

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Determinantes de la Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas en

Lima Metropolitana

PRESENTADA POR:

Martín Ernesto Almeyda Muñoz

Willy Gabriel Ipanaque Medina

Mónica Cecilia Paredes Tuesta

Pedro César Pongo de Mendiburu

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Octubre 2016

Agradecimientos

A nuestra asesora de tesis, la Doctora Beatriz Avolio por su apoyo y tiempo dedicado a la revisión de la Tesis. Y a CENTRUM Católica por todo lo aprendido durante la maestría.

Dedicatoria

A mi esposo Guille, por todo el amor y paciencia en este largo camino y por ser mi fuente de inspiración todos los días. A mis padres, Edgardo y Ruth, a mis hermanos, Yayo, Clarisa, Pablo y Mauricio y a mi pequeña sobrina Valentina, por siempre estar presentes y ser mi apoyo en todos los momentos importantes de mi vida

Mónica Cecilia Paredes Tuesta

A mis padres que con amor y trabajo me educaron y apoyaron en toda mi formación profesional, a mi hijo por ser mi fuente de inspiración y superación en la vida para seguir adelante.

Martín Ernesto Almeyda Muñoz

A mi esposa Maricarmen por su amor y apoyo incondicional; a mi hijo Gabriel Andrés por alegrarme el día cada mañana; a mis abuelos, a mi suegra, a mis padres, Cesar y Martha y a mi hermana Rosella, por darme la fuerza para continuar adelante siempre. Gracias por acompañarme y ser partícipes en todo. Quiero agradecer también a Gonzalo Tali, quien siempre me alentó a empezar esta maestría

Pedro César Pongo De Mendiburu

A Dios porque en su infinito amor puso en mi vida a las personas correctas; mi madre que acompañó en mis primeros pasos y me enseñó a ser constante; mi padre por su ejemplo de disciplina; mis hermanos por sus palabras de aliento; mi esposa Rosa, compañera de vida, por su amor incondicional, constante apoyo y palabras de aliento; y a mi hija Macarena que sin saberlo es mi mayor soporte hoy y siempre.

Willy Gabriel Ipanaque Medina

Resumen Ejecutivo

El incremento sostenido en la última década de la población femenina económicamente activa en Lima Metropolitana, sumado a la falta de información relevante sobre determinantes de satisfacción laboral trae como consecuencia la falta de estrategias idóneas para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ante esto, el presente trabajo de investigación tiene el propósito de identificar cuáles son los determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana, la perspectiva del empleador e identificar cuáles son las estrategias a emplear para incrementar la satisfacción laboral.

Este estudio se torna importante debido a la necesidad de conocer que perciben las mujeres como determinantes de satisfacción laboral, y como favorece a las organizaciones; en cuanto a la naturaleza de la investigación, este se realizó bajo un enfoque cualitativo y se determinó que el nivel de la investigación sea descriptivo, la estrategia utilizada es la del estudio del caso y tiene como delimitaciones que es realizado en Lima Metropolitana y se realizó solo a mujeres que desempeñan cargos ejecutivos en medianas y grandes empresas.

El desarrollo de la investigación se realizó considerando el marco conceptual a Kim (citado por Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad, 2012) quien indicó que la teoría de Herzberg es el modelo más útil para estudiar la satisfacción laboral.

Como resultado de la investigación, se llegó a importantes conclusiones las cuales están divididas entre la percepción de la mujer, las conclusiones desde la perspectiva del empleador; siendo lo más resaltante que se ratificó que los factores intrínsecos de Herzberg son realmente percibidos como determinantes de satisfacción laboral y que también existen factores extrínsecos que son valorados por las mujeres ejecutivas y que los empleadores a su vez perciben a los factores extrínsecos e intrínsecos como determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.

Abstract

In the last decade, the increase of female population that is economically active in Metropolitan Lima and the lack of relevant information about the determinants of job satisfaction bring as a consequence the lack of adequate strategies to increase the job satisfaction of executive women. Therefore, the objective of this investigation is identify which are the determinants of job satisfaction for executive women in Metropolitan Lima, the employer's perspective about these and the strategies to increase the job satisfaction.

