

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE POSGRADO



### Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas

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

OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

**David Rogelio Isla Alvarez**

**Boris Basilio Ordinola Rugel**

**Jesus Teodomiro Rondan Nolasco**

**Jose Daniel Villalba Matamoros**

**Asesora: Beatrice Avolio Alecchi**

**Santiago de Surco, octubre 2017**

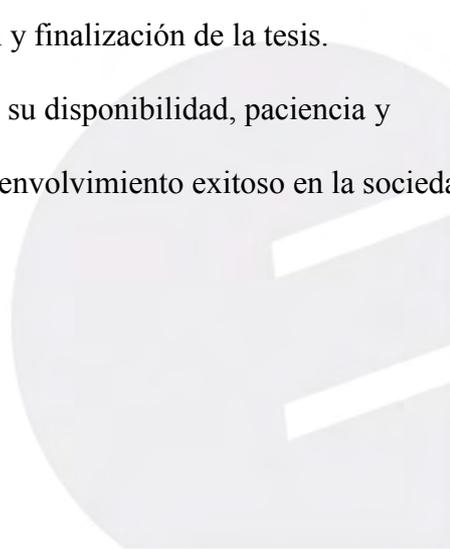
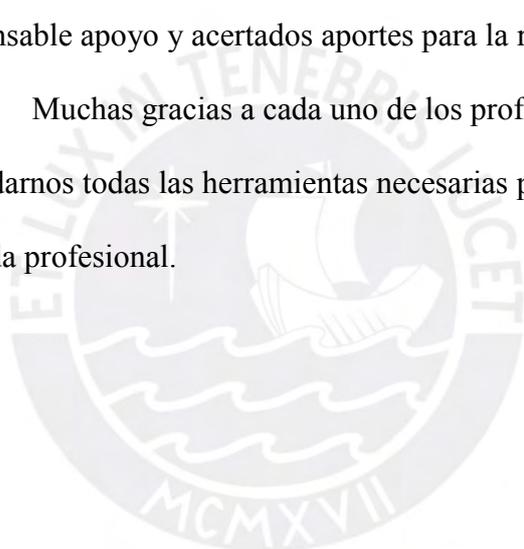
## **Agradecimientos**

Al dar por concluida la tesis del MBA, un proceso tan laborioso, lleno de dificultades y contratiempos nos embarga una gran satisfacción y pretendemos darnos el mayor mérito posible, sin embargo esta tesis no hubiera llegado a su finalización sin el aporte de personas e instituciones que nos han ayudado a allanar las dificultades, a las cuales les expresamos nuestros agradecimientos.

Agradecemos a la PUCP y CENTRUM por acogernos en su centro de estudios y dotarnos de un pensamiento crítico y espíritu emprendedor, que nos permita ayudar en el desarrollo de la sociedad y lograr nuestros objetivos personales.

Un especial agradecimiento a la Dra. Beatrice Avolio Alecchi asesora de tesis por su incansable apoyo y acertados aportes para la realización y finalización de la tesis.

Muchas gracias a cada uno de los profesores por su disponibilidad, paciencia y brindarnos todas las herramientas necesarias para el desenvolvimiento exitoso en la sociedad y vida profesional.



## Dedicatorias

A mi amada esposa Patricia y a mi hija Lucia, por su apoyo incondicional paciencia y sobre todo amor, fuente de motivación constante para alcanzar mis metas y dar este gran paso en mi carrera profesional. A mis padres, por su aliento y esfuerzo que dedicaron en mi educación para ser cada día mejor profesional.

David Isla

Con cariño dedico esta tesis a mi esposa Mariana y mis hijos Jesús y Gabriel por su comprensión e inspiración que me brindan para seguir mi carrera profesional.

Jesús Rondan

A Dios por guiar mis pasos y permitirme cumplir este reto, a mi madre Amelia por ser ejemplo de perseverancia, a mi padre Luis y a mis hermanos por sus consejos y confianza; y a mi compañero y amigo Francisco por su apoyo.

Boris Ordinola Rugel

A mi familia y mis compañeros de tesis, por hacer posible que este desafío sea cumplido.

José Daniel Villalba

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad la mujer está tomando mayor participación en el ámbito laboral y las empresas vienen incrementando posiciones estratégicas a cargo de mujeres ejecutivas, ante este crecimiento es necesario conocer medir y monitorear la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas que ayuden a garantizar un buen desempeño y logro de resultados, así mismo, que la mujer perciba de forma positiva condiciones y acciones que toman las empresas de acuerdo a las necesidades de las mujeres. La presente investigación se enfoca en mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana y comprende la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables tales como: a) condición de maternidad y b) condición generacional para la población analizada, asimismo se realiza la medición general del nivel de satisfacción laboral y la comparación entre las variables. La investigación es no experimental, con un alcance descriptivo y enfoque cuantitativo realizado a una muestra de 150 mujeres inferido a la población total 5,874 mujeres. La investigación utiliza como instrumento de medición el cuestionario “escala de opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), dividido en siete factores.

En relación a los resultados tienen un nivel general de Satisfacción Laboral de las mujeres ejecutivas “regular”, siendo los principales factores positivos el desempeño de tareas y desarrollo personal, es decir las mujeres toman de buena forma el trabajo en equipo y la percepción de crecimiento aportando en los resultado de las empresas, por otro lado, existen grandes retos para los factores condiciones físicas y/o materiales y beneficios laborales y/o remunerativas, finalmente en relación al análisis de la información se plantean recomendaciones a las empresas de Lima Metropolitana para poder mejorar el nivel de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas considerando las variables de la investigación.

## Abstract

At present, the woman is taking greater participation in the labor market and the companies are increasing strategic positions in charge of women executives, in response to this growth, it is necessary to know to measure and monitor the job satisfaction of executive women to help ensure a good performance and achievement of results, as well, that the women perceive a positive conditions and actions taken by the companies in accordance with the needs of women. The present research focuses on women executives of Metropolitan Lima and includes the measurement of job satisfaction and the analysis of its relationship with variables such as: a) condition of maternity and generational condition (b) for the analyzed population, also is the general measurement of the level of job satisfaction, and the comparison between the variables. The research is not experimental, descriptive and quantitative approach made to a sample of 150 women inferred from the total population 5.874 women. The research used as a measuring instrument the questionnaire "scale of views SL-SPC" (Palma, 2005), divided into seven factors.

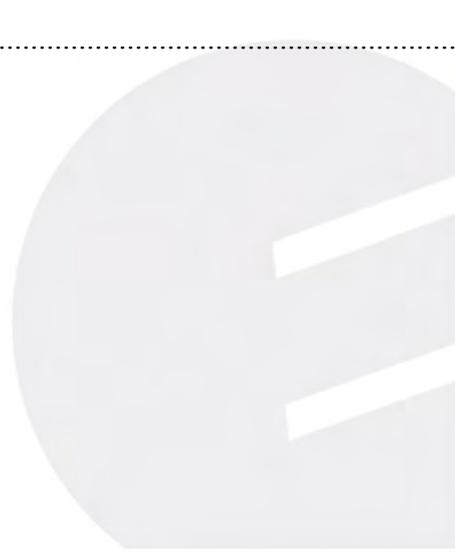
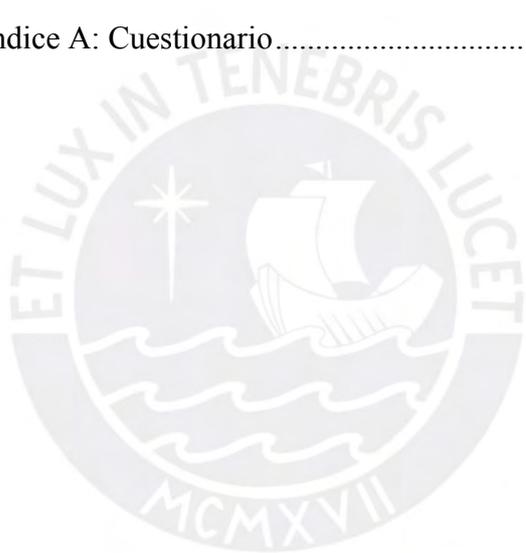
In relation to the results have a general level of job satisfaction of executive women "regular", being the main positive factors the performance of tasks and personal development, that is to say women take in good shape the teamwork and the perception of growth in order to contribute to the outcome of the companies, on the other hand, there are major challenges for the factors physical conditions and/or materials and labor benefits and/or income-generating, finally in relation to the analysis of the information arise recommendations to companies in metropolitan Lima in order to improve the level of job satisfaction of executive women considering the variables of the investigation.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	v
Lista de Figuras .....	vii
Capítulo I: Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	4
1.3 Propósito de la Investigación .....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Preguntas de Investigación .....	7
1.7 Hipótesis .....	8
1.8 Definición de Términos .....	8
1.9 Supuestos .....	11
1.10 Limitaciones .....	11
1.11 Delimitaciones .....	11
1.12 Resumen .....	11
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	13
2.1 Mapa de Revisión de Literatura .....	14
2.2 Definición de Satisfacción Laboral .....	15
2.3 Teorías de Satisfacción Laboral .....	18
2.3.1 Teorías o Modelos de Contenido .....	18
2.3.2 Teorías o Modelos de Proceso .....	24
2.4 Conceptos y Términos Claves en Teorías de la Satisfacción Laboral .....	29
2.4.1 Clima laboral .....	30
2.4.2 Desempeño del puesto .....	31

2.4.3 Condiciones de trabajo .....	31
2.4.4 Clima organizacional.....	32
2.4.5 La Percepción .....	32
2.4.6 Equilibrio vida laboral y familiar .....	33
2.4.7 Motivación laboral.....	34
2.4.8 Felicidad .....	35
2.5 Beneficios de la Satisfacción Laboral .....	37
2.6 Resumen .....	40
2.7 Conclusiones.....	42
Capítulo III: Metodología .....	45
3.1 Diseño de la Investigación.....	45
3.2 Población y Selección de la Muestra .....	46
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos .....	48
3.4 Instrumento.....	49
3.5 Análisis e Interpretación de Datos .....	52
3.6 Validez y Confiabilidad.....	53
3.7 Resumen .....	54
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	56
4.1 Análisis de Validez y Confiabilidad.....	57
4.2 Análisis de Estadística Descriptiva y Estimación de Parámetros.....	57
4.2.1 Perfil general de los encuestados.....	57
4.2.2 Perfil general de los encuestados por condición de maternidad y rango de edad ....	60
4.2.3 Análisis sobre las opiniones vinculadas al trabajo y a sus actividades .....	62
4.3 Nivel de Satisfacción Laboral Total de las Mujeres Ejecutivas en la Ciudad de Lima....	64

4.4 Los Factores Más Importantes Que Impactan en la Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas en el Perú. ....	66
4.5 Nivel de Satisfacción Laboral Total de las Mujeres Ejecutivas por Condición de Maternidad.....	72
4.6 Nivel de Satisfacción Laboral Total de las Mujeres Ejecutivas por Condición de Edad 75	
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	77
5.1 Conclusiones.....	77
5.2 Recomendaciones.....	79
Referencias.....	82
Apéndice A: Cuestionario.....	88



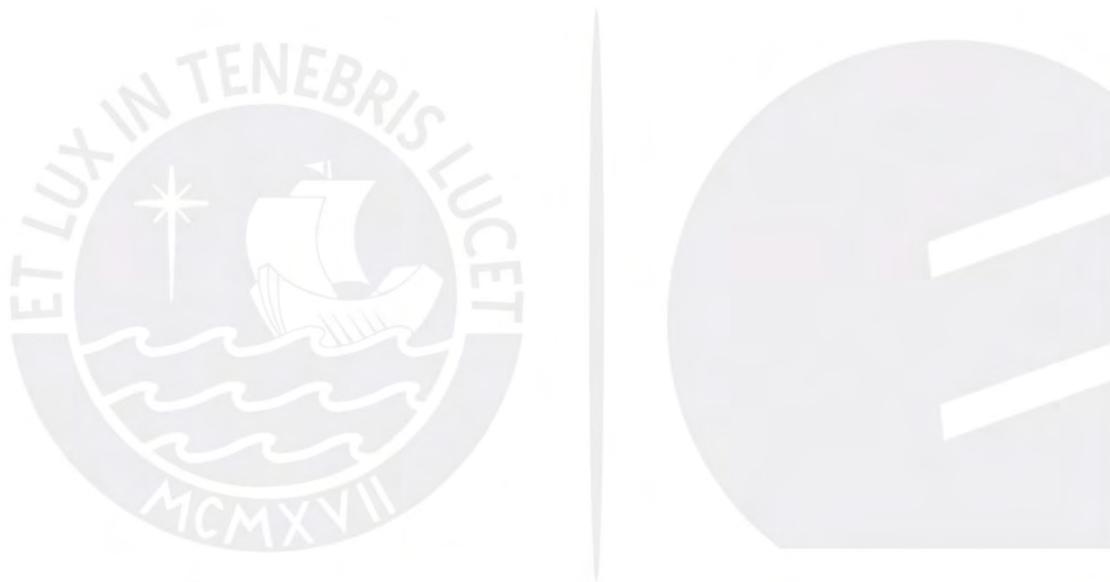
## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Mujeres Ejecutivas del Sector Privado por Ámbito y Tamaño de Empresa</i> .....	47
Tabla 2	<i>Coeficiente Alfa Cronbach</i> .....	57
Tabla 3	<i>Participación de Mujeres Ejecutivas por Rango de Edad y por Madres y No Madres</i> .....	58
Tabla 4	<i>Participación por Áreas de Desempeño</i> .....	58
Tabla 5	<i>Participación por Cargo</i> .....	59
Tabla 6	<i>Participación por Nivel de Educación</i> .....	59
Tabla 7	<i>Participación por Estado Civil</i> .....	59
Tabla 8	<i>Participación por Años de Experiencia</i> .....	59
Tabla 9	<i>Participación por Cargo en Condiciones de Maternidad y Rangos de edad</i> .....	60
Tabla 10	<i>Participación por Nivel de Educación en Condiciones de Maternidad y Rangos de edad</i> .....	61
Tabla 11	<i>Participación por Estado Civil en Condiciones de Maternidad y Rangos de Edad</i> .....	62
Tabla 12	<i>Participación por Años de Experiencia en Condiciones de Maternidad y Rangos de Edad</i> .....	62
Tabla 13	<i>Opiniones Vinculadas al Trabajo y a sus Actividades</i> .....	63
Tabla 14	<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una Muestra</i> .....	64
Tabla 15	<i>Satisfacción Laboral General</i> .....	65
Tabla 16	<i>Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas</i> .....	66

Tabla 17	<i>Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales</i>	67
Tabla 18	<i>Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos</i>	68
Tabla 19	<i>Factor III: Políticas Administrativas</i>	69
Tabla 20	<i>Factor IV: Relaciones Sociales</i>	69
Tabla 21	<i>Factor V: Desarrollo Personal</i>	70
Tabla 22	<i>Factor VI: Desempeño de Tareas</i>	71
Tabla 23	<i>Factor VII: Relación con la Autoridad</i>	71
Tabla 24	<i>Estadísticas de grupo:</i>	72
Tabla 25	<i>Prueba de Muestras Independientes</i>	73
Tabla 26	<i>Diferencias entre Mujeres Madres y no Madres</i>	74
Tabla 27	<i>Estadísticas de Grupo</i>	75
Tabla 28	<i>Prueba de Muestras Independientes 2</i>	76

## Lista de Figuras

*Figura 1.* Mapa de revisión de la literatura..... 16



## Capítulo I: Introducción

La participación laboral de las mujeres en el mundo viene experimentando un crecimiento progresivo en los últimos años. Entre los principales factores que contribuyen a dicho posicionamiento de la mujer, son los cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales que han modificado sustancialmente a la población mundial, pues en el último siglo se ha logrado aumentar su esperanza de vida y educación promedio, así como la tendencia de tener menos hijos (Peters, 2002, citado por Avolio, 2013). En el mundo, la participación laboral de las mujeres representó 39.72% (Global Employment Trends for Women, 2009). En Perú, la participación laboral de la mujer representa el 50.2%, donde se logró un incremento de 8.7% durante el periodo 2007-2012 (INEI, 2012). A nivel de Lima Metropolitana, la participación laboral de las mujeres fue de 61.4% (INEI, 2012).

En los últimos 20 años, la proporción de mujeres ejecutivas en cargos directivos ha aumentado, las cuales vienen logrando una mayor participación en el Perú, según muestra el informe de empleo y ocupación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014). Sin embargo, el Perú, mantiene un porcentaje del 29.3 por ciento de inserción de mujeres ejecutivas respecto del total de directores, ocupando el puesto 59 de un total de 108 países analizados en el respectivo informe, este porcentaje es considerado aún bajo dentro de la región. A su vez, las mujeres ejecutivas al momento de desarrollar su trabajo, se enfrentan a situaciones que obstaculizan su bienestar laboral y tienen que generar acciones para continuar su vida laboral.

La presente investigación utiliza un enfoque cuantitativo para medir y analizar el nivel de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en el Perú, además de determinar los factores que impactan en generar la satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas que trabajan en las empresas privadas. En este primer capítulo se expone el problema de la

investigación, así como el propósito, la importancia, la naturaleza, preguntas, marco conceptual, los supuestos, las limitaciones y delimitaciones del estudio.

### **1.1 Antecedentes**

En 1920, se inició el planteamiento para brindar la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales. También, a mediados del siglo XX se dieron las primeras teorías que desarrollaron la motivación y, a partir de este momento, se relacionó el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de ejecutar su trabajo. Los primeros estudios llegaron a concluir que un trabajador motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además genera un buen clima laboral.

Uno de los primeros autores que describió la satisfacción de las necesidades humanas fue Maslow (1954) en su teoría acerca de la jerarquía de las necesidades, donde determina que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados. Estas expectativas de bienestar laboral se extienden desde las necesidades físicas más básicas como instalaciones de lugar de trabajo; necesidad de seguridad como empleo, remuneración y beneficios; a las necesidades de afiliación como las oportunidades sociales que estiman a las necesidades como la autonomía y toma de decisiones; y a las necesidades de actualización tales como la planificación estratégica y la participación (Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001).

Alderfer (1969) se le conoce como el autor que remodeló la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. En el estudio de Alderfer se consideraron tres grupos de necesidades primarias: (a) necesidades de existencia, (b) necesidades de relaciones, y (c) necesidades de crecimiento. Otro autor que desarrolló el concepto de satisfacción laboral fue Herzberg (1966), con su Teoría Bifactorial, también llamada teoría de la motivación/higiene o Teoría Dual. Este autor comprobó la existencia de dos grandes

grupos de factores: (a) Los relacionados con el contenido del trabajo (son los considerados como factores motivadores que explican la satisfacción laboral), y (b) los relacionados con el contexto del trabajo que son los factores higiénicos que explican la insatisfacción.

McClelland (1965), postula que las necesidades de los individuos se aprendan o se adquieren en su interacción con el medio. Existirán personas con diversos grados de necesidades en función de las conductas que asimilaron y aprendieron de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define como motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona. Las personas pueden actuar en función de factores de afiliación, de poder, de afiliación y de competencia.

La Teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y la Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968), son las llamadas teorías de proceso y consideran el alcance y obtención de objetivos, logros y metas en el trabajo como la base para la motivación y satisfacción laboral. En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla” (p. 18).

