar tiempo ... y la planeación y organización, yo creo que ayudan. Otro factor facilitador es todo el que se apunte a ayudarlo a uno ...”* Otra cosa que facilita mucho es el tipo de jefe que tu tengas, un jefe con el que podés conciliar ...”. De igual forma, S4 manifiesta: *“Tengo gente que me ayuda y un jefe maravilloso ...”*. *“La tecnología está ayudando mucho... vos podés estar trabajando y saber que pasa en la casa o alguien se comunica si necesita algo... el teletrabajo ... el horario flexible ...”*.

Además de los factores facilitadores descritos anteriormente, algunas de las mamás señalan que otros factores facilitadores de gran valor son el carácter, la forma de ser y el criterio de cada una. Esto se ilustra con lo dicho por S1: *“... mi temperamento ... me creo como una persona con esa capacidad de poder atender tantas cosas al mismo tiempo ...”*.

También se hizo especial referencia a disfrutar el trabajo como un factor que facilita la conciliación; así lo hizo saber S1, quien menciona: *“... amar su trabajo ... cuando uno ama lo que hace está feliz, por más problemas que tenga en el trabajo, por más cosas que tenga que batallar a diario ... uno siempre está en una muy buena actitud ...”*

En síntesis, a pesar de las demandas laborales y las responsabilidades familiares que dificultan conciliar ambos ámbitos, se identifican unos factores que facilitan dicha conciliación, es decir, condiciones laborales y familiares, aspectos personales o medios materiales que hacen que las madres trabajadoras logren cumplir con ambos roles, que sean profesionales trabajadoras y mamás.

Por otra parte, la mayoría de las participantes consideran que existen varios *factores obstaculizadores* para la conciliación trabajo- familia, a saber: la sobrecarga laboral, la disponibilidad permanente

que exige un cargo directivo, la falta de apoyo por parte de la empresa respecto a ausencias por asuntos familiares, tener un jefe poco flexible, o una mala relación con éste, y no tener apoyo con las responsabilidades familiares.

Por ejemplo, S3 plantea: “... tener una empresa que no te apoye ... que vea mal que el empleado tenga unas ausencias cuando son cosas relacionadas con la familia ... una organización en la que tú sientes que... la estabilidad depende de una entrega totalmente incondicional ... y, lógicamente, un obstáculo gigante es no tener apoyo familiar, logístico”. A su vez S8 expresa: “La carga laboral; hay días en los que por mucho que planees no lo logras ... otro aspecto obstaculizador sería la relación con el jefe ...”.

Además, se plantearon como factores obstaculizadores elementos propios de la persona, como la forma de ser y la actitud ante la situación. Al respecto, S3 afirma: “Los obstaculizadores serían, por ejemplo, querer hacer todo y querer participar en todo ...”. Y S1 dice: “Yo diría que a veces los obstáculos se los pone también mucho uno, a veces en la mente: no voy a ser capaz o cómo hago...”.

Así bien, a pesar de que existen factores que facilitan la conciliación trabajo- familia, también hay factores que la obstaculizan, pues no siempre se cuenta con condiciones laborales adecuadas para lograrla, ni con la ayuda de terceros para cumplir con las responsabilidades familiares. Además, el estrés y el agotamiento hacen que se tenga una actitud negativa o pesimista frente a las capacidades personales para lograr cumplir con ambos roles.

En conclusión, existen factores externos e internos que pueden facilitar o, en su defecto, obstaculizar la conciliación trabajo-familia para las participantes en la investigación. En cuanto a los factores externos, se cuentan la empresa, las condiciones laborales, el horario laboral, los equipos de trabajo, los beneficios y privilegios; en lo que respecta a los factores internos, se incluyen la actitud que tenga cada mujer para asumir su rol de madre y profesional, el significado del trabajo para cada una de ellas y las habilidades personales.

## Discusión

En relación a los efectos del trabajo sobre la familia, se puede concluir que las participantes consideran que sus responsabilidades y compromisos laborales hacen que dediquen menos tiempo del que quisieran a su familia; esto debido a las exigencias propias de un cargo directivo, a la demanda de disponibilidad permanente de su cargo y a no tener un horario fijo. Esto es corroborado por Álvarez & Gómez (2010), quienes afirman que el impacto del trabajo sobre la vida familiar se manifiesta por la excesiva demanda de tiempo en el trabajo, la incompatibilidad en los horarios y la tensión causada por los intentos de la persona para cumplir con sus deberes, tanto en la casa como en el trabajo.