This investigation becomes vital due to the need of knowing what factors women value in order to achieve job satisfaction and how this knowledge is favorable for the organizations. The nature of the investigation used a qualitative approach and is descriptive. The strategy used was the case study. The delimitations are that the study was performed in Metropolitan Lima and only to those women who work on medium and large size organizations.

The conceptual framework used Kim (cited by Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad, 2012) who indicated that the theory of Herzberg was the most useful in order to study job satisfaction.

As a result of the investigation, the conclusions are divided in the perception of the executive women and the perception of the employer. One of the most interesting conclusions was the one that reassures what the Herzberg's theory had stated about the intrinsic factors and their influence on job satisfaction. There are also extrinsic factors that are valued by the executive women. The employers also think that the executive women value intrinsic and extrinsic factors as determinants for their job satisfaction.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Preguntas de Investigación	6
1.7 Marco Conceptual.....	6
1.8 Definición de Términos	8
1.9 Limitaciones.....	12
1.10 Delimitaciones	12
1.11 Resumen.....	12
1.12 Conclusiones	13
Capítulo 2: Revisión de Literatura.....	14
2.1 Mapa de Literatura	14
2.2 Definición de Mujeres Ejecutivas	14
2.3 Definición de Satisfacción Laboral.....	17
2.4 Teorías de Satisfacción Laboral.....	19
2.4.1 Teorías de contenido.....	21
2.4.2 Teorías de proceso.....	24
2.5 Estudios Previos.....	27
2.6 Resumen.....	32

Capítulo 3: Método	35
3.1 Diseño de la Investigación	35
3.2 Justificación del Diseño	36
3.3 Preguntas de la Investigación.....	37
3.4 Población.....	37
3.5 Consentimiento Informado	38
3.6 Selección de los Casos	38
3.6.1 Muestreo.	38
3.6.2 Estrategias.....	38
3.7 Confidencialidad.....	39
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	39
3.8.1 Fuentes de Evidencia.....	39
3.8.2 Protocolo del caso.....	40
3.8.3 Casos piloto.....	40
3.8.4 Esquema de la entrevista.....	41
3.9 Instrumentos.....	41
3.10 Procedimientos de Registros de Datos.....	42
3.11 Análisis e Interpretación de Datos	42
3.12 Análisis Transversal de los Casos.....	43
3.13 Validez y Confiabilidad	44
3.14 Resumen.....	45
Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados	47
4.1 Perfil de los Informantes	47
4.2 Factores que Determinan la Datisfacción Laboral en Mujeres Ejecutivas	49

4.2.1 Determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en lima metropolitana según su Estado Civil y Carga Familiar.	63
4.3 Determinantes de Satisfacción Laboral en Mujeres Ejecutivas desde la Perspectiva del Empleador.....	65
4.3.1 Factores intrínsecos que valoran los empleadores de mujeres ejecutivas.....	66
4.3.2 Factores extrínsecos que valoran los empleadores de mujeres ejecutivas.....	73
4.4. Estrategias Propuestas.....	75
Capítulo 5: Conclusiones.....	80
5.1 Conclusiones sobre los Determinantes que Influyen en la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas.....	80
5.2 Conclusiones sobre los Determinantes de Satisfacción que Influyen en la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas según los Empleadores.....	81
5.3 Conclusiones sobre las Estrategias para Implementar la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas.....	81
5.4 Contribuciones	82
5.4.1 Contribuciones teóricas.....	82
5.4.2 Contribuciones prácticas.....	83
5.5 Limitaciones del estudio	83
5.6 Recomendaciones	83
5.6.1 Recomendaciones Prácticas.....	83
5.6.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	84
Referencias.....	88
Apéndice A: Consentimiento informado	93
Apéndice B: Protocolo del caso.....	94
Apéndice C: Guía de la entrevista.....	95