Asimismo Robbins (2004) planteó que la satisfacción en el trabajo se genera emocionalmente por diversos aspectos del trabajo en la que se desempeña el individuo. Asimismo afirma que no es un concepto unitario, pues una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales, también manifiesta que es una actitud del individuo hacia su trabajo.

Sulu y Udaya (2013) determinaron que existe una estrecha relación entre las dimensiones de la satisfacción laboral y la calidad de vida laboral desde la percepción de las mujeres ejecutivas debido a las condiciones de trabajo a las que están expuestas y al impacto en la salud física y mental de las mujeres ejecutivas. Esto es importante debido a

que algunos factores relacionados con las organizaciones como el estrés, y la cultura contribuyen a los problemas emocionales y están relacionados con el rendimiento de la fuerza de trabajo de las mujeres ejecutivas dentro de sus organizaciones.

Asimismo, para mejorar la satisfacción en el trabajo, Sulu y Udaya (2013) recomendaron: (a) implementar sistemas de evaluación innovadores adaptados a la edad y carrera de las mujeres para satisfacer sus aspiraciones profesionales; (b) redefinir puestos de trabajo para generar un sentimiento de logro; (c) programas de calidad personal incluyendo a los conyugues, logrando que la familia pueda entender las exigencias del trabajo.

Gervais (2014) encontró que los recursos que brindan las organizaciones a las mujeres, tales como la autonomía y el soporte de los compañeros de trabajo, contribuyen significativamente en el bienestar de la mujer, evaluado a través de 3 factores: depresión, ansiedad y stress. Asimismo, señaló que la etapa de vida en la que se encuentra la mujer no causa un gran impacto sobre el bienestar de la misma. Gervais (2014) consideró seis etapas en la vida de la mujer, las cuales son: (a) mujeres jóvenes adultas hasta 39 años sin hijos, (b) mujeres de 40 a 49 años sin hijos, (c) mujeres de 50 a más, sin hijos, (d) mujeres con hijos menores de 13 años, (e) mujeres con hijos adolescentes, y (f) mujeres con hijos adultos. Dicha evaluación corresponde a mujeres de diversas profesiones que trabajan en grandes corporaciones del rubro de servicio.

Las mujeres son más propensas a tener más altos niveles de satisfacción en el trabajo si perciben que sus organizaciones tienen políticas favorables (Scandura y Lankau, citados por Gervais, 2014). Las mujeres en general son más propensas a reportar mayores niveles de satisfacción en el trabajo que los hombres, (Oswald, citado por Gervais, 2014).

## **1.2 Definición del Problema**

Al haberse incrementado las oportunidades laborales para las mujeres, aún no se

percibe un cambio significativo en la calidad de su vida laboral que le genere el bienestar emocional, y la falta de bienestar laboral puede afectar su aspecto psicológico. La mayor participación de las mujeres en el ámbito laboral hace que ellas se dediquen cada vez más a desarrollar diversos roles y responsabilidades profesionales para lograr su crecimiento laboral y lograr bienestar como corresponde a nuestra sociedad de igualdad y democracia.

El problema a investigar en este estudio es entonces, que, si bien las mujeres cada vez más tienen acceso a puestos ejecutivos, que por lo general conllevan a beneficios, tienen que enfrentar situaciones y obstáculos que afectan su bienestar laboral

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

El propósito de la presente investigación es determinar el nivel de satisfacción laboral que experimentan las mujeres ejecutivas, con el objetivo de establecer determinantes que mejoren el índice de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.

Los objetivos específicos son: (a) medir el actual nivel de satisfacción laboral que experimentan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, (b) determinar los factores más importantes que impactan en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, (c) determinar si existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas madres y las que no son, respecto al nivel de satisfacción laboral, y (d) determinar si existen diferencias significativas por condición generacional, respecto al nivel de satisfacción laboral.

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

En las últimas seis décadas, el rol y la participación de las mujeres en las empresas a variado e incrementado por los diversos niveles educativos y diversas metas que cada una ha buscado alcanzar (Avolio, 2014). También factores como el aumento de esperanza de vida, la tendencia tener menos hijos y los cambios sociales, culturales, económicos, culturales y laborales (Avolio, 2014), muestran cambios y generan una oportunidad para

que las mujeres incrementen su participación laboral en las empresas y por consiguiente cada vez existan mayor participación de las mujeres en puestos ejecutivos y directivos.

También la participación de la mujer en puestos directivos en las empresas que brindan mayor participación ha contribuido positivamente. Según Mckinsey & Company los estudios han demostrado que hay un mayor crecimiento del valor del mercado cuando existe una mayor proporción de mujeres en los equipos de alta dirección. Joy, Carter, Wagener y Narahyanan (2007). Se obtuvieron 42% más en sus retornos sobre ventas y 66% más en sus retornos sobre su inversión en las empresas que contaban con más mujeres en los directorios.

En el Perú, también se observa la tendencia de los cambios y factores que impactan en la mujer a incrementar su participación, sobre todo en la orientación a mejorar su nivel educativo y mayor atención a sus derechos en la sociedad y en las empresas, la cual generara cada vez mayor número de mujeres en las empresas y en cargos ejecutivos. Esta masa de mujeres que viene creciendo necesita ser mejor recibida y atendida por las empresas y de esta manera pueda generarse un impacto positivo que traerá beneficios para las mujeres en cuanto a su desarrollo y satisfacción laboral y para el valor de las empresas en las cuales se desarrollen. Esta investigación permitirá identificar, medir y comparar los factores que afectan e influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, utilizando el caso de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana correspondiente a las empresas del sector privado. Esto permite generar la base para el diseño de estrategias y acciones para mejorar la Satisfacción Laboral de las mujeres ejecutivas.

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

La presente investigación es no experimental, de tipo descriptiva y utiliza un enfoque cuantitativo para identificar, medir y comparar los factores que afectan e influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas. Como mencionó Bernal (2011), el

estudio se ha diseñado como no experimental porque los investigadores se limitan a recopilar datos y analizar el fenómeno tal cual se presenta en su contexto natural, sin hacer modificaciones sobre las variables (Bernal, 2011). En el presente estudio se utiliza un instrumento diseñado para recoger datos sobre la percepción de las mujeres ejecutivas respecto a su satisfacción laboral y dado que los investigadores no intervienen en las labores de las mismas no tienen la posibilidad de afectar la percepción sobre la calidad de su vida laboral.

El alcance es descriptivo, lo cual implica que se caracteriza el fenómeno de estudio, es decir el estado de la Satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas. “El propósito descriptivo es necesario cuando se busca especificar las propiedades, características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80). El enfoque cuantitativo permitirá hacer un análisis objetivo y estadístico de los resultados obtenidos (Gómez, 2010).

### **1.6 Preguntas de Investigación**

Las preguntas del estudio son:

1. ¿Cuál es el actual nivel de satisfacción laboral que experimentan las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuáles son los factores más importantes que impactan en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas?
3. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas madres y las que no son, respecto al nivel de satisfacción laboral?

4. ¿Cuáles son las diferencias significativas por condición generacional de las mujeres, respecto al nivel de satisfacción laboral?

### 1.7 Hipótesis

A continuación se plantea las siguientes hipótesis para la siguiente investigación.

**Hipótesis 1:** Existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de todas las mujeres ejecutivas madres y la satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas que no son madres.

**Hipótesis 2:** No existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de todas las mujeres ejecutivas mayores a 35 años y la satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas menores o iguales a 35 años.

### 1.8 Definición de Términos

**Satisfacción laboral.** Según Robbins (2004) “La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña, no es un concepto unitario, pues una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales” (p. 12). Para, Anaya (2007) la “Satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo” (p. 218). Ambos autores destacan el aspecto emocional de las personas para determinar el nivel de satisfacción que tiene de su trabajo, así también que esta emoción es cambiante, no se absoluta y se refleja según estados.

**Mujer ejecutiva.** Para efectos del estudio, mujer ejecutiva implica necesariamente diferenciarlas de aquellas que se desempeñan como profesionales libres y las dedicadas a actividades de tipo empresarial. Las profesionales libres son mujeres que llevan a cabo, de manera independiente, el ejercicio de una profesión para la que se obtuvieron credenciales específicas. En tanto que las empresarias son actores sociales preocupados por la creación de unidades económicas, por su desarrollo y consolidación acorde con las necesidades de

la actividad productiva que realizan y del nicho comercial donde se insertan. En cambio, las ejecutivas son, en estricto sentido, trabajadoras asalariadas con una elevada escolaridad, cuyas consideraciones de ejercicio son de orden profesional y de competencia y no están estrictamente delimitadas por ellas, sino por la demanda de los propietarios y accionistas de las empresas donde prestan sus servicios profesionales. Esto significa que las decisiones últimas sobre la administración y el desarrollo de la empresa, son ejecutadas por ellas, en razón de las decisiones que toman el consejo de administración y los accionistas (Serna, 2003).

Los ejecutivos definen metas, fijan las estrategias para alcanzarlas, trazan los planes, coordinan las actividades teniendo siempre en claro lo que debe de hacerse, quién debe de hacerlo, cómo se deben de agrupar y disponer los recursos, quién rinde cuentas a quién y dónde y cuándo se deben de tomar las decisiones (Robbins & Coulter, 2005). Para el desarrollo del presente estudio se considera a la mujer ejecutiva como una trabajadora asalariada que desempeña un cargo de alta dirección en una organización a partir de jefaturas, encargadas de definir metas y trazar estrategias para alcanzarlas.

**Teoría Científica.** Kerlinger (1997) en su obra *Investigación del comportamiento*, la definió: “Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” (p. 10). Esta definición corresponde al enfoque cuantitativo de la ciencia y de acuerdo con éste, una teoría se considera científica si tiene una base empírica firme (Bondarenko, 2009).

Por otro lado, Martínez (2000) ofreció una definición más flexible de teoría; según este autor, una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar,

unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos. Podría decirse que esta definición está más acorde con el enfoque cualitativo de la ciencia.

En el mismo orden de ideas, y en sentido menos estricto aún, Morin, Ciurana y Motta (2003) señalaron que una teoría “...no es el conocimiento, pero permite el conocimiento. Una teoría no es una llegada, es la posibilidad de una partida. Una teoría no es una solución, es la posibilidad de tratar un problema” (p. 25). En esta definición, se resalta la manera de caracterizar una teoría a través de la negación de lo que una teoría no es, la imprecisión de la definición e inclusive un aire melancólico y hasta poético que la caracteriza (Bondarenko, 2009).

Varios pensadores han expresado sus opiniones en cuanto a cómo se origina una teoría. Así, por ejemplo, Einstein solía afirmar que la teoría no se obtenía de la experiencia. Popper (citado por Martínez, 2000) argumentó que “...las teorías son el resultado de una intuición casi poética.” (Martínez, 2000, p. 86). Según este autor una teoría es fruto de un salto de la imaginación e inspiración: desmiente la idea de que la teoría científica no sea otra cosa que la sistematización de los datos. Polanyi (1958) atribuyó la teoría a un conocimiento tácito, no consciente. Rosalvina (1991) afirmó que no hay reglas para inducir teorías, bien sean correctas o incorrectas, y las concibe como un acto de reflexión.

En resumen, todos estos autores concordaron en que no existe ni existirá jamás una teoría que explique cómo elaborar teorías. Sin embargo, otros destacaron el papel importante que desempeñan las analogías, metáforas y modelos para la construcción de las mismas, mientras que “...las actividades normales para un trabajo investigativo son percibir, comparar, contrastar, añadir, ordenar, establecer vínculos y relaciones.” (Martínez, 2000, p. 90). Igualmente, el mismo autor señaló que para construir una teoría,

se puede recurrir a teorías ya existentes como lo hizo Böhr con la síntesis de la teoría clásica electrodinámica y la teoría cuántica para elaborar su teoría atómica, o bien construir una teoría propia y original (Bondarenko, 2009).

### **1.9 Supuestos**

El estudio considera los siguientes supuestos: (a) la mujer ejecutiva se enfrenta a dificultades para lograr su bienestar laboral; (b) la búsqueda de bienestar y satisfacción laboral es natural en las mujeres ejecutivas; (c) las mujeres ejecutivas aplican estrategias y técnicas para lograr su bienestar y mejorar su satisfacción laboral.

### **1.10 Limitaciones**

Para el presente estudio las limitaciones son: (a) La recolección de datos se realizó mediante encuestas y las respuestas son valoradas según la percepción que tienen las mujeres encuestadas, y (b) por ser el enfoque cuantitativo, ha sido necesario hacer inferencias de la muestra respecto de la población, para tener la validez y consistencia que brinde mayor objetividad a los resultados y disminuya la generalización de los mismos.

### **1.11 Delimitaciones**

Las delimitaciones del estudio son: (a) el estudio es realizada en Lima Metropolitana, por lo que la recolección de datos es obtenida y válida para la presente ciudad; (b) se incluyen solo a mujeres ejecutivas que laboren en empresas de 20 a más trabajadores, y; (c) solo se consideran a mujeres ejecutivas que trabajen en empresas privadas.

### **1.12 Resumen**

Se evidencia una evolución de la participación laboral de la mujer. Inicialmente las mujeres estaban excluidas de la participación en las actividades gerenciales y de dirección, y para lograr tener una participación activa en la dirección de las organizaciones. Aunque

en la actualidad las mujeres pueden tener acceso a los niveles más altos de dirección, todavía tiene que enfrentar a múltiples obstáculos.

La situación expuesta impacta la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, por lo cual en la presente investigación se busca conocer el nivel de bienestar de las mujeres ejecutivas respecto a su satisfacción laboral. Se identifica la percepción que tienen, se conoce los factores más importantes que impactan en la satisfacción y se determina las diferencias que existen en la percepción de la satisfacción laboral por condición de maternidad y condición generacional.

La presente investigación es relevante en la medida que la mujer ha logrado una mayor participación en las posiciones gerenciales y directivas en las organizaciones, así también el reto que tiene la mujer ejecutiva, al atender mayores responsabilidades dentro de sus organizaciones. Esta investigación busca reconocer cuales son los factores que afectan e influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas y qué alternativas de mejora se puede implementar para mejorarla. La investigación es de tipo descriptivo y con enfoque cuantitativo. Se orienta a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana provenientes de empresas de 20 a más trabajadores del sector privado.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

Hace apenas veinte o veinticinco años, el mundo donde vivíamos era muy diferente. El trabajo aparte de ser considerado un derecho, era algo visto como una propiedad privada dentro de otra. Acceder a un puesto de trabajo seguro era considerado como un derecho, el sistema era inflexible y rígido, las personas, una vez contratadas, prácticamente no podían ser despedidas. Esta situación en las personas de alguna manera les otorgaba cierta satisfacción y felicidad en el campo laboral y personal (Temple, 2012).

En la actualidad han ocurrido muchos cambios, las compañías son globales, la relación con los trabajadores es flexible. Sin embargo, como en todo proceso de cambio, la realidad cambia antes que los paradigmas que la soportan. Los usos y costumbres cambian lentamente incluso, inicialmente pareciera que están de espaldas al cambio y no lo entienden (Temple, 2012). Todo esto ha generado incertidumbre e inestabilidad emocional por los cambios agresivos que se dan en el campo laboral (relación laboral y al trabajo mismo), afectando así la percepción de satisfacción laboral y de felicidad en las personas.

Asimismo como respuesta a esta agresiva dinámica laboral, hoy en día toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes, en la actualidad esto ya es una verdad, ya que, en las últimas décadas, la competencia se ha incrementado de forma espectacular en casi todos los lugares, por lo tanto el valor es entendido como la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, y también de hacerlo eficientemente; las empresas deben ofrecer valor a sus clientes (Porter, 2014).

Debido a los constantes cambios en los aspectos laborales, organizacionales y personales que afrontan los individuos resulta muy importante realizar una revisión literaria acerca de la Satisfacción laboral de las personas. Para el entendimiento del objeto de la investigación, es de gran interés, emplear el presente marco teórico para determinar

aspectos importantes que permitan brindar soluciones eficientes a la creación de valor emocional en las personas y creación de valor organizacional para las empresas.

## **2.1 Mapa de Revisión de Literatura**

En la Figura 1 se muestra el mapa de la revisión de la literatura referente a Satisfacción Laboral. Asimismo, presenta de forma gráfica y ordenada una amplia documentación de escritos, propuestas literarias y modelos teóricos relevantes para construir el marco teórico como soporte a la investigación propuesta acerca de la Satisfacción Laboral en mujeres ejecutivas.

Se explica de forma secuencial y cronológica, el desarrollo de dos principales corrientes teóricas: las Teorías de Contenidos y las Teorías de Proceso; que sirven como sustento para la construcción del marco teórico propuestos por diferentes autores, entendiéndose a las teorías de contenido como la escuela clásica quien considera que la valoración de los bienes son determinados por el deseo y la necesidad, contrariamente al costo de producción, así como tampoco la cuantía de trabajo que se haya empleado en producirlos. Por otro lado, las teorías de proceso, consideradas como posturas teóricas neoclásicas, mencionan que el análisis económico debería partir del análisis de las necesidades y de las leyes humanas que disponen el uso de los recursos disponibles para satisfacerlas.

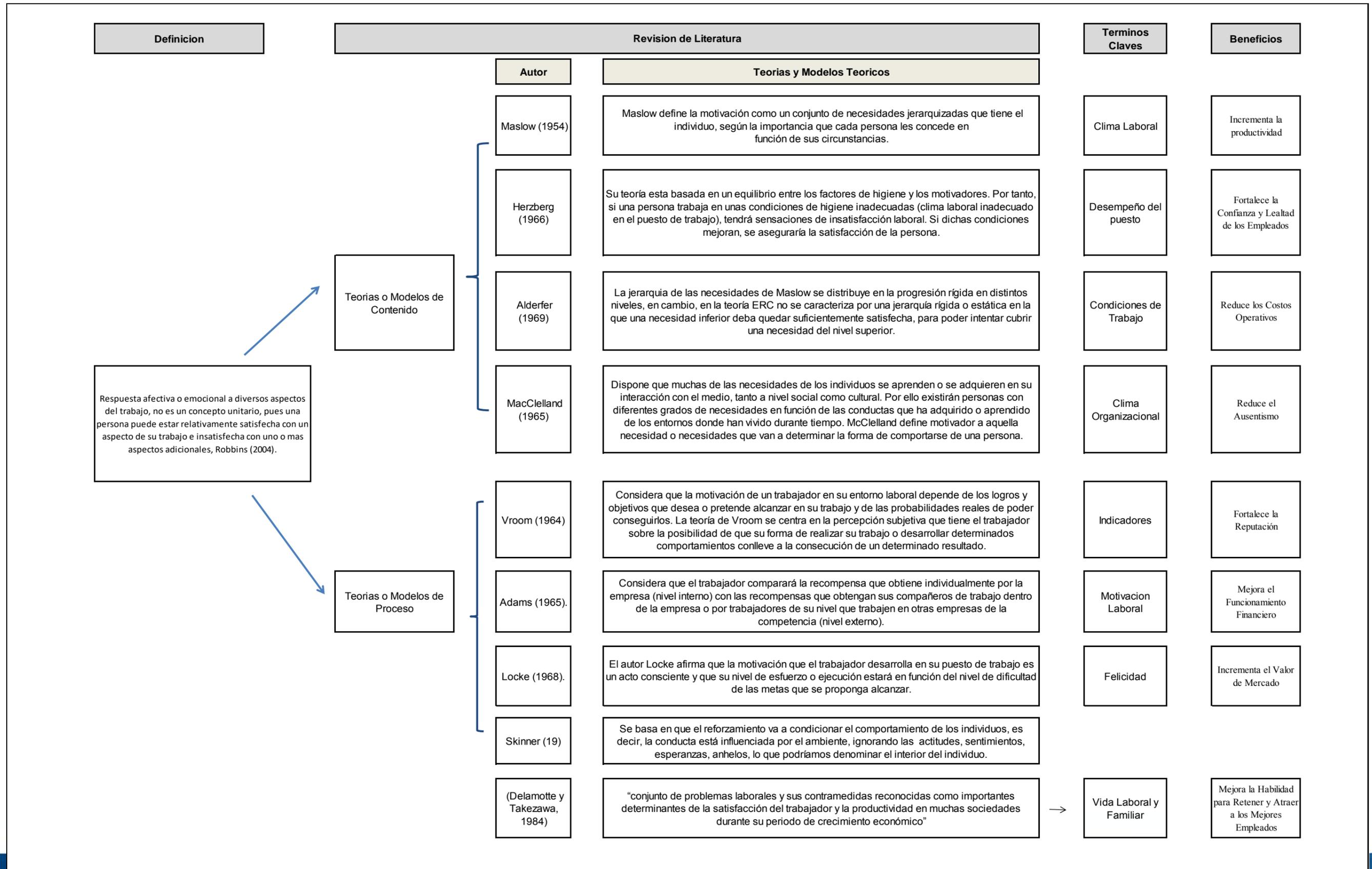
El marco literario también aporta diversos términos claves que se encuentran asociados a los diversos enfoques teóricos, propios del término de Satisfacción Laboral, como por ejemplo la relación manifiesta de los factores de higiene identificados en la teoría Bifactorial de Herzberg con las condiciones de trabajo, el clima laboral, etc. La teoría de Vroom centra la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad en la forma de cómo realizar su trabajo para obtener un determinado resultado.