Además, la gran cantidad de responsabilidades laborales de las entrevistadas hace que muchas veces no puedan cumplir con las responsabilidades familiares y las deleguen en otras personas. Esto mismo se ha evidenciado en otras investigaciones como la de López et al. (2011), en la cual se plantea que las mujeres trabajadoras, al no poder cumplir con las responsabilidades familiares, procuran tener la colaboración de sus cónyuges, de redes familiares, o de una empleada doméstica para distribuirse dichas responsabilidades.

Asimismo, los problemas laborales, el estrés y el cansancio afectan las relaciones con la familia, pues hacen mella en la actitud con la que la mujer llega a su casa y le restan tiempo para compartir con su familia. Esto es apoyado por Chinchilla & Moragas (2007), quienes sostienen que el estrés generado en el trabajo, junto con los problemas laborales, pueden llevar a un desbordamiento de la tensión, lo cual pasa a la familia y se traduce en menos cantidad y calidad de tiempo en casa, lo

que puede generar conflictos y tensiones familiares y personales. Sin embargo, las participantes de la investigación procuran que los pocos momentos que tienen con la familia sean aprovechados de la mejor manera. Por otro lado, la experiencia en un cargo directivo puede ayudar a separar los asuntos laborales de la parte familiar, disminuyendo así la influencia de la parte laboral en las relaciones con la familia.

Con relación a los efectos de la familia sobre el trabajo, se podría plantear que, en términos generales, las preocupaciones o problemas familiares pueden afectar las relaciones en el trabajo y el desempeño en el mismo, pues pueden afectar el estado de ánimo. Sin embargo, esto depende principalmente de la carga laboral, la personalidad (qué tan sensible se es frente a los problemas familiares) y la pasión que se tenga por el trabajo. Con respecto a esto último, cabe anotar que algunas mujeres disfrutaban tanto su trabajo y se concentran tanto en él que logran olvidar los problemas familiares y relacionarse como de costumbre con sus compañeros de trabajo. A pesar de que se observan las dos posturas (algunas se ven más afectadas; y otras, menos), esto sirve para desmitificar la creencia popular que obliga a dejar los problemas familiares en la casa y no llevarlos al trabajo.

No obstante, se necesita mayor investigación acerca de la influencia de la familia sobre el trabajo, pues es más frecuente el impacto del trabajo sobre la familia que viceversa. Esto es ratificado por Chinchilla & Moragas (2007) cuando afirman que “en el 80% de las ocasiones, es el trabajo el que invade a la familia y solo el 20% de las ocasiones es la familia la que impacta en el trabajo” (p.163).

Frente a las estrategias para la conciliación trabajo-familia, se plantean a modo general estrategias como desconectarse al llegar a casa y no contestar llamadas ni correos electrónicos. Estas estrategias también son propuestas por Chinchilla & Moragas (2007), quienes sugieren que, mientras se llega a casa, se debe pensar cuál es la labor como madre y esposa y qué actividades se deben realizar. Lo mismo debe hacerse al llegar al trabajo; es decir, pensar en el rol como profesional y trabajadora, así como en las acciones concretas que se deben realizar. Otras estrategias van más encaminadas a la actitud y a habilidades personales de las mujeres, como ser positiva, aceptar la situación, ser organizada y disciplinada, entre otras.

Además, se rescatan algunas estrategias para manejar el tiempo, como el orden, ser capaz de planear las responsabilidades del día y ajustar el horario para poder cumplirlas. Lo anterior implica planeación y disciplina, establecer cuál es el tiempo para el trabajo y cuál para la familia, y poner límites al horario laboral. Esto se relaciona con lo mencionado por Chinchilla & Moragas (2007), quienes plantean que la conciliación requiere tener siempre presente la misión personal de cada mujer y sus prioridades a lo largo del día, cuando están solucionando los problemas diarios. Además, estas autoras afirman que el problema surge cuando se hace de manera incorrecta la priorización del tiempo o de las actividades, pues esto hace que un ámbito acabe perjudicando al otro.

Una posible estrategia de conciliación para el desarrollo de la carrera profesional de las madres trabajadoras, consiste en disfrutar el trabajo, pues esto puede ser un factor protector del estrés laboral sobre el ámbito familiar, en el sentido de que se evita la invasión de lo laboral en lo familiar.