Apéndice D: Formato de notas de campo y formato de notas de la entrevista.....	97
Lista de Tablas	
Tabla 1. <i>Edad de las Mujeres Ejecutivas</i>	48
Tabla 2. <i>Estado civil de las Mujeres Ejecutivas</i>	48
Tabla 3. <i>Universidad de procedencia y nivel educativo de las Mujeres Ejecutivas</i>	49
Tabla 4. <i>Situación Laboral</i>	50
Tabla 5. <i>Determinantes de Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas en Lima</i> <i>Metropolitana según su estado civil y carga familiar</i>	64
Tabla 6. <i>Estrategias propuestas para incrementar Satisfacción Laboral</i>	85



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de Literatura sobre los estudios realizados de los Determinantes de la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas.	15
<i>Figura 2.</i> Factores intrínsecos y extrínsecos que determinan la Satisfacción Laboral en Mujeres Ejecutivas en Lima Metropolitana.	51
<i>Figura 3.</i> Factores intrínsecos y extrínsecos que determinan la Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas según los empleadores.	66
<i>Figura 4.</i> Análisis transversal de los determinantes de Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas con hijos.	76
<i>Figura 5.</i> Análisis transversal de los determinantes de Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas sin hijos.	77
<i>Figura 6.</i> Modelo Conceptual Integrado de los determinantes de la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas.	79



Capítulo I: Introducción

El trabajo es una de las principales actividades que el hombre desarrolla en su vida cotidiana, el cual incluye una interacción social entre el trabajador y el entorno en el que se encuentra; y, como consecuencia de esto, se pueden obtener o no resultados beneficiosos tanto para el trabajador como para la empresa donde labora. De acuerdo con esto, actualmente las organizaciones enfrentan grandes problemas de desempeño laboral, ocasionada en una gran medida por dificultades internas con los individuos que forman parte de estas. Uno de los problemas más importantes es la falta de satisfacción laboral la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador (Aguilar, Magaña & Surdez, 2011).

La satisfacción laboral de los trabajadores nace del bienestar personal de cada individuo. El bienestar personal es cuando una persona se encuentra bien en diversos niveles: económico, físico, espiritual, ambiental y aspectos psicológicos, donde la calidad de vida laboral es uno de los factores que influye directamente en el bienestar. Duran (2009) establece como una de las dimensiones de calidad de vida laboral a la psicosocial en donde se encuentra la relación entre familia, trabajo, tiempo libre y ocio (balance de vida y trabajo), relaciones jefe y subalterno, relación entre compañeros, satisfacción con el trabajo, autoestima institucional, sentido de logro y reconocimiento. La falta de alguno de estas dimensiones, de acuerdo a los determinantes de satisfacción de cada individuo sea hombre o mujer, puede tener repercusiones significativas en su calidad de vida y en el equilibrio socioemocional y afectivo de los miembros de la empresa, lo cual impacta en la productividad de la misma.

Ante lo expuesto, diversos autores opinan sobre el concepto de satisfacción laboral, Newstrom (2007) menciona que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables que los empleados perciben de su trabajo. Asimismo, Duran (2009) señala que el concepto de satisfacción laboral se ha constituido un habitual objeto de análisis en el ámbito

psicosocial y podría ser definida como una respuesta afectiva o emocional positiva hacia el trabajo en general o hacia alguna faceta de éste.

A pesar de que la satisfacción laboral es un campo de investigación creciente a nivel mundial, la mayoría de estudios que se realizan son hechos en países desarrollados y sin la distinción de géneros. A la fecha, existen muy pocos estudios de satisfacción laboral de la mujer en los países de la región lo cual motiva la presente investigación, y utiliza un enfoque cualitativo para poder definir cuáles son los determinantes de satisfacción laboral en mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana. En el presente capítulo se expone el problema de la investigación, el propósito, la importancia, las preguntas del estudio, limitaciones, delimitaciones y la definición de términos del estudio.

1.1 Antecedentes

Es un hecho indiscutible que la fuerza laboral ha ido en constante crecimiento en las última décadas, en ella resalta la participación activa de la mujer. Según el Banco Mundial (BM, 2015) la fuerza laboral mundial ascendió a 3,337 millones de personas, lo que representa un aumento significativo en comparación al año 2000 en donde la fuerza laboral estaba representada por 2,773 millones de personas.