También en el mapa se muestra como hallazgos colaterales de esta revisión literaria, una serie de beneficios percibidos por los trabajadores y organizaciones, obtenidos de la aplicación de diversos modelos empíricos desarrollados en torno al tema objeto del estudio como lo es la satisfacción laboral. Finalmente dentro de la revisión literaria y en relación al término de Satisfacción Laboral, en la presente investigación se empleó el modelo de la Escala de Opiniones SL-SPC”, desarrollado por Sonia Palma (2005). Esta herramienta considera conceptos de las teorías o modelos de contenido y las teorías de proceso, los cual se desarrollaran a través de factores que tratan de abarcar, las condiciones, beneficios, entorno, relaciones y expectativas de desarrollo que tienen las mujeres ejecutivas.

## **2.2 Definición de Satisfacción Laboral**

De acuerdo con la revisión literaria, el entendimiento y finalmente la conceptualización del término resulta muy importante para el desarrollo de nuestras vidas pues los individuos se encuentran afectos a la Satisfacción Laboral en todos los aspectos de sus vidas cotidianas, partiendo desde la premisa de la búsqueda del bienestar individual, el sujeto adopta medidas para mejorar la condición de su satisfacción de vida laboral, por ende la satisfacción laboral resulta un estudio de suma importancia para los intereses tanto de las personas como de las organizaciones.

En la actualidad, en un mundo globalizado, las organizaciones se encuentran en constante búsqueda por mejorar sus resultados económicos y por ello el estudio del clima organizacional es un elemento clave para alcanzar los objetivos estratégicos que las compañías se han planteado, donde el trabajador es el elemento primordial y por tanto la satisfacción laboral se ha convertido en el eje estructural de las organizaciones.



La conceptualización de la satisfacción laboral ha sido un proceso complejo, ya que el definirlo, implica la integración de variados conceptos (Patrick & Erickson, 1993).

Comprender el concepto precisa reconocer su multidimensionalidad, ya que está relacionado con aspectos relevantes como la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores (Casas, Repullo & Lorenzo, 2002).

Diversos autores proponen distintos enfoques teóricos de la satisfacción laboral, desde el campo de la psicología (enfocado a los distintos niveles de satisfacción que perciben las personas), recursos humanos (centrado en la búsqueda de beneficios y condiciones laborales para los empleados) y de la economía (centrado en la evaluación de los factores del trabajo referente a la satisfacción).

Las teorías desarrolladas acerca de satisfacción laboral buscan establecer un análisis más minucioso sobre ciertos aspectos específicos y centrales de la actividad laboral, asegurando que el grado de satisfacción es notablemente menor a lo común percibido por las personas (Warr, 1999; citado por Mejía, Gondra y Laca, 2006; Oshagbemi, 2003). También se entiende que la satisfacción laboral es considerada como una dimensión actitudinal porque consta de un conjunto de actitudes y reacciones emotivas positivas que la persona muestra hacia su trabajo y las construye en función a los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Topa, Lisboa, Palaci y Alonso, 2004)

Así mismo Robbins (2004), sostuvo que la satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a varios aspectos del centro de trabajo donde actúa el individuo, refiere que no es un concepto único pues una persona puede encontrarse parcialmente satisfecha con cierto aspecto de su trabajo e insatisfecha con varios aspectos adicionales, también indica que es una actitud de la persona hacia su trabajo.

El estudio de la satisfacción laboral muestra un interés por su conexión al desarrollo y a la dignidad de los trabajadores como personas, así mismo está vinculada con la calidad de

vida y finalmente, porque un trabajador satisfecho mostrara más conductas a favor de la organización que uno insatisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz, 2002). Otra definición indica que la “satisfacción en el trabajo” es comprendida como los sentimientos que las personas perciben sobre sí mismas en relación a su trabajo (Warr, 2003, citado por Laca, Mejía y Gondra, 2006).

De lo anterior entendemos que resulta muy importante ahondar aún más con investigaciones que ayuden a comprender mejor el difícil entendimiento o conceptualización del término, siendo un aspecto de mayor dificultad para distintos investigadores, el operacionalizar el término.

### **2.3 Teorías de Satisfacción Laboral**

La literatura acerca de satisfacción laboral, actualmente es considerada como uno de los temas más importantes y relevantes en el mundo de la psicología del trabajo y de las compañías. La satisfacción en el centro de trabajo viene abarcando en los últimos tiempos uno de los temas de considerable interés en el ámbito de la investigación especializada.

Weinert (1985) remarcó que este interés es consecuencia de la relación existente que tiene con el desarrollo histórico de las teorías de las organizaciones, quienes han experimentado importantes cambios a su evolución en el tiempo. Para satisfacer la situación, Weinert consideró que se necesitaba encontrar un equilibrio entre los intereses de las empresas y en los intereses de sus empleados.

La presente investigación trabaja empíricamente teorías, que generan la base teórica para el entendimiento de la satisfacción laboral, las cuales se agrupan en dos tipos: (a) teorías de contenido, y (b) teorías de proceso.

#### **2.3.1 Teorías o Modelos de Contenido**

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía

y el entusiasmo con la que se desarrollan. Por consecuencia consiguen profundizar el análisis a las necesidades y a los refuerzos semejantes con la actuación de los empleados en su entorno laboral. Para las teorías de contenido se pueden resaltar las desarrolladas por los siguientes autores, citado por García y Merino (2012):

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Teoría Bifactorial de Herzberg.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer
- Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

***Teoría de la Motivación y Jerarquía de las necesidades según Maslow.*** Los estudiosos del comportamiento organizacional, consideran que la conducta individual de las personas es muy importante y para explicar la conducta de las personas, la teoría de la motivación humana es necesaria. Maslow ha contribuido en su libro "*La Teoría de la Motivación Humana*" en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diversas necesidades humanas que tienen para la persona, según la importancia que las contiene. Las necesidades consideradas como punto de partida para la teoría de la Jerarquía de las necesidades, son los llamados impulsos fisiológicos. Recientes avances de investigación indican que es preciso revisar nuestras nociones cotidianas sobre estas necesidades: Primero, el desarrollo del concepto de homeostasis y, segundo, el hallazgo de que los apetitos (opciones preferenciales entre los alimentos) son una indicación bastante eficaz de las necesidades o carencias reales en el cuerpo

Maslow (1954) refirió a la Homeostasis como los esfuerzos automáticos del cuerpo para mantener un estado normal y constante del torrente sanguíneo. Cannon (1932) ha descrito esto como: (1) el contenido de agua de la sangre, (2) el contenido de sal, (3) el azúcar, (4) contenido de proteínas, (5) contenido de grasa, (6) contenido de calcio, (7) oxígeno, Contenido, (8) nivel constante de ion hidrógeno (equilibrio ácido-base), y (9) Temperatura

constante de la sangre. Obviamente, esta lista podría ampliarse para incluir otros minerales, las hormonas, vitaminas, etc.

Por lo tanto, parece imposible e inútil hacer una lista de Necesidades fisiológicas, ya que pueden llegar a casi cualquier puede desear, en función del grado de especificidad de la descripción. No podemos identificar todas las necesidades fisiológicas como homeostáticas. La pirámide en su base muestra las necesidades de déficit (fisiológicas), mientras que las necesidades de desarrollo (auto realización) se ubican en los lugares más altos de la jerarquía. Siguiendo el orden según su importancia y relevancia, se encontró en las necesidades de déficit, las necesidades de seguridad, fisiológicas, sociales, y las necesidades de estima. Asimismo las necesidades de desarrollo estarían compuestas por las necesidades de trascendencia y de auto realización (Maslow, 1954).

Sin embargo, la necesidad dominante organizará y movilizará automáticamente las fuerzas del organismo, siendo su objeto el atenderla, considerando que cada individuo tiene siempre más de una motivación. Los niveles actúan en conjunto en el organismo, dominando las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde el momento que son adecuadamente satisfechas. Estas necesidades actúan en conjunto y muestran un efecto global, cuando la satisfacción de ciertas necesidades se ve comprometida, surge una amenaza psicológica la cual genera situaciones complicadas en el comportamiento humano.

En ese sentido Toban y Sjahruddin (2016) refirieron que el desarrollo del concepto de liderazgo (transformacional y transaccional) dentro de la organización, está basado en la jerarquía de necesidades de Maslow, donde la seguridad y la sostenibilidad de las necesidades podrán ser satisfechas con la práctica de un liderazgo transformacional.

**Teoría Bifactorial de Herzberg.** También llamada teoría de la motivación/higiene o Teoría dual, fue propuesta por Herzberg. El autor comprobó que existen dos importantes grupos de factores:

- Relacionados con el contenido del trabajo (factores motivadores): explican la satisfacción laboral y son: el reconocimiento, el logro, la promoción, la realización de un trabajo importante y la responsabilidad.
- Relación con el contexto laboral (factores higiénicos): explican la insatisfacción. Asimismo se encuentran aspectos como la cultura organizacional y el clima, la supervisión, el salario y las condiciones laborables.

No obstante, para Robbins & Judge (2009), Herzberg propuso que el trabajador se sentirá satisfecho cuando su trabajo le posibilite la obtención de factores de contenido o factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Asimismo, los factores del contexto generan insatisfacción si no se realizan, por el contrario si se llegan a dar no generan satisfacción, por tal motivo se les llamó factores de higiene en comparación a los factores de contenido, que sí causan satisfacción.

Las críticas que recibe esta teoría corresponden a dos principales puntos que han generado mayores comentarios, uno es de carácter metodológico debido a que las entrevistas que originaron esta teoría, no consideraron que existía la tendencia de las personas en asignar atribuciones internas respecto a los logros personales y para las externas a los fracasos. La otra crítica refiere a que la investigación no ha podido replicar la teoría.

***Teoría de la existencia, relación y progreso según Alderfer.*** El autor consiguió replantear la jerarquía de necesidades de Maslow para realizar un ajuste en los resultados de la investigación empírica (citado por García & Merino, 2012). La teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada. En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias: (a) necesidades de existencia, (b) necesidades de relaciones, y (c) necesidades de crecimiento.

El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad, según mencionaron García y Merino (2012).

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos de status y sociales sugieren que exista interacción con otras personas para que puedan ser satisfechas, asimismo coinciden con el nivel de las necesidades sociales, de la estima o del ego, según Maslow. Las necesidades de crecimiento, se encuentran incluidas en el tercer grupo y están enmarcadas en el deseo intrínseco para el desarrollo personal e incluyen el nivel de autorrealización y el nivel de estima de la pirámide de Maslow.

La teoría de Alderfer reemplaza con tres necesidades, la teoría establecida por Maslow, también la teoría de Alderfer muestra adicionalmente un par de diferencias:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se caracteriza por ser rígida en sus distintos niveles, sin embargo la teoría de Alderfer se muestra flexible y dinámica, pues refiere que no es necesario satisfacer cierto nivel inferior para pasar al siguiente nivel superior, el autor también considera una dimensión de regresión y frustración. Maslow consideró un modelo donde planteaba que una necesidad totalmente satisfecha en cierto nivel era determinante para movilizar al individuo a un siguiente nivel, mientras que Alderfer en su teoría postula lo contrario a Maslow. El autor también refiere que la frustración de un nivel de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer la necesidad de un nivel de orden inferior (citado por García & Merino, 2012).

En un contexto más amplio, Alderfer en su teoría planteó que es posible la coexistencia de las necesidades múltiples actuando al mismo tiempo como agente motivador, sin embargo la frustración resultante de intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede causar el retroceder a una necesidad de nivel inferior.

La teoría de Alderfer resaltó la diferencia individual que existe entre las personas y considera que para un determinado individuo, los antecedentes familiares, el ambiente cultural y la educación son elementos que modifican el nivel de jerarquía y la importancia que poseen hacia cierto conjunto de necesidades y en un contexto real también determina que los individuos pertenecientes a distintas culturas pueden clasificar de diferentes maneras sus categorías de necesidades respectivas.

**Teoría de las tres necesidades según McClelland (1965).** McClelland en su teoría planteó que las necesidades de los individuos son adquiridas producto de la interacción existente entre ellos y el medio social y cultural que los rodea. Esto explica la existencia de personas con distintos niveles de necesidades manifestadas a través de las conductas que han adquirido o aprendido en el medio ambiente que los rodea. También el autor afirma que la motivación es aquella necesidad que determinara la formación de la conducta del individuo. Existen cuatro factores diferenciadores que determinan el comportamiento de una persona (citado por García & Merino, 2012):

- **Motivador de afiliación.** Permite a las personas relacionarse con satisfacción y cordialidad con otras personas, debido a que necesita ser parte de un grupo, para sentir el aprecio y estima de las demás personas. Este elemento permite un ambiente de trabajo agradable en la línea del tiempo ya que está vinculado e influye directamente a los demás elementos motivadores.
- **Motivador de logro.** Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. El autor afirma que los

individuos tienen muy marcado el deseo de realizar mejor sus tareas frente a los demás individuos que los rodean y siempre están a la expectativa de poder aportar soluciones a los diversos problemas que existen en su entorno laboral y de forma recibir constante retroalimentación acerca de su desempeño, con la finalidad de conocer si están hay mejoras o no en ellos.

También estas personas se fijan metas con alto grado de complejidad asumiendo plenamente la responsabilidad de llevar al éxito determinada tarea a través de su propio esfuerzo donde la suerte no es bien recibida.

- **Motivador de poder.** El deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. Este factor se lleva a cabo cuando se pretende influenciar o controlar a otra persona. Sin embargo el poder de índole social se visualiza cuando se utiliza el poder para generar beneficios tanto para la organización como para todo el equipo en su conjunto.
- **Motivador de la competencia.** El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y de esta manera consigue diferenciarse de los demás colaboradores con el mismo puesto.

### 2.3.2 Teorías o Modelos de Proceso

Estas teorías analizan y describen el proceso del desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo, este proceso es estudiado desde la expectativa del individuo, el objetivo que persigue y la equidad laboral. Los siguientes autores destacan con sus teorías:

- Teoría de la expectativa de Vroom.
- Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams.
- Teoría de la finalidad de Locke.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

**Teoría de las expectativas según Vroom (1964).** El autor considera que los logros y objetivos de un trabajador, determinaran el grado de la motivación que el mismo desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. Vroom centra su teoría en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre como su comportamiento determinara la consecución del resultado frente a una determinada tarea (citado por García & Merino, 2012). En palabras de Vroom: “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla” (citado por García & Merino, 2012, p.18).

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la ejecución de sus tareas, también las variables externas influyen al individuo pues no puede controlarlas. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados. El autor consideró tres relaciones que determinaran el esfuerzo que realiza un trabajador en la ejecución de su tarea:

- La relación esfuerzo-desempeño: Es la relación directa que relaciona la cantidad de esfuerzo que despliega un trabajador para la un determinado desempeño.
- La relación desempeño-recompensa: Mide el grado de desempeño que el individuo percibe como óptimo para conducirlo a un resultado anhelado.
- La relación recompensas-metas personales: Se refiere al grado de percepción de la satisfacción del individuo frente a las recompensas de la organización y a lo atractivas que se muestren.

**Teoría de la equidad según Adams (1963, 1965).** Indica señala la importancia de la percepción de justicia como elemento motivador. El autor refiere que los trabajadores perciben su participación en la organización a través de una serie de intercambios en donde se

aportan diversos inputs a la compañía, como el esfuerzo, los conocimientos, la experiencia, etc., y producto de ello la organización retribuye el reconocimiento, salario y el prestigio social.

Por otro lado la injusticia es percibida como una tensión adversa donde los individuos trataran de corregirla. El autor menciona cinco reacciones para disminuir la tensión:

- Cambiar las compensaciones o compensaciones.
- Influenciar la otra parte cambiar sus contribuciones o compensaciones.
- Modificar la referencia de la comparación social.
- Modificar la percepción para eliminar o cambiar las desigualdades.
- Eliminar la relación de intercambio para abandonar la situación.

Robbins & Judge (2009) consideran que el factor central de la teoría refiere al alto interés que tienen los individuos para conseguir un equilibrio en las interacciones en lo que entregan y lo que reciben. También se suma un factor de comparación social, debido al ratio que generan los logros y las aportaciones comparándose a la vez con la de otros individuos de la organización que se encuentran en la misma situación.

***Teoría del establecimiento de metas según Locke (1968).*** Locke refiere como un acto consciente a la motivación que un trabajador experimenta en su centro laboral y el nivel de ejecución o esfuerzo está en función de la dificultad de la meta que se ha trazado obtener.

La teoría refiere que las metas específicas actúan como un papel motivador para el comportamiento de la persona. Define a una meta como un objetivo que un individuo se traza para alcanzar. En igual condiciones que las demás (conocimiento de la tarea, capacidad, disponibilidad de recursos y atractivo de recompensas), un individuo con objetivos claros tendrá un mejor rendimiento frente a otros que no las tenga o que le sean difusas.

Las metas necesitan tener cierto grado de dificultad para que puedan actuar como incentivos de la motivación (metas muy complejas o muy fáciles no actúan como

motivadoras), estas deben ser puntuales (tener claridad en lo que se desea alcanzar). Las metas puntuales y con alto grado de dificultad generan deseos por lograrlas (intensidad de motivación), dirigen la conducta en un solo sentido (dirección) y despiertan el interés en la línea del tiempo, hasta alcanzar la meta. También deberá existir retroalimentación, en decir, el trabajador tendrá que conocer su progreso en su camino a lo deseado, pero no esto no es suficiente con tener el estatus de su progreso y contar con los objetivos desafiantes y específicos.