A pesar de las estrategias utilizadas por las mujeres participantes en la investigación, la conciliación sigue siendo algo difícil para ellas; tener dos roles a los que se debe responder constantemente es agotador y requiere mucho gasto de energía. Esto se relaciona con lo que plantean Agut & Martín (2007), quienes consideran que tener que asumir roles en la familia y en el trabajo exige mucha dedicación, lo que hace que aquellas mujeres que quieren tener una familia y una carrera tienen que hacer “malabarismos” para atender ambas esferas.

Asimismo, Barros & Barros (2008) afirman que la dificultad que tienen las mujeres que ocupan cargos directivos para conciliar el trabajo y la familia lleva a mayores niveles de estrés, lo que perjudica la salud y conlleva a una menor satisfacción vital general. Esto se evidenció en algunas

mujeres cuando expresaban que tenían un sentimiento de culpa constante porque pensaban que le estaban robando tiempo a los hijos y que deberían pasar más tiempo con ellos. Entonces, el sentimiento de culpa, sumado a la dificultad para conciliar, genera mucho estrés y cansancio físico y mental. Sin embargo, algunas de las mujeres entrevistadas consideran que puede ser fácil conciliar el trabajo y la familia cuando se cumplen ciertas condiciones.

Esto nos lleva a hablar acerca de los factores facilitadores para lograr una conciliación. Para las mujeres entrevistadas, una gran cantidad de factores pueden facilitar la conciliación trabajo-familia; unos se podrían clasificar como externos a la mujer y otros como internos. Entre los primeros, estarían las condiciones del trabajo, como la flexibilidad laboral, que es uno de los principales factores que facilitan la conciliación, pues en la presente investigación fue expresado por la mayoría de las entrevistadas; asimismo, la literatura sobre el tema de conciliación trabajo-familia también resalta este aspecto. Por ejemplo, Barros & Barros (2008) afirman que la flexibilización laboral hace referencia a la posibilidad de trabajar fuera de casa y a tener un horario flexible; esto ayuda a disminuir el conflicto trabajo – familia, pues permite mayor integración de los roles familiares y laborales, ya que da la posibilidad a la persona de estructurar sus tareas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Además de la flexibilización laboral, las mujeres entrevistadas resaltan como factor facilitador el apoyo de la empresa, un buen equipo de trabajo, un jefe comprensivo y flexible. Frente a esto, Grueso & Antón (2011) plantean que, además de la flexibilidad en la jornada laboral, existen otras acciones para lograr una conciliación trabajo- familia: los permisos y recursos.

Asimismo, las mujeres consideran como factores facilitadores tener una red de apoyo para cumplir algunas responsabilidades familiares y el uso de la tecnología para fomentar la comunicación constante.

Respecto a los factores facilitadores internos, se pueden citar el gusto por el trabajo, la forma de ser, el criterio personal y las habilidades personales. En relación con lo anterior, Chinchilla & Moragas (2007) plantean que lo adecuado para manejar ambos ámbitos y que uno no interfiera en el otro, es que cada mujer se conozca para saber cuándo debe terminar con su horario laboral para llegar con una buena disposición a su casa.

En síntesis, dentro de los factores facilitadores para las madres se encuentra la flexibilidad en el horario, porque ellas necesitan asumir los imprevistos propios de la crianza. Lo anterior va de la mano con el apoyo de jefes y compañeros. Todo esto supone un reto para las empresas actuales, específicamente en lo que respecta a la gestión del talento humano y el desarrollo de los líderes femeninos.

Con respecto a los factores que pueden obstaculizar la conciliación trabajo-familia, se resalta como principal factor la empresa donde se trabaja y sus características, es decir, si no se cuenta con la posibilidad de horario flexible, si son mal vistas las ausencias de una trabajadora por asuntos familiares y; en general, si no hay apoyo por parte de la empresa para que las mujeres logren cumplir las responsabilidades laborales y familiares. Según Grueso & Antón (2011), la ausencia de apoyo por parte de la empresa para la conciliación está relacionada con la aparición de altos niveles de estrés en el trabajo y la disminución de la implicación con el trabajo.

Asimismo, la mayoría de entrevistadas consideran que tener hijos muy pequeños hace más difícil la conciliación porque estos son más dependientes de los padres, requieren más ayuda y atención; esto también es apoyado por Álvarez & Gómez (2010), quienes plantean que entre los factores que pueden influir desde la familia hacia el trabajo está el cuidado de los niños y de adultos mayores.