Idrovo y Leyva (2014) buscaron conocer cómo perciben las mujeres colombianas el éxito y la satisfacción laboral y personal, y señalaron que:

La percepción de satisfacción personal y laboral se contraponen al éxito personal, laboral, cuidado de los hijos y trabajo doméstico, lo cual permite interpretar que la satisfacción en uno de los ámbitos: personal (cuidado de los hijos y trabajo doméstico) o laboral se ve afectada al percibir limitación por parte del otro ámbito. (p. 169)

Idrovo y Leyva (2014) también mencionaron que en la percepción de éxito se identificaron tres tendencias: balance trabajo – familia, éxito personal y crecimiento laboral,

para luego terminar concluyendo que las mujeres con mayor edad y antigüedad tienen mayor percepción de satisfacción en los tres ámbitos.

En el caso de Perú, Avolio et al. (2014) realizó una investigación sobre las mujeres ejecutivas en grandes empresas donde menciona que ellas, en general, buscan un balance de vida y trabajo por encima del desarrollo y crecimiento profesional. Estos últimos datos muestran cómo las mujeres perciben la satisfacción laboral; sin embargo, aún existen muy pocos estudios al respecto en Latinoamérica y en especial en Perú.

1.2 Definición del Problema

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) la población económicamente activa en todo el Perú para el año 2014 asciende a 15,797 mil, de los cuales el 56% (8,881 mil) son hombres y el 44% (6,916 mil) son mujeres. Si comparamos la población económicamente activa del mismo reporte hace diez años, tenemos que en el 2004 fue de 13,791 mil, de los cuales el 56% (7,793 mil) son hombres y el 44% (5,998 mil) son mujeres, esto quiere decir que al año 2014 tenemos 918 mil mujeres más insertadas en el entorno laboral del Perú. Estos datos demuestran un crecimiento sostenido y proporcional de la participación de la mujer en la economía peruana y se encuentra en un porcentaje cercano a la población económicamente activa masculina.

En el caso de Lima Metropolitana la población económicamente activa en 2014 fue de 5,121 mil, el 54% (2,785 mil) son hombres y el 46% (2,337 mil) son mujeres. En el 2004, la población económicamente activa fue de 4,110 mil, el 56% (2,287 mil) son hombres y el 44% (1,823) fueron mujeres. Esto demuestra un aumento del 28% (514 mil) en la población femenina económicamente activa, y un aumento de 22% (498 mil) de la población masculina económicamente activa.

Debido a la importancia de la población femenina económicamente activa, pues representa un porcentaje muy cercano a los de los hombres en Lima Metropolitana, resulta

necesario identificar cuáles son los determinantes de satisfacción laboral de la mujer ejecutiva, lo cual permitirá conocer cómo las mujeres perciben estos factores que influyen en su desempeño laboral y obtener suficiente información que pueda servirles para mejorar sus capacidades y, a su vez, ayudar al empleador para implementar un ambiente de trabajo idóneo o mejorar el entorno laboral de la mujer en su centro de trabajo.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la investigación es identificar cuáles son los determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana.

Objetivos específicos:

1. Identificar cuáles son los determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.
2. Identificar cuáles son los determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas para los empleadores.
3. Identificar cuáles son las estrategias a emplear para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.

1.4 Importancia de la Investigación

Identificar cómo perciben la satisfacción laboral las mujeres ejecutivas es importante por diversas razones. En primer lugar, la mujer está ganando mayor participación en el ámbito laboral y cada vez son más los cargos ejecutivos que desempeñan, por ello es importante comprender qué es lo que valoran de sus trabajos y consideran importante para obtener un alto grado de satisfacción laboral. Cabe recalcar que la manera en que se percibe la satisfacción laboral difiere considerablemente entre uno y otro género. Para las mujeres algunos factores importantes a considerar son la edad, el tipo de contrato y la dedicación; mientras que para los hombres son importantes el estatus y la distinción, es por ello que muestran más ambición hacia los cargos directivos (Sánchez, Fuentes, & Artacho, 2007). Por

lo expuesto, es fundamental distinguir qué es importante para la mujer cuando se busca la satisfacción laboral, de ello dependerá obtener mejores ambientes de trabajo dentro de las organizaciones.