Otros factores moderan la influencia de esas metas sobre su rendimiento, como: el grado de compromiso (grado de aceptación, debido a la participación del individuo en fijar dicho objetivo o por la confianza percibida por quien le asigno dicha meta) la eficacia personal (es decir, el grado de confianza que tenga el individuo sobre su capacidad para alcanzar dicho objetivo), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos interés porque los resultados no dependen solamente del individuo También de cómo actúan los otros individuos a los que no logra controlar) y la cultura nacional (las motivaciones ejercidas por la cultura de la sociedad y el tipo de valores).

Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque permite poder definir o concretar los objetivos que se asignan a los colaboradores para convencerles en aceptarlos y así puedan desarrollar sus labores o puedan conseguirlos, para esto tendrán que adecuar estos objetivos a las características propias de cada persona según sus conocimientos, actitudes y habilidades.

***Teoría de la modificación de la conducta según Skinner.*** Esta teoría está basada en el condicionamiento del reforzamiento sobre el comportamiento de las personas, es decir, el ambiente influye sobre la conducta, dejando a un lado los sentimientos, esperanzas, actitudes y los anhelos, lo que se denomina el interior de la persona. Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se

puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque será responsabilidad de los reforzadores y, cualquier consecuencia tendrá una respuesta, siendo más probable de repetir la misma conducta.

Se tienen dos tipos de reforzadores, los positivos y los negativos. Los primeros se basan en las recompensas que perciben los empleados por las tareas que han realizado, llegando a generar cambios en la conducta del individuo, generalmente siguiendo un solo lineamiento. El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad y se clasifican en tres tipos diferentes:

- Los reforzadores primarios: Estos no dependen del historial de los trabajadores, solo dependen de las condiciones biológicas de los individuos comunes a una misma especie y son adaptativos, teniendo una relación directa con la supervivencia de la persona.
- Los reforzadores secundarios: No tienen relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia particular en la que se encuentra el individuo.
- Los reforzadores generalizados: son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados con la historia personal del individuo.

Para Skinner, en su teoría existen dos tipos de refuerzos: (a) refuerzo positivo, y (b) refuerzo negativo. El refuerzo positivo implica asociar a un comportamiento o resultado concreto con recompensas o retroalimentación, por ejemplo: una persona que trabaja vendiendo telefonía móvil, recibe el 5% por cada teléfono móvil vendido y un 5% por cada seguro de robo que venda con el teléfono móvil; el comportamiento deseado, la venta de telefonía móvil y su seguro va aparejado con la recompensa económica.

Esta retroalimentación induce al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que el trabajador lo repita. Pero en el caso de que el

comportamiento no sea el deseado por el supervisor o gerente o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones al comportamiento que se desea pueden conseguir que el comportamiento real se aproxime más al comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo la persona va a actuar para conseguir detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se aparta de una situación indeseable cuando se muestra el comportamiento no deseado. Contrariamente al refuerzo positivo, omitir o retirar un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, tiene como consecuencia aumentar dicha conducta. La omisión de la conducta no basta para que se refuerce la conducta de forma negativa, además será fundamental que mediante la respuesta se pueda eliminar dicho estímulo de un entorno, desaparecer la contingencia producto de la conducta.

Dos tipos de aprendizaje son importantes en el refuerzo negativo: en el condicionamiento de evitación y en el condicionamiento de escape. Dentro del control de la conducta se citan otros procedimientos como: son la extinción de los refuerzos y el castigo. El castigo eliminará una conducta no deseada o retira un reforzador inmediatamente después de una conducta para disminuir o eliminar la probabilidad de volverse a repetir dicha conducta. Extinción es el proceso por el que una conducta deja de realizarse al discontinuar el reforzamiento que la mantenía. Un comportamiento o conducta se termina porque se deja de recibir el refuerzo para su existencia. Otros procedimientos a destacar desde el punto de vista del control de las conductas son la discriminación y la generalización. La discriminación entendida como el proceso en el cual la frecuencia de una respuesta puede resultar mayor ante la presencia de un estímulo, que ante su ausencia.

#### **2.4 Conceptos y Términos Claves en Teorías de la Satisfacción Laboral**

La Satisfacción Laboral al ser una disciplina muy completa y desarrollada, cuyo campo de estudio es muy amplio y diversificado, abarca conceptos considerados como términos claves como: clima laboral, desempeño del puesto, condiciones de trabajo, clima

organizacional, la percepción, etc. Estos términos claves son considerados relevantes para su estudio debido a la estrecha relación existente entre diversos autores de ambas corrientes teóricas (de contenido y de proceso) quienes explican a través de ellos los diversos enfoques, factores y aspectos subjetivos propios del objeto de estudio de la Satisfacción Laboral.

En este aspecto por ejemplo la teoría Bifactorial de Herzberg explica en sus factores de higiene la relación existente entre su postulado de satisfacción laboral con las condiciones de trabajo y el clima laboral, así mismo la teoría de Vroom centra a la percepción subjetiva del trabajador en relación a su forma de actuar en sus labores con un determinado resultado.

También existen dentro de las teorías de contenido y de proceso, diversos conceptos claves introducidos y discutidos en la literatura existente incluyen conceptos como seguridad en el trabajo, mejores sistemas de recompensa, mejores salarios, oportunidad de crecimiento, grupos participativos y el aumento de la productividad organizacional entre otros (Lau & May, 1998).

#### **2.4.1 Clima laboral**

El concepto de Clima laboral es abordado por diferentes profesionales e investigadores debido a la importancia de su estudio donde el sujeto está relacionado directamente con la organización y con otros sujetos dentro de la misma organización.

Las investigaciones acerca de Clima laboral datan desde el año de 1960 y hasta entonces continua desarrollándose debido a un significativo conceso donde se la relaciona como una dimensión de la satisfacción laboral, Lewin (1951) afirma que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, también depende en cómo percibe su clima de trabajo y la estructura de la organización (Ramos, 2012). Litwin y Stringer (1968) refirieron que el clima laboral concierne a los efectos subjetivos que son percibidos de un sistema formal y al estilo de sus administradores, así

como de otros importantes factores ambientales sobre las creencias, actitudes, motivaciones y valores de los individuos que trabajan para una organización.

### **2.4.2 Desempeño del puesto**

La obra *Gestión del Talento Humano* de Chiavenato (2002) trató sobre la evaluación del desempeño humano, y su efecto sobre la necesidad que tienen las organizaciones sobre evaluarlo frente a otros desempeños como: técnico, operacional, de marketing, de ventas y el financiero, pero lo más importante en saber cómo es el desempeño humano, pues el individuo es la parte principal en la gesta de una organización y es considerado como la piedra angular en la dinámica organizacional. De lo anterior se desprende siguiente la pregunta: ¿Qué se pretende medir? La principal preocupación de las organizaciones está orientada hacia medir, controlar y evaluar tres aspectos:

1. Los resultados: se refiere a resultados finales y concretos que se esperan dentro de un plazo determinado.
2. El desempeño: considerado como un comportamiento o un recurso instrumental provisto para poner en práctica.
3. Los factores críticos de éxito: considerados como aspectos fundamentales en el éxito que alcance la organización mediante los resultados y su desempeño.

*Evaluación del desempeño.* Es considerado como un proceso encargado de revisar la calidad de la actividad productiva durante un determinado periodo para evaluar la contribución del trabajador frente al logro de objetivos del sistema administrativo.

### **2.4.3 Condiciones de trabajo**

Una definición más clara de *Condición de Trabajo* es propuesta por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) quien la señaló como cualquier característica que tiene influencia significativa en la generación de riesgos; enmarcándolas junto a las condiciones de

empleo y las condiciones de vida. Se pueden distinguir las condiciones físicas, las condiciones medioambientales y las diversas maneras de organizar el trabajo.

Los factores de riesgo que deben tenerse en cuenta para la prevención de riesgos incluyen los componentes materiales, y la relación entre estos y las personas que ejecutan o supervisan el trabajo, la adaptación de la maquinaria, del equipo, del tiempo de trabajo y de las operaciones y de los procesos a las capacidades físicas y mentales de los trabajadores (OIT, 2016).

#### **2.4.4 Clima organizacional**

El clima organizacional es entendido como un concepto global, que considera todos los elementos que forman parte de una organización. Este fenómeno ha sido abordado por diferentes autores y desde diversas perspectivas, con el fin de conocer, estudiar y analizar sus causas y efectos, generando estrategias para optimizar la calidad del ambiente laboral y así potenciar el desarrollo organizacional (González & Parera, 2005).

Dentro de las definiciones básicas del concepto de clima organizacional existe una amplia variedad de autores que han propuesto diversas definiciones, descripciones y maneras de clasificarlas, sin embargo todas convergen en: (a) dar un valor importante a la personalidad de cada organización; (b) considerarla como impresiones o imágenes del ámbito organizacional; (c) definirla como un fenómeno que tiene impacto en los elementos de la organización y la motivación de los trabajadores; (d) genera cambios a nivel estructural y de procesos dentro de la organización; (e) posee un carácter relativamente estable asociado al ambiente interno de la organización; y (f) tiene la capacidad de integrar personas, grupos y organización como un todo (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo, 2006).

#### **2.4.5 La Percepción**

Calixto y Herrera (2010) en su estudio sobre *Las Percepciones y La Educación Ambiental* mencionaron que a través de las percepciones se forma un marco de referencia

organizado que se va construyendo de manera constante, por medio de las experiencias de vida. Asimismo los autores indican que las percepciones no se encuentran aisladas, intervienen diversas características, con las cuales el sujeto se encuentra conviviendo en su cotidianidad, y percibe a través de los sentidos, lo que otros no alcanzan a percibir, por lo que es común ver o escuchar lo que de forma emocional queremos o para lo que estamos preparados, dado que la percepción no puede deslindarse de la personalidad, así el perceptor interpreta dependiendo de las circunstancias que vive y experimenta. Para Corbella (1994), el sujeto extrae la percepción de forma automática e inconsciente la información que hay en el medio ambiente. Para Pidgeon (1998), la percepción determina juicios, decisiones y conductas, y conduce a acciones con consecuencias reales.

Calixto y Herrera (2010) indicaron que, si la percepción conduce a los estímulos de la acción, entonces la percepción es una respuesta a algún cambio o diferencia en el ambiente que pueda sentirse u observarse con el fin de obtener conocimiento de los objetos y eventos externos a través de los sentidos. Entonces debe tratarse como una respuesta al estímulo que pueda definirse de manera física, y, en tal sentido se trataría de lo que se percibe, o de lo que se escucha cuando se presenta un fenómeno.

Del mismo modo Calixto y Herrera (2010) sostuvieron que para Gibson (1974) “La percepción es un proceso instrumental adaptativo del organismo a su medio, como primer paso del conocimiento que está en función directa de la estimulación de los componentes del medio ambiente, es decir, de superficies, aristas, cavidades y convexidades, cambios, movimientos, etcétera” (p. 234). El autor en este sentido, refiere que las sensaciones serán síntomas de percepción en relación causal directa a partir de la realidad física y objetiva del medio.

#### **2.4.6 Equilibrio vida laboral y familiar**

El Equilibrio Trabajo Familia refleja una orientación del individuo a través de los

diferentes roles de la vida, es un fenómeno inter-rol, según indicaron Marks y MacDermid (1996, citados en Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). La investigación en éste ámbito comenzó a principios de la década de los 80 y hasta hoy genera gran interés la importancia que genera mantener un equilibrio en la relación trabajo-familia, siendo Chile, el que ostenta un record de horario de permanencia de los trabajadores en el trabajo, equivalente a más de 100 días al año, respecto del de países desarrollados. La creciente incorporación femenina al trabajo, mecanismos socializadores infantiles debilitados, incremento del divorcio, disminución del tamaño de las familias, aumento de mujeres jefas de hogar y familias monoparentales, de depresión, de estrés laboral y de suicidio, aumentan las posibilidades de conflicto entre familia y trabajo (Jiménez & Moyano Díaz, 2008).

Hudson (2005) definió Equilibrio trabajo-familia en un sentido general, como un nivel satisfactorio de ajuste entre los múltiples roles en la vida de una persona, lo que permite mantener una armonía en la vida. En un sentido más estricto, a partir de una recopilación literaria; GreenHaus, et al. (2003) propusieron una definición del concepto Equilibrio Trabajo Familia como el grado en el cual un individuo es igualmente comprometido – e igualmente satisfecho – en su rol familiar y laboral.

#### **2.4.7 Motivación laboral**

El concepto de satisfacción laboral, en su acepción más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales. También abarca las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que éste proporciona (Delamotte & Takezawa, 1984).

***Bienestar psicológico y la salud mental laboral.*** Idalberto Chiavenato en su obra *Gestión del Talento Humano (2002)* relacionó el bienestar psicológico y la salud mental laboral con lo siguiente:

*Higiene laboral.* Chiavenato (2002) indicó que está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

*Estrés en el trabajo.* Chiavenato (2002) considera que el estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente.

*Seguridad en el trabajo.* Chiavenato (2002) indicó que la seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

*Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo.* Los costos y beneficios del programa de H&S deben ser monitoreados por los especialistas en RH, gerentes y, sobre todo, contar con la participación de todos los empleados. Además, el programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y reducción de las acciones disciplinarias (Chiavenato, 2002).

#### **2.4.8 Felicidad**

Durante siglos el término *felicidad* se ha utilizado como muletilla para todos los significados de calidad de vida. En filosofía prevalecieron los dos primeros significados: en la filosofía social el significado de “buenas condiciones de vida” (felicidad como buena sociedad) y “buena acción” como significado en la filosofía moral (felicidad como virtud). La ciencia social corriente resalta el tercer sentido: donde el término de “felicidad” se usa frecuentemente para indicar el disfrute subjetivo de la vida (Veenhoven, 2001).

Si bien es cierto que el término “felicidad” no dice mucho, la sensación de felicidad es clara para todos. Existen sinónimos que pueden ayudar. La palabra “autosatisfacción” entraña el mismo significado y se emplea a menudo en lugar de “felicidad”. Una ventaja del término “autosatisfacción” sobre la palabra “felicidad”, según Veenhoven, es que enfatiza el carácter subjetivo del concepto. Otro sinónimo muy corriente es “bienestar subjetivo”; aunque esta frase deja claro que es el sujeto quien realiza la apreciación, no está tan claro lo que aprecia. El término no solo se utiliza para la satisfacción respecto a la vida en su conjunto, sino también para contrariedades específicas y humores pasajeros (Veenhoven, 2001).

Para Heylighen (1992) felicidad se define como “felicidad pasajera” y “felicidad duradera”. Felicidad pasajera se refiere a un sentimiento agradable o la experiencia subjetiva del bienestar. La felicidad duradera corresponde, entonces, al predominio de sentimientos agradables en un periodo prolongado. Esto equivale al grado en el que las personas se sienten satisfechas con sus vidas en general. Aunque existen diferencias, este significado de felicidad es casi un sinónimo del término de satisfacción de vida, calidad de vida o, incluso, autorrealización. Así mismo agregó que una teoría evolutiva de la felicidad debería aclarar la relación entre la propiedad objetiva de la salud y la experiencia subjetiva de sentirse bien (Heylighen, 1992).

Para Inés Temple (2012), en su obra *Usted S.A.*, refirió que el éxito es la felicidad. Ser en lugar de Tener. Temple indica que el éxito es un término que también ha tenido un cambio importante en el nuevo modelo laboral. Solíamos asociarlo al mundo material, a tener esto o aquello. Debemos, sin embargo, cambiar esta perspectiva. El éxito, en el nuevo paradigma, es considerado por lo que somos, por nuestro nivel de satisfacción personal con lo que hacemos, no lo por lo que tenemos (Temple, 2012).

## 2.5 Beneficios de la Satisfacción Laboral

De acuerdo con la revisión literaria, la satisfacción laboral, desde las perspectivas teóricas de contenido y de proceso, muestran que existen diversos beneficios que derivan de una adecuada satisfacción laboral ejercida con los trabajadores, por ejemplo McClelland propone a través de la necesidad de poder, que existe beneficio para la empresa o para el equipo de trabajo cuando un determinado individuo ejerce el poder en un contexto social.

Según Granados (2011), la aplicación de programas de mejoramiento de la Satisfacción Laboral genera infinidad de beneficios tanto a la empresa como al trabajador, entre los principales podemos observar que muchos estudios demuestran una positiva relación entre las prácticas de innovación en los lugares de trabajo y el éxito empresarial. Los beneficios para la empresa influyen en diversos aspectos. La investigadora Isabel Granados (2011) plantea un listado de los diversos beneficios que trae consigo la implementación de programas de Satisfacción Laboral en la empresa.

Por tanto considerar los beneficios propios de la satisfacción laboral, resulta muy importante notar en la presente investigación, debido al impacto que estas representan en las personas respecto a la percepción de bienestar que ellas experimentan en sus centros de labores que luego trascienden a la familia y sociedad respectivamente. Herzberg entiende al respecto y lo refiere en su teoría Bifactorial con los factores de la satisfacción, especialmente con lo referente a los sueldos y salarios, destaca que a más salario mayor será la percepción de satisfacción laboral.

***Mejora el funcionamiento financiero.*** Investigadores del Business Daily notaron que en 1999 *Home Depot*, se caracterizaba por “una cultura basada en la libertad”, en la cual los empleados son animados a tomar riesgos en las decisiones de sus negocios, con ello las ganancias crecieron en un promedio anual del 24%. Asimismo en el libro escrito por Case (1998), *The Open Book Experience*, informó que las compañías con un manejo abierto, un

sistema participativo que incorpore la transparencia empresarial en el poder de decisión del empleado y una compartida apuesta al éxito financiero en la compañía, experimentan significativos aumentos en la productividad, eficiencia, ventas y beneficios. Case afirmó que las compañías que adoptan el estilo de dirección Open Book tempranamente en su existencia, como Whole Foods, AES Corp. Y PSS/World Medical, han crecido rápidamente para convertirse en industrias líderes.

***Incrementa el valor de mercado.*** Variados estudios han demostrado que los beneficios derivados de programas y estrategias efectivos en lugares de trabajo - y los costos por no hacerlo- están unidos al valor del stock de la compañía. Así, en 1998, un estudio realizado por Ernst & Young a 275 gerentes, detectó que el 35% de todas las decisiones sobre inversión son manejadas por factores no financieros. La habilidad de atraer o retener a empleados talentosos está rankeado entre los cinco factores de inversión usados para escoger stocks.

***Incrementa la productividad.*** En 1998, la empresa *Fleet Financial Group* rediseñó las labores y obligaciones en dos de sus sitios de trabajo para acomodar la satisfacción laboral de los empleados y sus necesidades, y se encontró que el estrés declinó, el cambio de un lugar a otro se redujo y las metas de producción fueron cumplidas o excedidas. Asimismo, la revista, “*Working Mother*” informo en 1997 que el Centro de Procesos Financieros, Hewlett-Packard doblo su productividad cuando algunos de los trabajadores comenzaron a utilizar semanas de trabajo comprimidas.

***Reduce los costos operativos.*** Un estudio realizado por la Conferencia 2000, juntó cerca de 200 ejecutivos de entre 158 compañías, encontrando que un gran número de empresas multinacionales quienes reportaron un gran variación en ahorro e incremento en su desempeño, después de implementar nuevas formas de trabajo que incentivaban a los empleados a crear y compartir conocimientos. Por ejemplo, BP Amoco y Ford Motor Company han ahorrado cada una \$600 millones de dólares a través de sus programas de

manejo de conocimiento. En 1999, HR Focus reportó que la oficina de Retención de Ernst & Young's, diseñó programas que lograron incrementar el acceso de los trabajadores a la dirección. Estos programas ahorraron a la firma alrededor de \$ 21 millones de dólares.

***Mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados.*** Las estrategias para conciliar trabajo y vida personal, se han convertido en aspectos muy atractivos y significativos, especialmente, entre profesionales jóvenes y trabajadores especializados. En 1997 se realizó un estudio a dos mil administradores en 4 compañías y éste arrojó que más del 75% de ellos, llegó a la conclusión que ofrecer flexibilidad laboral incentivaba la retención de empleados. En suma, el 92% de los empleados part-time incrementaron su bienestar y un 53% reportó un incremento de confianza hacia la compañía.

***Fortalece la confianza y lealtad de los empleados.*** Algunos estudios surgieron que el nivel de confianza de empleados está directamente relacionado con la respuesta de la compañía a sus necesidades. Así, una medición, realizada en 1999, apoyada en la información del Instituto Walker Hudson hecha a dos mil empleados en 48 estados (USA) quien encontró ciertos factores que tienen mayor influencia en la satisfacción de vida laboral: transparencia, preocupación por el empleado, confianza, reputación de la empresa, trabajo y recursos para el trabajador. Del mismo modo, en 1998 un estudio de WFD en colaboración con MORI realizado en el Reino Unido, indicó que 9 de 10 trabajadores declaraban que la habilidad para balancear el trabajo con su vida personal era el factor clave para determinar su confianza hacia su empresa.

***Fortalece la reputación.*** Los programas de satisfacción laboral en la empresa pueden fortalecer la reputación de la compañía entre sus empleados, consumidores, proveedores e inversionistas y también con la comunidad en la cual operan. En 1998 un estudio de la Corporación Cultural realizado por el grupo Hays, en el que se estudiaron 10 compañías del listado de *Las Compañías más Admiradas* de la revista Fortune, encontró que las compañías

más admiradas son las que han decidido poner énfasis en el trabajo de equipo, focus groups, en la transparencia en el tratamiento a sus trabajadores, en la iniciativa y las innovaciones.

## 2.6 Resumen

La revisión literaria en el presente capítulo evidencia un proceso complejo en la conceptualización según las diversas teorías revisadas, ya que el definirlo, implica la integración de variados conceptos (Patrick & Erickson, 1993). La satisfacción laboral desempeña un papel crucial en términos de desempeño de los empleados, y en cierta medida en su bienestar y a las organizaciones en términos de su productividad, eficiencia, relaciones con los empleados, ausentismo y facturación. Puesto que la satisfacción del trabajo es una variable compleja, puede ser influenciada por factores situacionales en el trabajo así como las características dispositivas del individuo.

Dentro del marco teórico de Satisfacción Laboral, resaltan dos corrientes teóricas: las de teorías o modelos de contenido (teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, teoría Bifactorial de Herzberg, teoría de las necesidades aprendidas de McClelland y la teoría de jerarquía de Alderfer) y las teorías o modelos de proceso (teoría de la expectativa de Vroom, teoría de la finalidad de Locke, teoría de la equidad de Adams y la teoría de reforzamiento de Skinner), las primeras estudian los elementos que motivan a las personas, mientras que las teorías de proceso se ocupan del proceso de la motivación.

Sin embargo, la idea de que la satisfacción laboral lleva a un mejor desempeño de los empleados es ampliamente capturado. Por ejemplo, Herzberg (1966) afirma que si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona. Maslow (1954) señaló a la motivación como un conjunto de necesidades jerárquicas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias, mientras que Alderfer (1969)

muestra una jerarquía de las necesidades de Maslow remodelada, caracterizándola por ser una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior.

Por su parte McClelland (1964) indica que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define la satisfacción a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Dentro de las teorías o modelos de proceso encontramos la definición de Vroom (1964) quien Considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado.

Asimismo Adams (1965) señala que el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo), mientras que Locke (1968) afirma que la satisfacción que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Un hallazgo común de la investigación es que la satisfacción del trabajo influencia en el funcionamiento del empleado y la satisfacción de vida. Esta correlación es recíproca, las personas que están satisfechas con la vida tienden a estar satisfechas con su

trabajo y las personas que están satisfechas con su trabajo tienden a estar satisfechos con la vida.

Del resumen teórico, se puede comprobar que existen dificultades en llegar a un consenso en cuanto a definir Satisfacción Laboral. También encontramos el planteamiento Satisfacción Laboral como definición conceptual y operacional, siendo su conceptualización un proceso difícil debido a la complejidad de la definición del concepto, por tanto la mayoría de las definiciones no son medibles operacionalmente.

Por último, existe el planteamiento de la Satisfacción Laboral: trabajador y organización, donde desde el punto de vista del trabajador, destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. Mientras que desde el punto de vista de la organización, aluden a la participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización.

## **2.7 Conclusiones**

Según las diversas teorías revisadas, existe una controversia conceptual para la definición de Satisfacción laboral a lo largo de su evolución y se encuentran enmarcadas bajo dos grandes corrientes teóricas - metodológicas: las de contenido (importancia de los factores de la personalidad humana), y las de proceso (expectativas del trabajador), ambas difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la Satisfacción Laboral, todas ellas bajo distintos enfoques teóricos. Así mismo los métodos y herramientas que sustentan su definición, se muestran como inespecíficos y fragmentarios por lo que se habla de un concepto multidimensional y falta de operacionalización, siendo la integración de nuevos métodos un requerimiento necesario. De lo anterior se puede señalar que no existe una definición clara y ampliamente aceptada del concepto, para las teorías de contenido, sus

factores son medibles, mientras que las teorías de proceso, se basan en la percepción individual a partir de los sentimientos y del ambiente. Por tanto, resulta importante considerar plenamente el estudio de la Satisfacción Laboral dentro del área de la personalidad y la satisfacción en el trabajo, debido a que se ha ido convirtiendo en un concepto amplio y heterogéneo dado por la riqueza y pluralidad de temas estrechamente vinculados con el mundo del trabajo; también difuso y ambiguo como consecuencia de las diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los que trata de abordarse (Segurado & Agulló, 2002).

Estos problemas conceptuales, se pueden atribuir tanto a deficiencias teóricas como a condiciones sociales y económicas específicas. El impacto de la ausencia de una definición clara tiene repercusiones en dos aspectos que son esenciales en los investigadores interesados en los factores psicológicos que afectan al mundo del trabajo: primero, el consenso en qué significa satisfacción laboral y segundo, la posibilidad de cuantificar este constructo basado en una definición dada (Martel & Dupuis, 2006).

Asimismo como conclusión, resulta apropiado aplicar el uso del instrumento de medición SL-SPC propuesto por Palma (2005), considerando que la integración conceptual de las dos principales corrientes teóricas como el modelo que nos plantea Herzberg y Vroom, ha sido un aporte determinante dentro de la revisión literaria, así mismo el instrumento ha sido validado en Perú y es considerado apropiado su uso dentro del contexto geográfico de la presente investigación y además ha demostrado su validez a través de un estudio acerca de la satisfacción laboral en 1,058 trabajadores con dependencia laboral en Lima Metropolitana.

El instrumento para nuestra investigación muestra una escala aditiva de medición ordinal de 36 proposiciones asociadas a diversos factores (logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad, oportunidad de crecimiento, remuneración, supervisión, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, relaciones interpersonales, status, seguridad, etc.). Finalmente

determinamos que la teoría de la expectativa de Vroom (Relación esfuerzo-desempeño, Relación desempeño-recompensa y Relación recompensas-metas personales), asociados a los factores Herzberg (jerarquía implícita), son los más idóneos para fines de la presente investigación.



### Capítulo III: Metodología

En este capítulo se describe la metodología para la investigación, de esta manera la información ha sido recopilada y analizada para derivar en los resultados del estudio. En base a estos resultados se establecieron las conclusiones, dando respuesta a las preguntas de la investigación formuladas en el capítulo 1. Se inicia presentando el diseño de la investigación, donde se ha descrito el alcance y el enfoque del estudio, así como la justificación del diseño, posteriormente define la población y se determina la muestra, también se establece la forma en la que se recopilaron los datos. Posteriormente se presenta el instrumento utilizado y las herramientas con las cuales se analizó la información estadística. Se cierra el capítulo describiendo la forma en que se mide la validez y confiabilidad.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es no experimental, con un alcance descriptivo y enfoque cuantitativo. Se dice que el estudio se ha diseñado como no experimental porque los investigadores se limitan a recopilar datos y analizar el fenómeno tal cual se presenta en su contexto natural, sin hacer modificaciones sobre las variables (Bernal, 2011). El instrumento se ha diseñado para recoger datos sobre la percepción de las mujeres ejecutivas de las empresas formales correspondiente al Sector Privado de Lima Metropolitana en cuanto al nivel de su satisfacción laboral, y dado que los investigadores no intervienen en las labores de las mismas no tienen la posibilidad de afectar la percepción o la calidad de su vida laboral. En cuanto al alcance, esta investigación es descriptiva, lo cual implica que se caracteriza el fenómeno de estudio, es decir el estado su satisfacción laboral de las mujeres.

“El propósito descriptivo es necesario cuando se busca especificar las propiedades, características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger

información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80).

El enfoque que se utiliza es el cuantitativo, lo que ha permitido hacer un análisis objetivo y estadístico de los resultados obtenidos (Gómez, 2010). Por lo tanto, los datos son recopilados con un instrumento que permita su tabulación, permitiendo posteriormente, hacer análisis de frecuencias.

### **3.2 Población y Selección de la Muestra**

La población está integrada por 5,874 mujeres ejecutivas pertenecientes a Lima en empresas de 20 a más trabajadores, la información corresponde al promedio del primer semestre 2016 (ver Tabla 1) conforme a lo registrado en planilla electrónica (t-registro y PLAME) que es el documento llevado a través de los medios informáticos desarrollados por la SUNAT, en el que se encuentra la información de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes., conforme a lo establecido en Decreto Supremo N°018-2007-TR, Decreto Supremo N° 015-2010-TR, Decreto Supremo N° 008-2011-TR y demás normas complementarias.

Se debe tomar en cuenta que según el MTPE (2016) se considera mujer ejecutiva a toda aquella mujer quien ejerce la representación general del empleador frente a otros trabajadores o terceros. Su función principal es la de dirigir, organizar y coordinar la ejecución y administración de la empresa, y su nivel de decisión y responsabilidad dentro de la empresa es la más importante. Dado que se trata de un estudio cuantitativo ha sido necesario hacer inferencias de la muestra respecto de la población que tengan validez y consistencia, por lo que existe la necesidad de calcular una muestra que sea representativa de la población, para tal fin los elementos de la muestra se van elegir de manera aleatoria a través de un muestreo aleatorio simple.

Tabla 1

*Mujeres Ejecutivas del Sector Privado por Ámbito y Tamaño de Empresa.*

Periodo	Lima		Nivel Nacional	
	Tamaño De Empresa		Tamaño De Empresa	
	1 - 19	20 a más	1 – 19	20 a más
2016 - 01	12,341	5,820	18,425	7,221
2016 - 02	12,332	5,753	18,452	7,021
2016 - 03	12,296	5,848	18,381	7,156
2016 - 04	12,314	5,905	18,449	7,199
2016 - 05	12,322	5,941	18,486	7,415
2016 - 06	12,251	5,975	18,443	7,461
Promedio Mensual	12,309	5,874	18,439	7,246

*Nota.* MTPE / OGETIC / Oficina de estadística / Planilla primer semestre 2016

En función de este tamaño de la población se aplicó la fórmula para tamaño de la muestra, con un nivel de confianza del 95%. Para utilizar la fórmula siguiente se partió del hecho de que  $n$  es la población o 5.874,  $z$  es 1.96 y obedece a un error del 7.9%. Mientras que  $p$  es la probabilidad que tiene cada elemento de la población de ser seleccionado, mientras que  $q$  es la probabilidad de no ser seleccionado. Se hizo un muestreo aleatorio donde todos los elementos tenían la misma posibilidad de ser escogidos, entonces  $p$  es 0.5 que indica que cualquier mujer que forme parte de la población tiene un 50% de posibilidades de ser escogida en la muestra y 50% de posibilidades de no ser elegida.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

- $n$  = Población total, que fue un número promedio de 5,874 mujeres ejecutivas registradas en la planilla electrónica en el primer semestre del 2016
- $z = 1.96$  que representa un nivel de confianza del 95%
- $p = 0.5$  o 50% y es la probabilidad que todos los elementos de la población tienen de ser seleccionados para formar parte de esta muestra

- $q = 0.5$  o 50% y es la probabilidad que todos los elementos de la población tienen de no ser seleccionados para formar parte de esta muestra
- $e = 7.9\%$  que es el porcentaje de error.

Aplicando la fórmula se establece que el tamaño de la muestra es de 150 mujeres ejecutivas, las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria.

### 3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se ha realizado siguiendo los siguientes pasos:

- Identificar el nombre y datos de contacto del Gerente General, de las empresas en las que es factible aplicar la encuesta, para esto ha ubicado los datos respectivos en el padrón RUC de la SUNAT.
- Contactar por vía telefónica al Gerente General, en caso de que esto no fuese posible; se identificó y se contactó por vía telefónica al Gerente de Operaciones o Gerente de Recursos Humanos de la empresa, donde lo principal es que tuviesen conocimientos plenos sobre el funcionamiento global de la organización y del personal femenino con el que se cuenta en la empresa.
- Una vez contactada a la persona, se explicó los objetivos de la investigación, identificándose como estudiantes del Máster en Administración Estratégica de CENTRUM Católica.
- Convencer a la persona de contacto sobre la importancia de la investigación y la posibilidad de que nos brinden las facilidades necesarias para aplicar las mismas.
- Solicitar el correo electrónico, para enviar información más detallada, carta de presentación de CENTRUM Católica, consentimiento informado y alguna otra documentación que sea necesaria para los permisos respectivos.
- Con la autorización respectiva se tuvo que hacer las gestiones necesarias para tener todo habilitado y proceder a la encuesta, si alguna empresa negaba la autorización

se procedía a contactar a otra.

- La encuesta se realizó de tres maneras: (a) vía telefónica, que cuando la persona lo autorizaba se hacía de inmediato o se programaba una llamada posterior; (b) cara a cara, visitando la empresa seleccionada, ya que en algunos casos los encuestados tenían ciertas dudas y esta forma les parecía mejor y siempre se hacía previa coordinación de día y hora; y (c) vía correo electrónico, enviando la encuesta y dando un plazo de tres días para que la retornaran, en estos casos se hizo un seguimiento. Solamente se han considerado en el estudio las encuestas que estaban llenas en su totalidad, y cuando esto no ocurría se desechaban y se procedía a contactar a otro elemento de la población, siguiendo el mismo criterio del método probabilístico aleatorio.
- En la medida en que se avanzó con la investigación se fue identificando cuando se requería contactar a nuevas empresas ya que no se habían obtenido respuestas de las anteriores o estas respuestas eran incompletas y por lo tanto no podían incluirse.

### **3.4 Instrumento**

El instrumento que se ha seleccionado es el cuestionario, el cual permite la búsqueda sistemática de información, donde los investigadores a través de la encuesta preguntan a los participantes, sobre datos puntuales que desean recopilar, y posteriormente reúnen estos datos individuales para hacer una evaluación grupal (Ruiz, Borboa & Rodríguez, 2013).

Para la elaboración del cuestionario que se presenta en el Apéndice A se partió de los objetivos de esta investigación y el mapa de revisión literaria, vigilando que se crearan preguntas para obtener información que lleve a lograr cada uno de ellos. Este cuestionario está integrado por dos secciones, en donde la primera se utilizó para recopilar información que ha permitido describir a las mujeres que integran la muestra, con preguntas para conocer la edad, si la mujer es madre, lugar de residencia, tiempo en la empresa, la cantidad de años de

servicio, nivel educativo, entre otras características que son relevantes para el análisis.

En la segunda sección se presentan 36 preguntas basado en la “Escala de Opiniones SL-SPC”, elaborado por Sonia Palma (2005). El instrumento permite evaluar el grado de satisfacción laboral para cada ítem mediante las siguientes alternativas: (a) total acuerdo, (b) de acuerdo, (c) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (d) en desacuerdo, y (e) total desacuerdo.

La “Escala de Opiniones SL-SPC” está estructurada de la siguiente manera:

Ficha Técnica:

1. Nombre del Test: Escala de satisfacción Laboral
2. Nombre del Autor: Sonia Palma Carrillo.
3. Particularidad: Instrumento de exploración Psicológico.
4. Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.
5. Estructuración: La prueba tiene 7 factores:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

Factor III: Políticas Administrativas

Factor IV: Relaciones Sociales

Factor V: Desarrollo Personal

Factor VI: Desempeño de Tareas

Factor VII: Relación con la Autoridad

Características del Cuestionario:

- Escala tipo Likert.
- Consta de 36 ítems.
- Administración: individual y colectiva.
- Tiempo: Aproximadamente 20 minutos.
- Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.

- Edad: 18 en adelante.

Calificación:

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo".

Los puntajes se asignan como sigue:

TA= Totalmente de acuerdo. 5 Puntos

A= De acuerdo. 4 Puntos

I =Indeciso. 3 Puntos

D= En desacuerdo. 2 Puntos

TD= Totalmente en desacuerdo. 1 Punto

Distribución de ítems:

Factor I: Condiciones Físicas Y/O Materiales 1, 13, 21, 28, 32

Factor II: Beneficios Laborales Y/O Remunerativos 2, 7, 14, 22

Factor III: Políticas Administrativas 8, 15, 17, 23, 33

Factor IV: Relaciones Sociales 3, 9, 16, 24

Factor V: Desarrollo Personal 4, 10, 18, 25, 29, 34

Factor VI: Desempeño De Tareas 5, 11, 19, 26, 30, 35

Factor VII: Relación Con La Autoridad 6, 12, 20, 27, 31, 36

Interpretación:

*Factor I: Condiciones físicas y/o materiales.* Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

*Factor II: Beneficios laborales y/o remunerativos.* El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

*Factor III: Políticas administrativas.* El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

*Factor IV: Relaciones sociales.* El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

*Factor V: Desarrollo personal.* Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

*Factor VI: Desempeño de Tareas.* La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

*Factor VII: Relación con la Autoridad.* La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

### **3.5 Análisis e Interpretación de Datos**

Una vez que se finalizó la encuesta se procedió a vaciar esa información en una base de datos, sin identificar a cada persona con su nombre. Luego, esta base de datos ha sido analizada utilizando el software de procesamiento estadístico SPSS, para obtener los siguientes análisis:

- Análisis de frecuencia para obtener la cantidad de respuestas por opción, para cada pregunta y cada factor de la calidad. Esto se complementó con la media y la desviación estándar.
- Se realizó un análisis descriptivo de las diferentes variables haciendo los cruces respectivos de las dos partes de la encuesta para tener una valoración clara de la muestra en todos los aspectos posibles.
- Se analizó el nivel de satisfacción total de las mujeres ejecutivas con el objetivo de identificar si tienen un comportamiento normal, utilizando la prueba de kolgomorof smirnoff.