Por otro lado, un factor obstaculizador consiste en tener una mala actitud frente a la posibilidad de conciliar, es decir, ser negativa, pensar que es imposible y estar preocupada por no poder cumplir a cabalidad con todos los ámbitos de la vida. Frente a esto, Chinchilla & León (2009)

mencionan que la conciliación empieza siempre por una decisión personal y una experiencia vital; siempre existe un campo de actuación donde las decisiones individuales son decisivas.

Se encontraron dos perspectivas frente a si tener un cargo directivo facilita o no la conciliación. Las mujeres que ven el cargo como un factor facilitador afirman que esto se debe a que tienen flexibilidad en el trabajo y la carga laboral, y a que cuentan con personas que les ayudan con las labores del hogar; en contraste, quienes niegan que el cargo sea un factor facilitador afirman que esto se debe a las responsabilidades que este implica, así como a la disponibilidad permanente que este requiere.

Como conclusión general, la conciliación trabajo-familia de mujeres con altos cargos directivos no es tarea fácil, pues las responsabilidades laborales y la disponibilidad de tiempo que exige el cargo hacen que el tiempo con la familia sea poco. Además, el cargo impide que se logre cumplir totalmente con las responsabilidades familiares, lo que genera estrés y agotamiento. Esto, junto a los problemas laborales, hace que la actitud de la mamá sea diferente cuando llega a casa, pues el cansancio, la preocupación y el estrés afectan negativamente la calidad de las relaciones familiares. Finalmente, se puede establecer que la influencia de la familia sobre el trabajo no se da en la misma medida en la que el trabajo afecta a la familia.

A pesar de todo esto, las mujeres reconocen en ellas estrategias para lograr dicha conciliación; por un lado, reconocen habilidades para separar familia y trabajo y, por el otro, habilidades en el manejo y aprovechamiento del tiempo. Además de las estrategias propias de las mujeres, se reconoce que la flexibilidad laboral, es decir, tener un horario flexible para poder manejar el tiempo según las necesidades y tener criterio personal para establecer prioridades y poder delimitar el tiempo del trabajo y el de la familia, facilita en gran medida la conciliación trabajo-familia. Contrario a esto, el exceso de carga laboral, no contar con el apoyo de la empresa en cuanto a flexibilidad laboral, así como el pesimismo frente a la posibilidad de conciliar ambos ámbitos, dificultan la conciliación trabajo-familia.

Por otra parte, características femeninas como la afectividad, la comunicación y la sensibilidad por los detalles, hacen que las mujeres en altos cargos directivos beneficien de alguna manera a la organización, ya que el liderazgo de algunas de ellas tiene más en cuenta a las personas, al equipo de trabajo. Además, muchas se enfocan en despertar la motivación y el compromiso para lograr los resultados, así como en fomentar la participación y la comunicación interpersonal, lo que las convierte en miembros importantes dentro de la organización (Chinchilla & Moragas, 2007).

Por lo anterior, es necesario fomentar en las empresas la implementación de acciones para posibilitar la conciliación entre trabajo y familia. Así como la mujer debe desempeñarse adecuadamente en su trabajo, también lo debe hacer en su papel de madre, pues este es fundamental en el desarrollo de los hijos, ya que la ausencia materna eleva los riesgos psicosociales para los hijos, tales como las afectaciones a la salud mental y el fracaso escolar (Chinchilla & León, 2009):

Además, la implementación de acciones para la conciliación entre trabajo y familia trae beneficios para el empleado, pues aumenta la moral en el trabajo y la satisfacción en el mismo, a la vez que disminuye los niveles de estrés. Esto, sin duda, ayuda a evitar la aparición de síntomas como la ansiedad, depresión, problemas de sueño, irritabilidad, acidez, etc. (Beltrán, Mares, Ramírez, & Rojas, 2016) y tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral, lo que redundará en la mejora de la productividad de la empresa y la disminución de los índices de ausentismo.

Así bien, se evidencia la importancia de realizar más investigaciones en torno a la conciliación entre trabajo y familia, pues es un tema que se ha convertido en un reto y una necesidad en las empresas. Futuras investigaciones se podrían enfocar en las dificultades y beneficios que trae para una empresa tener prácticas que faciliten la conciliación entre trabajo y familia; asimismo, se podría indagar acerca de la percepción de los hijos de madres trabajadoras en torno a tal

conciliación. Finalmente, se considera que es pertinente realizar más estudios con respecto a este tema, pues es poca la información disponible. Y, sin duda, el desarrollo de la carrera profesional de las madres trabajadoras, la conciliación y el equilibrio, se podrían ver afectados cuando se vean involucrados asuntos emocionales como; por ejemplo, la dependencia emocional (Lemos, Vásquez, & Román-Calderón, 2019).