En segundo lugar, la satisfacción laboral se define como la sensación positiva que las personas mantienen frente al trabajo, esta puede deberse al propio trabajo en sí, la remuneración, línea de carrera, supervisión y compañeros. Cuando las personas sienten satisfacción por su trabajo hay consecuencias beneficiosas para las organizaciones debido a que se vuelven más productivos, leales y proactivos; disminuye el ausentismo, rotación de personal y la actitud pasiva frente a los problemas (Robbins & Judge, 2009). Si la satisfacción laboral es beneficiosa para las organizaciones, entonces es necesario que éstas comprendan cómo es que las mujeres la perciben y cuáles son las variables a considerar para obtenerla de tal manera que puedan asegurarse que suceda.

Finalmente, esta investigación busca aportar mayor información respecto a los factores que las mujeres consideran importante para lograr un alto grado de satisfacción laboral, esta descripción permitirá que las organizaciones puedan cambiar su cultura organizacional y que las mujeres tengan empleos de igual calidad que sus pares hombres. Si se logra este objetivo, la investigación tendrá un impacto social pues brindará lineamientos para ofrecer mejores oportunidades laborales a las mujeres y que a su vez sirvan de ejemplo a otras mujeres.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo debido a que su principal propósito es describir los determinantes de satisfacción laboral más relevantes para las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, considerando a los determinantes más importantes para alcanzar un alto grado de satisfacción laboral.

De acuerdo al grado de profundidad del estudio descrito anteriormente se determinó que el nivel de la investigación es descriptivo. La estrategia utilizada es la del estudio de caso (Yin, 2009).

1.6 Preguntas de Investigación

La pregunta principal es:

¿Cuáles son los determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana?

Las preguntas secundarias son:

1. ¿Cuáles son los determinantes que influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas?
2. ¿Cuáles son los determinantes que influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas según los empleadores?
3. ¿Cuáles son las estrategias a emplear para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas?

1.7 Marco Conceptual

El marco conceptual se realizó considerando a Kim (citado por Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad, 2012) quien indicó que la teoría de Herzberg es el modelo más útil para estudiar la satisfacción laboral.

Del mismo modo a Peña, Diaz & Carillo (2014), quienes realizaron un estudio relacionado al clima organizacional y satisfacción laboral, los cuales utilizaron como base la teoría de motivación e higiene de Herzberg para poder interpretar sus resultados “unas de las teorías motivacionales que nos ayuda a interpretar la satisfacción laboral del personal de la empresa objeto de estudio, es la teoría de motivación e higiene de Herzberg” (Pág. 41).

La teoría indica que existen dos factores motivacionales en los trabajadores, el factor intrínseco y el factor extrínseco o de higiene; el factor intrínseco considera todos los factores

que tienen relación directa con el trabajo (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y crecimiento) y el factor extrínseco o de higiene se refiere a todos los factores que rodean al trabajador (salario, supervisión, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, relaciones interpersonales, estatus laboral, seguridad laboral).

Herzberg afirmó que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, al eliminar los factores de insatisfacción este no se volvía satisfactorio, sino que se pasa a un estado de “falta de satisfacción”, del mismo modo lo contrario de insatisfacción es “ausencia de insatisfacción”. La teoría de Herzberg sugiere que cuando se desee motivar a las personas en su trabajo se debe prestar mayor atención a los factores intrínsecos, dado que al estar directamente relacionados con el trabajo las personas lo encuentran como compensadoras por naturaleza, según menciona Robbins & Judge (2009). Esta investigación se centra primordialmente en los factores de intrínsecos y extrínsecos, considerando como plantea la teoría de los dos factores de Herzberg.