- Para identificar el comportamiento de la media poblacional de satisfacción de las mujeres ejecutivas, en total y por los siete factores se utilizó el intervalo de confianza para la media a un nivel de confianza del 99%.
- Posteriormente se analizó si existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas mayores a 35 años y menores o iguales a 35 años, utilizando la prueba de hipótesis para la media poblacional.
- De la misma manera se analizó si existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas madres y las que no son, utilizando la prueba de hipótesis para la media poblacional.

### 3.6 Validez y Confiabilidad

De acuerdo con Unikel y Gómez (2004) la validez de constructo consiste en que el instrumento sea el apropiado para recabar información que permita lograr los objetivos de la investigación. En este caso, para garantizar que el instrumento sea válido se analiza los datos para conocer si llevan o no a lograr los objetivos. Para medir la confiabilidad del cuestionario se ha usado el coeficiente del Alfa de Cronbach, el cual es un índice de consistencia interna, que genera resultados entre 0.0 y 1.0. La teoría indica que cuanto más se acerque el valor a 1.0 mayor será el grado de confiabilidad, y que para considerar que es aceptable el valor debe ser superior a 0.6 (Gómez, 2013). Con el Alfa de Cronbach se prueba que la información obtenida no es defectuosa, y por ende las conclusiones obedecen a la realidad, es decir que son fiables. La forma en la que fue calculado el Alfa de Cronbach fue a través de la sumatoria de las varianzas de los ítems y la varianza total, como se indica en la fórmula que se presenta a continuación (George & Mallery, 2003):

$$\alpha_c = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right|, \text{ donde:}$$

- $\alpha_c$ : Índice de Alfa de Cronbach
- K: Número de ítems del cuestionario

- $\sum S^2_i$ : Sumatoria de las varianzas de los ítems del cuestionario
- $S^2_T$ : La varianza de la suma total de los ítems.

Un investigador trata de medir una cualidad no directamente observable (por ejemplo, la inteligencia) en una población de sujetos. Para ello mide  $n$  variables que sí son observables (por ejemplo,  $n$  respuestas a un cuestionario o un conjunto de  $n$  problemas lógicos) de cada uno de los sujetos. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las “ $n$ ” variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas. El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las  $N$  variables observadas.

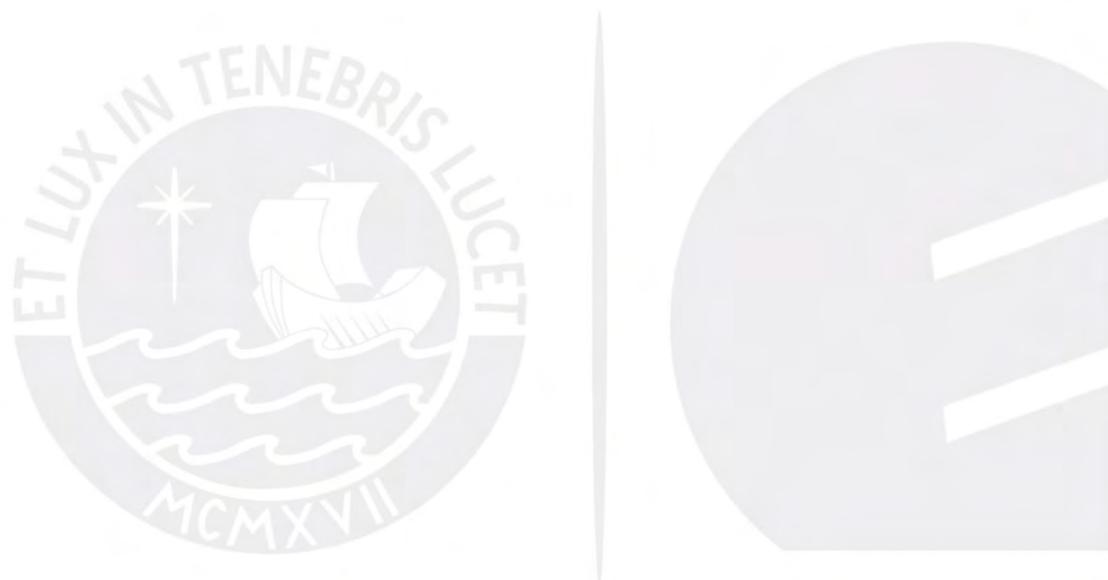
### 3.7 Resumen

Se ha diseñado una investigación de alcance descriptivo con enfoque cuantitativo. Es por ello que se aplica una encuesta, que permita obtener información factible de tabular y realizar análisis estadísticos. Se ha diseñado una metodología descriptiva porque el propósito de este estudio es la caracterización de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas peruanas. Donde gracias al uso de un enfoque cuantitativo, se establece un valor promedio para cada elemento, reconociendo donde se da el mejor desempeño, así como también cuáles son los elementos donde se requieren las mejoras y diferencias entre grupos.

Para aplicar el instrumento que posee 36 proposiciones a las que se les dará respuesta utilizando la escala de Likert, se ha seleccionado una muestra de 150 mujeres ejecutivas del sector privado distribuidas en Lima Metropolitana, utilizando un nivel de confianza del 95% y un grado de error del 7.9%. Todos los resultados son sometidos a la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach, luego son procesados y analizados utilizando el software SPSS para poder sacar conclusiones a través del análisis respectivo. En análisis responde a las preguntas

de investigación a través de la descripción y la prueba de las hipótesis por medio del análisis estadístico de los datos.

El análisis consiste en la descripción de las variables y la comparación de los niveles de satisfacción a través de una medida de tendencia central como el promedio, para seguir con un análisis comparativo de los grupos generacionales y de maternidad. El análisis comparativo se lleva en primer lugar con una validación de supuestos de supuestos como normalidad de la data y homogeneidad de varianzas, que nos van a permitir saber que prueba estadística va a ser la más adecuada para llegar a conclusiones adecuadas, ya sea una prueba paramétrica o una prueba no paramétrica. Luego del análisis y de acuerdo al marco teórico se llega a conclusiones y recomendaciones adecuadas.



#### Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

El presente capítulo se inicia con la validez del instrumento utilizado para el levantamiento de la información, obteniendo como resultado fiable. Luego se exponen los resultados obtenidos de los encuestados; El perfil general, el perfil por maternidad y por rango de edad, después se analiza las opiniones vinculadas al trabajo y a sus actividades por los siete factores identificados.

Seguidamente se analiza el nivel de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima, para lo cual realizamos primero, la validación estadística con la prueba de Kolmogorov-Smirnov que nos brinda una distribución normal, y para la medición e interpretación de los niveles de satisfacción laboral del total de las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima, se utiliza los puntajes de escala de Likert, la cual nos brinda 5 niveles de puntajes para ubicar el nivel de satisfacción laboral.

Se continúa con la exposición y análisis del nivel de satisfacción laboral del total de mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima para los siete factores elegidos. De lo cual tenemos que el resultado sobre las condiciones físicas y/o materiales (factor 1), mencionan que su nivel de satisfacción es regular, sobre los Beneficios Laborales y/o Remunerativos (factor 2), mencionan que su nivel de satisfacción es regular, sobre las Políticas Administrativas (factor 3), menciona que su nivel de satisfacción es regular, sobre las Relaciones Sociales (factor 4), menciona que su nivel de satisfacción es regular, sobre el Desarrollo Personal (factor 5), menciona que su nivel de satisfacción es buena, sobre las Desempeño de Tareas (factor 6), menciona que su nivel de satisfacción es buena y sobre la Relación con la Autoridad (factor 7), menciona que su nivel de satisfacción es regular.

Posteriormente se realiza la prueba de hipótesis de la media poblacional para identificar si existen diferencias significativas entre las mujeres que son madres y las que no son madres, identificando que si existen diferencias significativas respecto a la media

poblacional de la satisfacción laboral total. Finalmente se realiza la prueba de hipótesis de la media poblacional para identificar si existe diferencias significativas entre el total de las mujeres ejecutivas que tienen la edad menor o igual a 35 años y las mujeres ejecutivas mayores a 35 años, identificando que no existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas mayores a 35 años y las mujeres menores o iguales a 35 años de la ciudad de Lima, respecto a la media poblacional de la satisfacción laboral total.

#### 4.1 Análisis de Validez y Confiabilidad

Para identificar la validez y confiabilidad del instrumento utilizado en la presente investigación. Se expone el coeficiente del Alfa de Cronbach, utilizando el Software Estadístico SPSS (ver Tabla 2). Del resultado obtenido, se observa un coeficiente o índice de consistencia interna ( $\alpha$ ) de 0.872, cercano a 1, por lo tanto, se concluye que la información obtenida es fiable.

Tabla 2

*Coeficiente Alfa Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.872	36

#### 4.2 Análisis de Estadística Descriptiva y Estimación de Parámetros

##### 4.2.1 Perfil general de los encuestados

Se inicia la descripción de los resultados, exponiendo el perfil general de los encuestados. El primer resultado muestra que la participación de las mujeres ejecutivas madres (49.3%) y las que no son (50.7%). Ambas representan a la mitad de la muestra (ver Tabla 3). Respecto a la participación por rangos de edad (ver Tabla 3), se muestra una mayor participación, no elevada, en el rango mayor a 35 años (52%), respecto al rango menor o igual a 35 años (48%). Las áreas en las cuales se concentran la mayor participación laboral de mujeres ejecutivas (ver Tabla 4), son las áreas de negocios (26.7 %) y Administración,

Contabilidad y Finanzas (17.3%). Los cargos que mayormente ocupan las mujeres ejecutivas son las Jefaturas (50.7%) y Gerencias (18%). También se destaca una participación del 10% en Supervisores (ver Tabla 5).

Tabla 3

*Participación de Mujeres Ejecutivas por Rango de Edad y por Madres y No Madres*

Participación	Es Madre	No es Madre	Total	0 a 35	Mayores a 35	Total
<i>f</i>	74	76	150	72	78	150
%	49.3	50.7	100	48	52	100

Tabla 4

*Participación por Áreas de Desempeño*

	<i>f</i>	%
Negocios	40	26.7
Administración, Contabilidad y Finanzas	26	17.3
Recursos Humanos	17	11.3
Logística y Abastecimiento	13	8.7
Operaciones	12	8.0
Comercial	9	6.0
Seguridad Salud y Medio Ambiente	7	4.7
Planeamiento	6	4.0
Comunicaciones	4	2.7
Documentación	4	2.7
Servicio Al Cliente	4	2.7
Comercio Exterior	2	1.3
Proyectos	2	1.3
Riesgos	2	1.3
Obras Edificaciones	1	.7
Servicios Generales	1	.7
Total	150	100.0

Sobre el nivel educativo de las mujeres ejecutivas, el 69.3% tiene educación superior, destacando un 20% con nivel de Maestría (ver Tabla 6). Respecto al estado civil (ver Tabla 7) de las encuestadas, las mujeres ejecutivas son mayormente solteras (47.3%). También se destaca la participación de las mujeres ejecutivas casadas (37.3%). En este punto también se expone una participación menor de las mujeres divorciadas (8%). Finalmente exponemos los años de experiencia (ver Tabla 8), donde la mayor participación de las encuestadas está en el

rango de 6 a 10 años (47.3%), también destacamos el rango de 11 a 15 años (21.3%) y el rango de 16 a 20 (18.7%).

Tabla 5

*Participación por Cargo*

	<i>f</i>	%
Administrador	5	3.3
Coordinador	5	3.3
Director	4	2.7
Gerente	27	18.0
Jefe	76	50.7
Otros	18	12.0
Supervisor	15	10.0
Total	150	100.0

Tabla 6

*Participación por Nivel de Educación*

	<i>f</i>	%
Maestría	30	20
Superior	104	69.3
Técnico	2	1.3
Universitario	14	9.3
Total	150	100

Tabla 7

*Participación por Estado Civil*

	<i>f</i>	%
Soltera	71	47.3
Casada	56	37.3
Divorciada	12	8.0
Separada	3	2.0
Conviviente	8	5.3
Total	150	100.0

Tabla 8

*Participación por Años de Experiencia*

	<i>f</i>	%
0 a 5	13	8.7
6 a 10	71	47.3
11 a 15	32	21.3
16 a 20	28	18.7
Más de 20	6	4.0
Total	150	100.0

#### 4.2.2 Perfil general de los encuestados por condición de maternidad y rango de edad

Sobre el perfil de los encuestados considerando la condición de maternidad y rango de edad los resultados muestran diferencias en los grupos de participación. Destacando una mayor concentración general de los encuestados, en las mujeres ejecutivas que no son madres y mayores a 35 años. En la participación por áreas en la cual se desarrollan laboralmente las mujeres ejecutivas, la participación de las mujeres ejecutivas en el área de negocios se concentra en las mujeres ejecutivas que no son madres y del rango hasta 35 años de edad, representando el 16% y 16.7% del total de su grupo de maternidad y rango de edad. También destacamos la concentración de mujeres ejecutivas mayores a 35 años que trabajan en el área de Administración, Contabilidad y Finanzas, representan el 13.3% del total de condición de edad. También en esta área de trabajo observamos que las mujeres madres y las que no son tienen participaciones similares, 9.3% y 8% de su grupo de maternidad.

Respecto a los cargos en las cuales se desempeñan (ver Tabla 9), donde destacan las jefaturas. La mayoría que trabajan como jefas, son las mujeres que no son madres y representan el 31.3% de su grupo de maternidad. También existe participaciones similares de mujeres jefas en ambos rangos de edad, 24.7% y 26% de su rango de edad respectivamente. En el cargo de gerentes, se destaca una concentración de mujeres mayores de 35 años y no madres, representando el 11.3% y 10% de sus respectivos grupos de edad y maternidad.

Tabla 9

##### *Participación por Cargo en Condiciones de Maternidad y Rangos de edad*

Cargo	Total (%)	Es Madre	No es Madre	0 a 35	Mayores a 35
Administrador	3.3	3.3	0	3.3	0
Coordinador	3.3	2	1.3	2	1.3
Director	2.7	1.3	1.3	1.3	1.3
Gerente	18	8	10	6.7	11.3
Jefe	50.7	19.3	31.3	24.7	26
Otros	12	7.3	4.7	5.3	6.7

Supervisor	10	8	2	4.7	5.3
Total	100	49.3	50.7	48	52

En el nivel educativo, donde se destaca la alta participación en el nivel superior, se observa una concentración más pareja en los grupos de maternidad y edad (ver Tabla 10), con una ligera relevancia en los grupos de mujeres que no son madres (36.7%) y mayores a 35 años (38.7%). Igual comportamiento se observa en la participación de las mujeres con nivel de maestría, siempre destacando el grupo de mujeres que no son madres (11.3%) y mayores de 35 años (12%). Por el cargo ejecutivo, se observa que la mayoría de mujeres son profesionales y con altos niveles de educación y se entiende que las que no son madres han tenido mayor avance, así como las mayores a 35 años.

Tabla 10

*Participación por Nivel de Educación en Condiciones de Maternidad y Rangos de edad*

Nivel Educativo	Total (%)	Es Madre	No es Madre	0 a 35	Mayores a 35
Maestría	20	8.7	11.3	8	12
Superior	69.3	32.7	36.7	30.7	38.7
Técnico	1.3	1.3	0	1.3	0
Universitario	9.3	6.7	2.7	8	1.3
Total	100	49.3	50.7	48	52

Respecto al estado civil se observan concentraciones singulares (ver Tabla 11), como en el grupo de solteras, donde la mayor concentración esta en las mujeres madres (40.7%) y en el grupo de casadas, donde la mayor participación esta en las mujeres que no son madres. También destacamos que el segundo mayor grupo en las mujeres mayores a 35 años, son las solteras. Sobre los años de experiencia laboral (ver Tabla 12), se observa una concentración general en el rango de 6 a 10 años. En este rango de experiencia y considerando las condiciones de maternidad, la experiencia laboral en las mujeres ejecutivas madres y no madres muestra resultados de participación más parejos, logrando participaciones del 26.7%

y 20.7% respectivamente. A nivel de condición de rangos de edad, destaca la concentración que existe en las mujeres que tienen edad menor o igual a 35 años; 38.7%.

Tabla 11

*Participación por Estado Civil en Condiciones de Maternidad y Rangos de Edad*

Estado Civil	Total (%)	Es Madre	No es Madre	0 a 35	Mayores a 35
Soltera	47.3	40.7	6.7	29.3	18
Casada	37.3	6	31.3	15.3	22
Divorciada	8	2.7	5.3	0	8
Separada	2	0	2	0	2
Conviviente	5.3	0	5.3	3.3	2
Total	100	49.3	50.7	48	52

Tabla 12

*Participación por Años de Experiencia en Condiciones de Maternidad y Rangos de Edad*

Años de Experiencia	Total (%)	Es Madre	No es Madre	0 a 35	Mayores a 35
0 a 5	8.7	8.7	0	8.7	0
6 a 10	47.3	26.7	20.7	38.7	8.7
11 a 15	21.3	4	17.3	0.7	20.7
16 a 20	18.7	10	8.7	0	18.7
Más de 20	4	0	4	0	4
Total	100	49.3	50.7	48	52

#### **4.2.3 Análisis sobre las opiniones vinculadas al trabajo y a sus actividades**

A continuación, se exponen los resultados de los encuestados, para lo cual se utiliza un análisis de frecuencia, generándose el promedio y moda de cada opinión. Esta herramienta nos permite ilustrar la importancia y comportamiento que le brinda las mujeres encuestadas a sus actividades (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Opiniones Vinculadas al Trabajo y a sus Actividades*