## Referencias

- Agut, S. & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201 – 214. <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125/127>
- Álvarez, A. & Gómez, I. (2010). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89–106. <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/167>
- Avendaño, M. (2018). *Comportamientos del líder que facilitan la conciliación trabajo-vida personal/familiar en una empresa de tecnología de la ciudad de Bogotá*. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13502/MaríaAngélica\\_AvendañoBecerra\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13502/MaríaAngélica_AvendañoBecerra_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Barros, E. & Barros, M. (2008). Conflicto entre trabajo y familia: efectos sobre la salud y resultados laborales en mujeres. *Estudios de Administración*, 15(2), 1–45.
- Beltrán, C., Mares, F., Ramírez, B., & Rojas, N. (2016). Factores psicosociales y síntomas de estrés laboral en trabajadores del área de producción de una empresa metal – mecánica del El Salto, Jalisco. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 5 – 32. <https://doi.org/10.18270/chps.v16i2.1974>
- Chinchilla, N. & León, C. (2009). *Diez años de conciliación en España*. Madrid: Grupo 5.
- Chinchilla, N. & Moragas, M. (2007). *Cómo conciliar la vida profesional, familia y personal*. Barcelona: Ariel.
- Gallegos, F., Guzmán, J., Saavedra, C., & Hidalgo, A. (2012). *Participación en mujeres cargos gerenciales: una investigación cualitativa de empresas financieras (Tesis)*. Universidad de Chile, Chile.
- Garrido, N., Gallegos, A. & Hernández, H. (2015). Mujeres ejecutivas e interacción trabajo – familia: evidencias en México. *Revista Global de Negocios*, 3(2), 83–101. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111789>
- Grueso, M. & Antón, M. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: comparación entre muestras procedentes de España y Colombia. *Investigación y Desarrollo*, 19(1), 42–63.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lemos, M., Calle, G., Roldán, T., Valencia, M., Orejuela, J., & Román – Calderón, J. (2018). Factores psicosociales asociados al estrés en profesores universitarios colombianos. *Diversitas: Perspectivas En Psicología*, 15(1), 61–72. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/4083>
- Lemos, M., Vásquez, A., & Román-Calderón, J. P. (2019). Dependencia Emocional: relación con Sintomatología Ansiosa, Depresiva e Impulsividad en Universitarios. *International Journal of Psychological Research*, 12(1).
- López, E., Ponce, M., Findling, L., Lehner, P., Venturiello, M., Mario, S., & Champalbert, L. (2011). Mujeres en tensión: la difícil tarea de conciliar familia y trabajo. *Población de Buenos Aires*, 8(13), 7–25.
- Molina, D. (2011). *Conciliación trabajo - familia: una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y el trabajo (tesis de maestría)*. Universidad Católica de Pereira, Colombia. <http://hdl.handle.net/10785/1228>

- Orejuela, J. (2013). La reinstitucionalización del trabajo en el siglo XXI: desafíos para POT. In *Recursos humanos ou gestão de pessoas* (pp. 65–102). São Paulo: Metodista. [https://www.researchgate.net/publication/327163398\\_LA\\_REINSTITUCIONALIZACION\\_DEL\\_TRABAJO\\_EN\\_EL\\_SIGLO\\_XXI\\_IMPLICACIONES\\_Y\\_DESAFIOS\\_PARA\\_LA\\_POT](https://www.researchgate.net/publication/327163398_LA_REINSTITUCIONALIZACION_DEL_TRABAJO_EN_EL_SIGLO_XXI_IMPLICACIONES_Y_DESAFIOS_PARA_LA_POT)
- Orejuela, J. (2018). *Clínica del trabajo: el malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral*. Bogotá: San Pablo-Eafit.
- Orejuela, J., & Ramírez, A. (2011). Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 125 – 144. <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/169>
- Sánchez, C. (2012). Satisfacción de mujeres trabajadoras con la relación familia y trabajo. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 50(2), 135–140. <https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im122e.pdf>
- Sierra, Y., Escobar, S., & Merlo, A. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 14(1), 57 – 72. <https://doi.org/10.18270/chps..v14i1.1345>