También se considera para el marco conceptual el estudio de Idrovo & Leyva (2014), quienes identificaron que existe una fuerte relación entre el balance de trabajo – familia, tener una carrera profesional estable y la satisfacción laboral, siendo calificados como los factores más importantes para las mujeres que trabajan en dicho país. Cabe mencionar que estos factores no son aplicables a la totalidad de mujeres, variará de acuerdo al grado de responsabilidad personal y familiar con que las mujeres cuenten.

Asimismo, se tomó en cuenta la definición de Greenhaus, Collins & Shaw citado por Maiya & Bagali (2014), quien define el balance entre trabajo-familia como “la manera en la cual cada individuo esta igualmente comprometido consigo mismo y satisfecho con sus roles laborales y familiares” (Pág. 956); es importante considerar a estos dos últimos factores, carrera profesional estable y balance trabajo – familia, debido a que ambos pueden estar

inmersos dentro de la definición de factores intrínsecos y extrínsecos respectivamente, según lo mencionado por Herzberg.

1.8 Definición de Términos

Para efectos del presente estudio se consideran las siguientes definiciones:

1. Balance de vida y trabajo: Según Maiya & Bagali (2014), este balance de da cuando un individuo está involucrado y satisfecho de manera equitativa en su rol de trabajo y su rol familiar.
2. Carrera profesional estable: De acuerdo a Idrovo & Leyva (2014), las personas que cuentan con una carrera profesional estable, son aquellas que tienen claro adónde quieren llegar en su carrera laboral y siguen un patrón ordenado para llegar a donde quieren.
3. Condiciones laborales: De acuerdo a Stephen & Ayaga (2014) es el entorno en donde se desenvuelven los empleados, tiene una fuerte influencia sobre su autoestima y para el trabajo que realizan. La provisión de equipamiento moderno e instalaciones modernas, muebles de calidad, oficinas ventiladas son algunas de las condiciones que se requieren para prevenir la insatisfacción en la organización.
4. Estatus laboral: Es el rango social de una persona en un grupo determinado, Stephen & Ayaga (2014) lo definen de esa manera y establecen que a menudo está definido por las características de las personas y su puesto formal dentro de la organización. Para reducir la insatisfacción, los gerentes deben usar un lenguaje verbal y no verbal adecuado de tal manera que la información distribuida llegue intacta.
5. Horario flexible: Se trata de un rango de horario laboral que pueda moverse; es decir, adelantarse o retrasarse, según las personas lo vean por conveniente. Esto

se puede dar siempre y cuando se cumpla con las políticas de la empresa, productividad y leyes.

6. Igualdad de género: Se refiere a que tanto los hombres como las mujeres estén en la posibilidad de recibir los mismos beneficios y obligaciones en una organización.
7. Logro: Stephen & Ayaga (2014) refieren que para ello es necesario ayudar al empleado colocándolo en una posición en donde pueda desarrollar su talento y no llevarlo al fracaso. Todo esto se logra mediante el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, estándares de cada posición y asegurándose que los colaboradores sepan cuáles son las estrategias y objetivos. De igual manera los empleados deben recibir de manera periódica y puntual retroalimentación sobre su desempeño y cómo se siente respecto al reto propuesto.
8. Medianas y grandes empresas: La ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial (2013) define a la mediana empresa a aquella que cuenta con ventas anuales superiores a 1,700 Unidad Impositiva Tributaria (UIT) y hasta el monto de 2,300 UIT. Por consiguiente, las empresas grandes serán las que cuenten con un monto superior a 2,300 UIT como ventas anuales.
9. Mujeres ejecutivas: Para efecto de este estudio las definiremos como aquellas mujeres con un alto grado de formación académica y amplia experiencia profesional. Cuentan con un nivel jerárquico alto dentro de una organización, es decir, tienen por lo menos una jefatura a su cargo; asimismo, poseen tres personas o más subordinadas a quienes ayudan a desarrollar sus habilidades, son bien remuneradas y su principal actividad es tomar decisiones para la adecuada marcha de la organización. No es excluyente a esta definición, que el trabajo no