		Total	Maternidad		Rango de Edad	
			Es Madre	No es Madre	0 a 35	Mayores a 35
Satisfacción Laboral General	Promedio	3.76	3.69	3.84	3.75	3.78
	Moda	4.00	3.64	3.72	3.64	3.81
F1: Condiciones físicas y/o materiales	Promedio	3.32	3.24	3.40	3.31	3.33
	Moda	4.00	3.80	3.00	3.80	3.00
1.-La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	Promedio	3.35	3.26	3.45	3.33	3.37
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
13.- El ambiente donde trabajo es confortable.	Promedio	3.51	3.54	3.49	3.47	3.55
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
21.- La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	Promedio	2.84	2.74	2.93	2.90	2.78
	Moda	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
28.- En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	Promedio	3.37	3.30	3.43	3.33	3.40
	Moda	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
32.- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	Promedio	3.51	3.34	3.68	3.49	3.54
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
F2: Beneficios Laborales y/o remunerativos	Promedio	3.19	2.92	3.46	3.05	3.32
	Moda	3.00	2.75	3.50	3.50	3.25
2.-Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	Promedio	2.89	2.69	3.08	2.85	2.92
	Moda	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00
7.- Me siento mal con lo que gano.	Promedio	3.42	3.12	3.71	3.25	3.58
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
14.- Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	Promedio	3.36	2.91	3.80	3.15	3.55
	Moda	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
22.- Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	Promedio	3.10	2.96	3.24	2.94	3.24
	Moda	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
F3: Políticas administrativas	Promedio	3.50	3.45	3.55	3.54	3.47
	Moda	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
8.- Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	Promedio	3.87	3.91	3.83	3.89	3.85
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
15.- La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.	Promedio	3.74	3.55	3.92	3.69	3.78
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
17.- Me disgusta mi horario.	Promedio	3.41	3.42	3.41	3.56	3.28
	Moda	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
23.- El horario me resulta incómodo.	Promedio	3.44	3.39	3.49	3.56	3.33
	Moda	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
33.- No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	Promedio	3.05	3.00	3.11	3.00	3.10
	Moda	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00
F4: Relaciones sociales	Promedio	3.81	3.82	3.79	3.82	3.79
	Moda	4.00	4.00	4.25	4.00	4.00
3.-El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	Promedio	3.71	3.70	3.71	3.68	3.73
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
9.- Me agrada trabajar con mis compañeros.	Promedio	4.13	4.18	4.08	4.11	4.14
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
16.- Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.	Promedio	3.77	3.82	3.72	3.89	3.67
	Moda	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
24.- La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	Promedio	3.62	3.58	3.66	3.60	3.64
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
F5: Desarrollo Personal	Promedio	4.04	3.94	4.13	4.02	4.05
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	3.83
4.-Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	Promedio	3.97	3.81	4.13	4.03	3.92
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
10.- Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	Promedio	4.00	3.93	4.07	3.94	4.05
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
18.- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	Promedio	4.03	3.93	4.12	3.96	4.09
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
25.- Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	Promedio	4.26	4.09	4.42	4.33	4.19
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
29.- Mi trabajo me hace sentir realizado(a).	Promedio	3.73	3.66	3.79	3.67	3.78
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
34.- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	Promedio	4.24	4.20	4.28	4.22	4.26
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
F6: Desempeño de tareas	Promedio	4.32	4.22	4.42	4.33	4.32
	Moda	4.00	4.00	4.33	4.33	4.33
5.-La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	Promedio	4.61	4.47	4.74	4.56	4.65
	Moda	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
11.- Me siento realmente útil con la labor que realizo.	Promedio	4.27	4.19	4.34	4.29	4.24
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
19.- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	Promedio	4.53	4.47	4.59	4.51	4.55
	Moda	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
26.- Mi trabajo me aburre.	Promedio	4.27	4.14	4.41	4.32	4.23
	Moda	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00
30.- Me gusta el trabajo que realizo.	Promedio	4.19	4.12	4.25	4.19	4.18
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
35.- Me siento complacido con la actividad que realizo.	Promedio	4.08	3.95	4.21	4.11	4.05
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
F7: Relación con la autoridad	Promedio	3.87	3.89	3.84	3.85	3.88
	Moda	4.00	3.83	4.00	4.00	4.00
6.-Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).	Promedio	3.79	3.65	3.92	3.65	3.91
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
12.- Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	Promedio	3.87	3.84	3.89	3.92	3.82
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
20.- Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.	Promedio	4.04	4.12	3.96	4.10	3.99
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
27.- La relación que tengo con mis superiores es cordial.	Promedio	4.03	4.14	3.93	4.03	4.04
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
31.- No me siento a gusto con mi jefe.	Promedio	3.71	3.86	3.55	3.56	3.85
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
36.- Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	Promedio	3.76	3.72	3.80	3.82	3.71
	Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	N° casos	150	74	76	72	78

Las mujeres ejecutivas encuestadas destacan al factor Desempeño de tareas, el cual tiene el promedio más alto (4.32), seguido del factor Desarrollo personal (4.02). Los factores; Políticas administrativas (3.5), relaciones sociales (3.81) y relaciones con la autoridad (3.87) se mantienen dentro del promedio. El factor con menor puntuación está referido a las condiciones físicas o materiales (3.32). Incluyendo en el análisis las condiciones de maternidad y rangos de edad. De los 2 factores más relevantes para las mujeres ejecutivas encuestadas, se muestra una mayor preocupación e importancia que le brindan al desarrollo personal las mujeres ejecutivas que no son madres (4.13), al igual que en el factor desempeño de tareas (4.42). El factor con menor puntuación por condición de maternidad, es beneficios laborales y remunerativos y, se muestra en el grupo de las mujeres ejecutivas que son madres (2.92). En la condición de rango de edad también el factor beneficios laborales y remunerativos es de baja puntuación y se muestra su menor valoración en el grupo de mujeres con edad menor o igual a 35 años (3.05).

#### 4.3 Nivel de Satisfacción Laboral Total de las Mujeres Ejecutivas en la Ciudad de Lima

Para determinar el nivel de satisfacción laboral total, primero se analiza si la variable satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima tiene una distribución normal, para ello se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov debido a que el tamaño de muestra es grande ( $n > 30$ ), considerando un nivel de confianza del 99%, o un nivel de significación del 1% (ver Tabla 14).

Tabla 14

##### *Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una Muestra*

Satisfacción Laboral General		
N		150
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3.7628
	Desviación típica	0.34738
	Absoluta	0.113
Diferencias más extremas	Positiva	0.103
	Negativa	-0.113
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.384
Sig. asintót. (bilateral)		0.043

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

De los resultados obtenidos, se observa que Sig. asintót. (Bilateral) = 0.043, es mayor al nivel de significación (0.01), por lo tanto, se concluye que existe evidencia estadística para indicar que la variable satisfacción laboral total de las Mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima tiene una distribución normal. Del procedimiento anterior, pasamos a interpretar los niveles de satisfacción poblacional laboral de las Mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima total, para lo cual utilizaremos los puntajes de una escala de Likert, donde: calificación 1: Muy insatisfecho, calificación 2: Insatisfecho, calificación 3: regular, calificación 4: Satisfecho y calificación 5: Muy satisfecho. A continuación, se procede a calcular el intervalo de confianza de la población en relación a los estadísticos de la muestra considerando el nivel de confianza del 99% (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Satisfacción Laboral General*

Satisfacción_laboral_General	Descriptivos	
	Estadístico	Error típ.
Media	3.7628	0.02836
Intervalo de confianza para la media al 99%	Límite inferior	3.6888
	Límite superior	3.8368
Mediana	3.7200	
Varianza	0.121	
Desv. típ.	0.34738	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de la satisfacción general de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.68; 3.83 >$ ; por lo tanto, se concluye que la media poblacional de la satisfacción total de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es regular, calificación 3 (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas*

1. Muy Satisfecho	2. Insatisfecho	3. Regular	4. Satisfecho	5. Muy Satisfecho
▲ Intervalo <3.68,3.83>				

#### **4.4 Los Factores Más Importantes Que Impactan en la Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas en el Perú.**

A continuación se ejecuta el procedimiento para determinar el nivel de la satisfacción laboral de los factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas Administrativas, Relaciones Sociales, Desarrollo Personal, Desempeño de Tareas, Relación con la Autoridad. Como la variable satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima tiene una distribución normal, se asume que todos los factores que conforman dicha variable tienen una distribución normal, a un nivel de confianza del 99% o un nivel de significación del 1%. Para la interpretación y nombramiento de los niveles obtenidos, también utilizaremos la escala de Likert.

Los siete factores previamente determinados como los más representativos y determinantes para la satisfacción laboral, presentan como resultados, diferentes niveles de impacto para la mujer ejecutiva en su satisfacción laboral. Para lo cual observamos el resultado de la calificación en cada factor. El resultado brinda calificación más alta a los factores: Desempeño de tareas (Intervalo de <4.23; 4.41>) y Desarrollo personal (Intervalo de <3.93; 4.13 >), que lo calificamos como satisfechos. La mujer ejecutiva percibe como lo más trascendente e importante para su trabajo, todos los aspectos relacionados con el desempeño de su tarea y todo lo relacionado al desarrollo como persona.

Contrariamente, perciben como lo menos relevante e importante para su trabajo, los factores de Beneficios sociales y/o remunerativos, brinda una calificación regular con

intervalo de  $< 3.03; 3.34 >$ . Asimismo, los factores que se ubican con una calificación regular son los factores de Condiciones físicas y materiales con (Intervalo de  $< 3.15 ; 3.48 >$ ), las políticas administrativas (Intervalo de  $< 3.36 ; 3.63 >$ ), las relaciones sociales con (Intervalo de  $< 3.68 ; 3.93 >$ ) y la relación con la autoridad con (Intervalo de  $< 3.75 ; 3.97 >$ ), estos 2 últimos factores representan la interacción y convivencia que tiene la mujer ejecutiva con su entorno laboral, ambos se acercan en nivel de satisfecho y tienen estrecha relación con el factor Desarrollo personal, uno de los factores de mayor impacto en la percepción de la mujer ejecutiva.

**Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales.** Las condiciones materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo de las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima y se constituye como un factor que facilita el trabajo (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales*

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales		Descriptivos	
		Estadístico	Error típ.
Media		3.3173	0.06290
<i>Intervalo de confianza para la media al 99%</i>	<i>Límite inferior</i>	3.1532	
	<i>Límite superior</i>	3.4814	
Mediana		3.4000	
Varianza		0.593	
Desv. típ.		0.77032	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de la satisfacción laboral del factor 1 (Condiciones Físicas y/o Materiales) de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.15; 3.48 >$ ; por lo tanto, se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 1 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es regular (calificación 3).

La percepción positiva se da en torno a la existencia de comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. Cabe señalar que la opinión menos positiva se da en torno a si la comodidad que ofrece el ambiente de trabajo es inigualable (ver Tabla17), por lo que

podemos decir que, si bien existen comodidades para un buen desempeño, éstas se encuentran dentro del estándar, no lo aprecian como algo extraordinario o fuera del estándar.

**Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos.** El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza a las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos*

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos		Descriptivos	
		Estadístico	Error típ.
Media		3.1917	0.05924
Intervalo de confianza para la media al 99%	<i>Límite inferior</i>	3.0371	
	<i>Límite superior</i>	3.3462	
Mediana		3.2500	
Varianza		0.526	
Desv. típ.		0.72550	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de satisfacción laboral del factor 2 (Beneficios Laborales y/o Remunerativos) de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.03; 3.346 >$ ; por lo tanto, se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 2 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es regular (calificación 3). El presente factor que representa el menos importante para las mujeres ejecutiva (ver Tabla 18), podemos observar que la percepción menos positiva se muestra referente al sueldo en relación a la labor, y la más positiva es respecto de cómo se sienten las ejecutivas con lo que ganan, lo que estaría indicando que, si bien tienen una valoración positiva con el sueldo percibido, esta no les parece que está en relación a la labor que desarrollan.

**Factor III: Políticas Administrativas.** El grado de alineamiento frente a las políticas y normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con las actividades laborales de las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Factor III: Políticas Administrativas*

Factor III: Políticas Administrativas		Descriptivos	
		Estadístico	Error típ.
Media		3.5027	0.05132
<i>Intervalo de confianza para la media al 99%</i>	<i>Límite inferior</i>	3.3688	
	<i>Límite superior</i>	3.6366	
Mediana		3.4000	
Varianza		0.395	
Desv. típ.		0.62851	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de satisfacción laboral del factor 3 (Políticas Administrativas) de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.36 ; 3.63 >$ ; por lo tanto se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 3 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es regular (calificación 3). Las mujeres ejecutivas le brindan valoración positiva al trato que reciben, por tanto, no hay una sensación de maltrato en las empresas. El aspecto menos positivo sería sobre el reconocimiento de trabajar más de las horas reglamentarias (ver Tabla 19). Este último punto fue muy común en la muestra encuestada, en todos los casos mencionaron que en algún momento realizaron trabajo fuera del horario laboral.

**Factor IV: Relaciones Sociales.** El grado de complacencia de las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Factor IV: Relaciones Sociales*

Factor IV: Relaciones Sociales		Descriptivos	
		Estadístico	Error típ.
Media		3.8067	0.04853
<i>Intervalo de confianza para la media al 99%</i>	<i>Límite inferior</i>	3.6800	
	<i>Límite superior</i>	3.9333	
Mediana		4.0000	
Varianza		0.353	
Desv. típ.		0.59440	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de satisfacción laboral del factor 4 (Relaciones Sociales) de las mujeres ejecutivas en la

ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.68 ; 3.93 >$ , por lo tanto, se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 4 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es regular (calificación 3). La percepción que tienen de las relaciones sociales en sus empresas, es buena. Se destaca el agrado de trabajar con sus compañeros, además no prefieren guardar distancia con las personas con las que trabajan (ver Tabla 20), por lo que habría una relación amical adecuada y una convivencia laboral positiva.

**Factor V: Desarrollo Personal.** La oportunidad que tienen las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima de realizar actividades significativas a su autorrealización (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Factor V: Desarrollo Personal*

Factor V: Desarrollo Personal	Descriptivos	
	Estadístico	Error típ.
Media	4.0375	.03742
<i>Intervalo de confianza para la media al 99%</i>	<i>Límite inferior</i>	3.9399
	<i>Límite superior</i>	4.1352
Mediana	4.0000	
Varianza	.210	
Desv. típ.	.45824	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de satisfacción laboral del factor 5 (Desarrollo Personal) de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.93; 4.13 >$  por lo tanto, se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 5 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es satisfecho (calificación 4). Las mujeres ejecutivas opinan que el trabajo que realiza le hace sentir bien con ella misma. Así también sienten felicidad cuando logran resultados en su trabajo (ver Tabla 21).

**Factor VI: Desempeño de Tareas.** La valoración con la que asocian las mujeres ejecutivas de Lima en sus tareas cotidianas en la entidad en que labora (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Factor VI: Desempeño de Tareas*

Factor VI: Desempeño de Tareas		Descriptivos	
		Estadístico	Error típ.
Media		4.3236	0.03454
<i>Intervalo de confianza para la media al 99%</i>	<i>Límite inferior</i>	4.2335	
	<i>Límite superior</i>	4.4137	
Mediana		4.3300	
Varianza		0.179	
Desv. típ.		0.42301	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de satisfacción laboral del factor 6 (Desempeño de Tareas) de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 4.23; 4.41 >$  por lo tanto, se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 6 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es satisfecho (calificación 4). El presente factor es el más importante en la percepción de la mujer ejecutiva. Considera que su tarea es tan valiosa como cualquier otra, esta calificación de satisfecho es transversal en ambas condiciones, de maternidad y generacional (ver Tabla 22).

***Factor VII: Relación con la Autoridad.*** La apreciación valorativa que realizan las mujeres ejecutivas de la ciudad de Lima, de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas, presenta los siguientes resultados (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Factor VII: Relación con la Autoridad*

Factor VII: Relación con la Autoridad		Descriptivos	
		Estadístico	Error típ.
Media		3.8657	0.04366
<i>Intervalo de confianza para la media al 99%</i>	<i>Límite inferior</i>	3.7518	
	<i>Límite superior</i>	3.9797	
Mediana		4.0000	
Varianza		0.286	
Desv. típ.		0.53472	

A un nivel de confianza del 99%, el intervalo de confianza para la media poblacional de satisfacción laboral del factor 7 (Relación con la Autoridad) de las mujeres ejecutivas en la

ciudad de Lima se encuentra en el intervalo de  $< 3.75; 3.97 >$ ; por lo tanto, se concluye que la media de satisfacción laboral del factor 7 de las mujeres ejecutivas en la ciudad de Lima es regular (calificación 3). La mayoría de mujeres ejecutivas estima que tiene una relación cordial con sus jefes y consideran que esto beneficia la calidad del trabajo que realizan (ver Tabla 23). Además, consideran que sus jefes valoran el trabajo que hacen.

#### 4.5 Nivel de Satisfacción Laboral Total de las Mujeres Ejecutivas por Condición de Maternidad

Para identificar si existen diferencias significativas entre las mujeres que son madres o no, se realizara la prueba de hipótesis de la media poblacional (ver Tabla 24).

Prueba de Hipótesis:

Tabla 24

*Estadísticas de grupo:*

	Maternidad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Satisfacción Laboral	No es Madre	76	3.8372	0.31034	0.03560
General	Es Madre	74	3.6864	0.36833	0.04282

El objetivo es identificar si existen diferencias entre las medias poblacionales de la satisfacción laboral general de las mujeres ejecutivas que son madres (promedio muestral = 3.6864) y las que no son madres (promedio muestral = 3.8372).

Hipótesis:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): La media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas madres es igual a la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas que no son madres.

Hipótesis alterna ( $H_a$ ): La media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas madres es diferente a la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas que no son madres.

Nivel de significación: 0.01

Prueba estadística:

Se realiza la prueba hipótesis para muestras independientes (ver Tabla 25), en el cual se observa que existe homogeneidad de varianzas, según la prueba de Levene, ya que Sig. = 0.771, es mayor al nivel de significación (0.01), por lo tanto, se trabaja la prueba estadística considerando varianzas iguales entre la satisfacción laboral de las mujeres que son madres y las que no son.

Tabla 25

*Prueba de Hipótesis para muestras independientes*

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	99% Intervalo de confianza para la diferencia		
								Inferior	Superior	
Satisfacción Laboral General	Se han asumido varianzas iguales	0.085	0.771	2.716	148	0.007	0.15089	0.0555	0.00591	0.29586
	No se han asumido varianzas iguales			2.710	142.520	0.008	0.15089	0.0556	0.00551	0.29626

**Interpretación.** A un nivel de significación del 1%, se rechaza la hipótesis nula, debido a que Sig. (Bilateral) = 0.007 es menor que el nivel de significación (0.01), por lo tanto, se concluye que la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas madres es diferente a la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas que no son madres. Es decir, si existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas madres y las que no son de la ciudad de Lima, respecto a la media poblacional de la satisfacción laboral total.

Las diferencias encontradas se expresan de manera significativa en los beneficios sociales y remunerativos (ver Tabla 26). Las mujeres que no son madres, sienten en mayor medida que su remuneración es aceptable y a su vez se sienten mal con lo que ganan.

Tabla 26

*Diferencias entre Mujeres Madres y no Madres*

	Maternidad Promedio		Prueba de Levene ( $\alpha = 0.01$ ) Homogeneidad de Varianza		Prueba T-Student ( $\alpha = 0.01$ ) Diferencia entre medias	
	Es Madre	No es Madre	Sig.	Significancia	Sig.	Significancia
<b>F1 Condiciones Físicas y/o Materiales</b>	<b>3.24</b>	<b>3.40</b>	<b>0.806</b>	<b>NS</b>	<b>0.198</b>	<b>NS</b>
1.-La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	3.26	3.45	0.534	NS	0.271	NS
13.- El ambiente donde trabajo es confortable.	3.54	3.49	0.214	NS	0.728	NS
21.- La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	2.74	2.93	0.772	NS	0.167	NS
28.- En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	3.30	3.43	0.063	NS	0.427	NS
32.- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	3.34	3.68	0.000	*	0.007	*
<b>F2 Beneficios Laborales y/o Remunerativos</b>	<b>2.92</b>	<b>3.46</b>	<b>0.000</b>	<b>*</b>	<b>0.000</b>	<b>*</b>
2.-Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	2.69	3.08	0.109	NS	0.020	NS
7.- Me siento mal con lo que gano.	3.12	3.71	0.000	*	0.001	*
14.- Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	2.91	3.80	0.061	NS	0.000	*
22.- Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	2.96	3.24	0.230	NS	0.045	NS
<b>F3 Políticas Administrativas</b>	<b>3.45</b>	<b>3.55</b>	<b>0.556</b>	<b>NS</b>	<b>0.352</b>	<b>NS</b>
8.- Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	3.91	3.83	0.383	NS	0.617	NS
15.- La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.	3.55	3.92	0.999	NS	0.004	*
17.- Me disgusta mi horario.	3.42	3.41	0.943	NS	0.943	NS
23.- El horario me resulta incómodo.	3.39	3.49	0.929	NS	0.549	NS
33.- No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	3.00	3.11	0.007	NS	0.524	NS
<b>F4 Relaciones Sociales</b>	<b>3.82</b>	<b>3.79</b>	<b>0.066</b>	<b>NS</b>	<b>0.773</b>	<b>NS</b>
3.-El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.	3.70	3.71	0.423	NS	0.946	NS
9.- Me agrada trabajar con mis compañeros.	4.18	4.08	0.934	NS	0.246	NS
16.- Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.	3.82	3.72	0.002	*	0.586	NS
24.- La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	3.58	3.66	0.758	NS	0.550	NS
<b>F5 Desarrollo Personal</b>	<b>3.94</b>	<b>4.13</b>	<b>0.597</b>	<b>NS</b>	<b>0.009</b>	<b>*</b>
4.-Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	3.81	4.13	0.007	*	0.005	*
10.- Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	3.93	4.07	0.315	NS	0.260	NS
18.- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	3.93	4.12	0.075	NS	0.044	NS
25.- Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	4.09	4.42	0.177	NS	0.001	*
29.- Mi trabajo me hace sentir realizado(a).	3.66	3.79	0.758	NS	0.263	NS
34.- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	4.20	4.28	0.833	NS	0.370	NS
<b>F6 Desempeño de Tareas</b>	<b>4.22</b>	<b>4.42</b>	<b>0.004</b>	<b>*</b>	<b>0.004</b>	<b>*</b>
5.-La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	4.47	4.74	0.000	*	0.004	*
11.- Me siento realmente útil con la labor que realizo.	4.19	4.34	0.015	NS	0.183	NS
19.- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	4.47	4.59	0.102	NS	0.257	NS
26.- Mi trabajo me aburre.	4.14	4.41	0.388	NS	0.056	NS
30.- Me gusta el trabajo que realizo.	4.12	4.25	0.611	NS	0.133	NS
35.- Me siento complacido con la actividad que realizo.	3.95	4.21	0.678	NS	0.007	*
<b>F7 Relación con la Autoridad</b>	<b>3.89</b>	<b>3.84</b>	<b>0.710</b>	<b>NS</b>	<b>0.625</b>	<b>NS</b>
6.-Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).	3.65	3.92	0.003	*	0.031	NS
12.- Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	3.84	3.89	0.169	NS	0.626	NS
20.- Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.	4.12	3.96	0.372	NS	0.200	NS
27.- La relación que tengo con mis superiores es cordial.	4.14	3.93	0.710	NS	0.031	NS
31.- No me siento a gusto con mi jefe.	3.86	3.55	0.009	*	0.082	NS
36.- Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	3.72	3.80	0.272	NS	0.491	NS
	<b>74</b>	<b>76</b>				

NS: No existe diferencia Significativa

\* : Si existe diferencia Significativa

También, este tipo de mujeres sienten una mayor sensación de ser explotadas en comparación con las mujeres madres. Se observa también diferencias, aunque menos significativas, en relación a su desarrollo personal y el desempeño de sus tareas. Las mujeres que no son madres perciben mayor ingreso económico que las mujeres madres; el trabajo que realizan se ajusta a su perfil y sienten más felicidad con sus logros laborales. Así también al realizar sus tareas, las mujeres que no son madres opinan que su labor es valiosa a la igual que otras labores, y además se sienten más complacidas con las actividades que realizan.

#### **4.6 Nivel de Satisfacción Laboral Total de las Mujeres Ejecutivas por Condición de Edad**

Para identificar si existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas que tiene el rango de edad menor o igual a 35 años y las mayores de 35 años, se realizará la prueba de hipótesis de la media poblacional (ver Tabla 27).

Prueba de Hipótesis:

Tabla 27

*Estadísticas de Grupo*

	Rango de Edad	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Satisfacción Laboral	Mayores a 35	78	3.7768	0.42180	0.04776
General	0 a 35	72	3.7476	0.24464	0.02883

El objetivo es identificar si existen diferencias entre las medias poblacionales de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas menores o iguales a 35 años (promedio muestral = 3.7476) y las que son mayores a 35 años (promedio muestral = 3.7768).

Hipótesis:

Hipótesis nula (H<sub>0</sub>): La media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas mayores a 35 años es igual a la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas menor o iguales a 35 años.

Hipótesis alterna (Ha): La media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas mayores a 35 años es diferente a la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas menor o iguales a 35 años.

Nivel de significación: 0.01

Prueba estadística:

Del resultado obtenido, se observa que NO existe homogeneidad de varianzas, según la prueba de Levene, ya que Sig. = 0.002, es menor al nivel de significación (0.01), por lo tanto, se trabaja la prueba estadística considerando varianzas diferentes entre la satisfacción laboral de las mujeres que mayores a 35 años y menores o iguales a 35 años (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Prueba de Hipótesis para muestras independientes*

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	99% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Satisfacción Laboral General	Se han asumido varianzas iguales	9.633	0.002	0.512	148	0.609	0.02916	0.0569	-0.11936	0.17767
	No se han asumido varianzas iguales			0.523	125.301	0.602	0.02916	0.0557	-0.11676	0.17507

**Interpretación.** A un nivel de significación del 1%, se acepta la hipótesis nula, debido a que Sig. (bilateral) = 0.602 es mayor que el nivel de significación (0.01), por lo tanto, se concluye que la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas mayores a 35 años no es diferente a la media poblacional de satisfacción laboral total de las mujeres ejecutivas menor o iguales a 35 años. Es decir, no existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas mayores a 35 años y menores o iguales a 35 años de la ciudad de Lima, respecto a la media poblacional de la satisfacción laboral total.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

La presente investigación se realizó tomando como referencia la información recabada a través de un cuestionario de 36 preguntas sobre la calidad de vida laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana. Dicha investigación permitió responder la pregunta general: ¿Cuál es el actual nivel de satisfacción laboral que experimentan las mujeres ejecutivas en el Perú?; y las preguntas específicas: ¿Cuáles son los factores más importantes que impactan en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en el Perú?; ¿Cuáles son las diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas madres y las que no son, respecto al nivel de satisfacción laboral?; ¿Cuáles son las diferencias significativas por condición generacional de las mujeres ejecutivas del Perú, respecto al nivel de satisfacción laboral?. Las conclusiones del estudio son:

- El resultado obtenido para la población de mujeres ejecutivas en general determina una media de 3.76, con lo cual se puede considerar un nivel de satisfacción laboral “regular”, es decir, se encuentran en una posición de indecisión o neutral, si bien es cierto, la población total de estudio de mujeres ejecutivas se encuentra en esta calificación, se puede observar que la mujeres ejecutivas que son madres presentan una menor calificación (media=3.69), en relación a las demás, por lo que se considera que existe una necesidad acciones específicas dirigidas a las mujeres ejecutivas que son madres.
- En relación a los factores que tienen mayor impacto en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas se destacan el desempeño de tareas y desarrollo personal, los cuales tienen una calificación de “satisfecho”, lo cual indica que la mujer ejecutiva disfruta de las labores que realiza, se siente feliz con el logro de resultados y siente que desarrolla el aspecto personal y profesional.

- Contrariamente, los factores de menor impacto en la satisfacción laboral de mujeres ejecutivas son los beneficios sociales y/o remunerativos y políticas administrativas, los cuales se encuentran en una calificación “regular” muy cerca a la calificación “insatisfecho”, esto debido a que la mujer percibe una remuneración menor a sus expectativas en relaciones a los hombres ejecutivos, asimismo los horarios de trabajo no tienen la flexibilidad de acuerdo a su condición y necesidades, según su condición de maternidad y rango generacional.
- En la presente investigación se concluye que existen diferencias significativas entre las mujeres ejecutivas madres y las que no lo son. En ese sentido, se puede mencionar que las mujeres ejecutivas que son madres tienen una percepción menor de satisfacción en relación a: comodidades del trabajo, condiciones remunerativas, exceso de carga laboral, reconocimiento por logros y complacencia de las labores que realiza. Esto podría deberse que la mujer ejecutiva madre tiene mayores gastos familiares y la carga laboral no le permite compartir el suficiente tiempo con su familia, a esto se suma el poco reconocimiento del jefe directo por los logros alcanzados.
- En relación a la condición generacional, se puede concluir que entre los factores analizados no existen diferencias significativas. Es decir, la percepción de satisfacción laboral es valorada de la misma forma en cualquier etapa de su vida, lo que indicaría que, la mujer ejecutiva tendría la misma necesidad en todo su ciclo laboral, manteniendo su condición de ser madre o no madre.
- Dentro de las corrientes teóricas de contenido se muestran posiciones idealistas conforme a lo propuesto por Maslow y ratificado por Alderfer, estas corrientes son estructuradas y tienden a ser verticales. Dentro de los resultados de la investigación, las mujeres ejecutivas logran la satisfacción en varios estados

emocionales, tanto en lo personal, social y profesional. Se identifican diversos estados de satisfacción que la mujer ejecutiva genera de acuerdo a sus logros que va obteniendo durante el ciclo de vida laboral y personal. Por lo tanto, las mujeres ejecutivas no siempre esperan satisfacer una necesidad para luego continuar en un nivel superior, como mencionan las teorías de contenido, sino que, se desarrolla en función de las etapas que vienen desarrollando y logrando y en muchos casos son etapas paralelas de su vida laboral y personal las cuales le general motivación y por consiguientes diversos niveles de satisfacción laboral.

- En la presente investigación se muestra como resultado que la mujer ejecutiva refleja mayor satisfacción en desempeñar su tarea, la misma que contribuye en su desarrollo profesional, lo cual coincide con lo postulado por Vroom (1,964) quien afirma que la motivación del trabajador tiene relación con el cumplimiento de una determinada tarea, asignándole un determinado valor y nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar, es decir a mayor esfuerzo realizado o dificultad en las metas o tareas, mayor satisfacción laboral.
- Finalmente se puede concluir que, actualmente no existen estrategias definidas para mejorar la percepción de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ya que la participación de éstas en las empresas se encuentra en crecimiento y no se prioriza la importancia del aporte de la mujer sobre todo si las mujeres son madres o en algún momento de sus vidas lo serán, para lo cual requieren estrategias adecuadas para una satisfacción positiva que vaya acorde con la productividad y rentabilidad de las empresas.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda a las empresas mejorar las condiciones físicas de trabajo tales como: distribución de espacios, ergonomía, niveles de ruido, iluminación, servicios

adecuados y densidad de población óptima dentro de las oficinas. En el caso de las ejecutivas madres, se requiere mayor atención en relación a necesidades específicas durante la etapa de gestación y post parto, ya que requieren de espacios, tiempos y privacidad en sus centros de trabajo. Sin embargo, como se ha evidenciado en la investigación esto no es percibido por las mujeres ejecutivas y las condiciones actuales no son las apropiadas.

2. En relación a los beneficios laborales y/o remunerativos se recomienda que las empresas mantengan una política de equidad salarial conforme a cargos y funciones realizados, sin considerar el aspecto de género. Otro aspecto está relacionado a la implementación de remuneración variable por cumplimiento de metas, en la cual exista una ganancia de la empresa y de la mujer ejecutiva, fomentando una ganancia compartida.
3. En relación a las mujeres ejecutivas que son madres se recomienda a las empresas crear políticas de flexibilidad de horarios para crear un equilibrio familiar y laboral, de esta forma la mujer percibirá que pasa un mayor tiempo con su familia, generando un mayor compromiso y cumplimiento de resultados esperados.
4. Implementar herramientas de reconocimiento y de meritocracia que vayan acompañadas de un crecimiento profesional en las empresas, con una línea de carrera definida, como se pudo apreciar en la investigación, las mujeres que son madres sienten la necesidad de reconocimiento por el trabajo realizado. Por lo tanto, se recomienda acompañar un programa de desarrollo profesional personalizado identificando puntos de mejora, esto puede ser realizado mediante un coaching o mentoring.
5. Las empresas deben implementar mediciones periódicas de satisfacción laboral al 100% del personal, con la finalidad de monitorear los factores que determinan la

satisfacción laboral por áreas de trabajo, de esta forma se tomarían acciones específicas creando una cultura de mejora continua de bienestar laboral.

6. Realizar en un próximo estudio, al género masculino, tomando como base el mismo enfoque de la presente investigación, con el objetivo de conocer y comparar la satisfacción laboral en ambos géneros.



## Referencias

- Aguilar, N., Magaña, D., & Guzman, C. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 8(6), 11-28. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1688912070?accountid=28391>.
- Aguilar, N., Surdez, E., & Magaña, D. (2010). *Importancia de la satisfacción laboral*. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_investigacion\\_ocubre\\_2010x.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no69/38-importancia_de_la_satisfaccion_laboral_investigacion_ocubre_2010x.pdf)
- Amin, M. (2015). Relationship between job satisfaction, working conditions, motivation of teachers to teach and job performance of teachers in MTs, serang, banten. *Journal of Management and Sustainability*, 5(3), 141-154.
- Avolio, B. (2013). *Mujeres ejecutivas en grandes empresas*. Lima, Perú: Editorial Santillana
- Berg, P., Kalleberg, A., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: the role of high-commitment environments. *Industrial Relations*, 42(2), 168-188.
- Daryanto, E. (2014). Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8).
- Elqadri, Z. M., & Priyono. (2015). The influence of organizational culture, organizational climate, and the promotion of the position of employee job satisfaction in PT. surabaya graphics media temprina. *Asian Social Science*, 11(22), 139-148. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1717432618?accountid=28391>
- Fox, G., Schwartz, A., & Hart, K. (2006). *Work-family balance and academia advancement in medical schools*. *Academia Psychiatry*, 30(3), 227-234.
- García, V., & Merino, E. (2012). La Motivación Laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. *Universidad de Valladolid*, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.

- González, A., & Parera, I. (2005). Clima Organizacional: Resultado del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1).
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510- 531.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: *A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hudson (2005). *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*. 20:20 Series: A Hudson initiative to help businesses compete and succeed in the future. Hudson Highlan Group, Inc., 1-40.
- Idrovo, I., & Leyva, P. (2014). Éxito y Satisfacción Laboral y personal: cómo lo perciben las mujeres Ejecutivas que trabajan en Bogotá. *Pensamiento & gestión*, 36, 153-181. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5569>
- Ilo.org. (2012). *Global Employment Trends for Women*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/grps/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_195447.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/grps/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf)
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-18.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. (1984). *Job satisfaction*. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row
- Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607-618.
- Mathieu, J.E. y Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*, 20, 321-333.
- Mirvis, H., & Lawler, E. (1983). System are not solutions: Issues in creating information systems that account for the human organization. *Accounting Organizations and Society*, 8, 175-190.
- Ngozi, A., Richards, E., Barnabas E., & Solomon, A. (2014). Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Satisfaction among Local Government Employees. *Research in Psychology and Behavioral Sciences*, 2(4).
- Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos. (2012). *Base de datos estadísticos de la OIT; empleo y ocupación*. Washington
- Orkibi, H., & Brandt, Y. (2015). How positivity links with job satisfaction: Preliminary findings on the mediating role of work-life balance. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 406-418. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869>
- Osca, S. (2004). *Prácticas de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Ed. Sanz y Torres. Madrid.
- Otabor, J., & Obahiagbon, K. (2016). Statistical Approach to the Link between Internal Service Quality and Employee Job Satisfaction: A Case Study. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 4(6).

- Peña, M., Diaz, M., & Carillo, A. (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1) 1165-1172. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1503677838?accountid=28391>
- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., Abella-Garcés, S., & Martínez-Sánchez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: Nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados/Work-family enrichment: New focus on labor balance and satisfaction. *Universia Business Review*,(45),16-33. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1675019636?accountid=28391>
- Peters, T. (2002). *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial*. Recuperado de <http://www.bing.com/search?q=las+mujeres+arrasan+en+el+mundo+empresarial&form=QBRE&filt=alt>
- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ramirez, M. & Lee, S. (2015). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis*, 30. Recuperado de <http://polis.revues.org/2355>
- Rosales, R. (2016). Satisfacción laboral y satisfacción con la vida en trabajadores de Lima Metropolitana (Tesis pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú
- Robbin, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Education.

- Saifuddin, K., Allah, N., Farzand, A., & Muhammad I. (2012). Synthesizing the theories of job satisfaction across the cultural/attitudinal dementions. *Interdisciplinary Journay Of Contermporary Research in Business*. 3 (9), 1382 –1396.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. *Psicothema*, 2, 329-335.
- Sánchez, S.M., Fuentes, F. & Artacho, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit. *Cuadernos de Gestión*, 7 (2), 55-67.
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizaciones de la satisfacción laboral en España. *Revista de administración de empresas*, 54 (5), 537-547. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1560678135?accountid=28391>
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally. (versión española: Inventario de Satisfacción en el Trabajo. Barcelona: A & Asociados, 1982).
- Toban, C., & Sjahrudin, H. (2016). The Antecedent and Consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2).
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). *A review or empirical studies on the model of effort-reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory*. *Social, Science & Medicine*, 59, 2335- 2359.
- Turcotte, P. (1988). *La Qualité de Vie au Travail: Une Voie vers l'Excellence*. Agence d'ARC, Montre'al.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.



## Apéndice A: Cuestionario

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Lugar de Residencia: \_\_\_\_\_ Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Número de hijos: \_\_\_\_\_

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

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

TA (5) Totalmente de acuerdo.

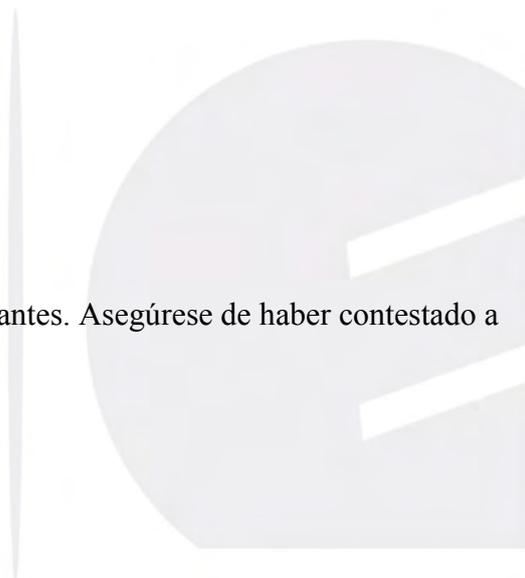
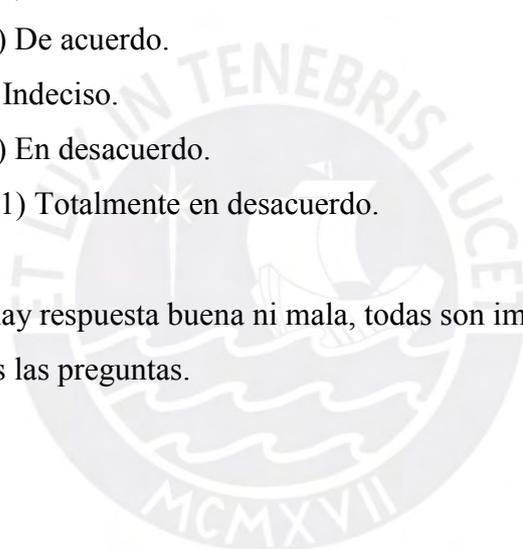
A (4) De acuerdo.

I (3) Indeciso.

D (2) En desacuerdo.

TD (1) Totalmente en desacuerdo.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.



N°	Ítem	TD	D	I	A	TA
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s).					
7	Me siento mal con lo que gano.					
8	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
16	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.					
17	Me disgusta mi horario.					
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23	El horario me resulta incómodo.					
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26	Mi trabajo no me aburre.					
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30	Me gusta el trabajo que realizo.					
31	No me siento a gusto con mi jefe.					
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					