- les demande un alto número de horas o que no realicen viajes de negocio, que las mujeres no tengan hijos, no estén casadas o tengan menos de 30 años de edad.
10. Políticas de la empresa: Stephen & Ayaga (2014) mencionan que son las políticas de la organización, administración y procedimientos y que pueden ser una gran fuente de frustración para los empleados si no son claros. Una política permite que un empleado use su discreción e iniciativas en el ejercicio de sus funciones. Asimismo, las políticas no pueden hacer empleados satisfechos pero pueden reducir insatisfacción si estas son justas y aplicables a todos.
 11. Promoción y crecimiento: Stephen & Ayaga (2014) consideran que se trata de la oportunidad de colocar a un empleado de su posición actual a una más alta dentro de la organización y apoyarlos a adquirir mayores habilidades y conocimientos que le sean valiosos para las labores que desempeña.
 12. Reconocimiento: Stephen & Ayaga (2014) refieren que es la nota favorable o la atención que se presta a un empleado por un trabajo bien hecho o un comportamiento excepcional. Los trabajadores en todos los niveles de la organización quieren ser reconocidos por su logro en el trabajo y deben serlo por su buen desempeño de manera inmediata; ya sea a través de un reconocimiento público, una carta de felicitación, o establecimiento de programas de reconocimiento como empleado del mes o del año entre otras.
 13. Relaciones interpersonales: Stephen & Ayaga (2014) definen para este propósito que es tener una buena relación con sus compañeros, directivos y subordinados; parte de la satisfacción se da con el contacto social y tiempo razonable para hacer vida social lo cual ayudara a desarrollar un sentido de trabajo en equipo.
 14. Responsabilidad: Stephen & Ayaga (2014) mencionan que es la delegación de autoridad adicional a los empleados en sus actividades dándoles suficiente libertad

en la toma de decisiones de manera que sientan que los resultados de su trabajo son de su directa autonomía; a medida que los empleados progresan se les puede proporcionar oportunidades para asumir mayores responsabilidades mediante la adición de un trabajo desafiante y significativo

15. Salario: Es un acuerdo contractual entre el empleador y el empleado. Stephen & Ayaga (2014) mencionan que no es un motivador; sin embargo, el empleado siempre desea recibir un pago justo por su trabajo, caso contrario no va a ser feliz y trae como consecuencia su bajo desempeño laboral. Los salarios, las políticas de incentivos y los beneficios deben estar claramente especificados para evitar la insatisfacción en los trabajadores.
16. Satisfacción laboral: Aguilar, Surdez y Magaña (2010) señalan que la satisfacción laboral es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que ha obtenido efectivamente de tal trabajo.(p. 4)
17. Seguridad laboral: Stephen & Ayaga (2014) lo refieren a la seguridad en el trabajo, ausencia de amenazas de despido, el acoso, la discriminación. Si el trabajador se esfuerza pero no tiene seguridad tratará de satisfacer sus necesidades en otro lugar.
18. Supervisión: Se toma como referencia lo establecido por Stephen & Ayaga (2014), quienes indican que la supervisión implica la técnica y organizacional. Se debe seleccionar para el papel de supervisor a alguien con habilidades de liderazgo y capacidad de tratar a todos los empleados de una manera justa.
19. Trabajo en sí mismo: Stephen & Ayaga (2014) establecen que este término implica ayudar a convencer a los empleados de que la tarea que están realizando

es importante y significativa para la organización, estableciendo objetivos y haciendo hincapié que sus esfuerzos conducen al logro de las metas de la organización.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones del estudio son: (a) no se hacen generalizaciones acerca de la población debido a que se realiza un análisis cualitativo; y (b) se asume que las mujeres entrevistadas reflejan en sus respuestas lo que realmente sienten, piensan y/o perciben.

1.10 Delimitaciones

El presente estudio se encuentra delimitado por las siguientes variantes: (a) el estudio es realizado en Lima Metropolitana, y los resultados sólo son válidos para esta ciudad; (b) el estudio se realizó a mujeres que desempeñan cargos ejecutivos en medianas y grandes empresas; y (c) el estudio sólo consideró a mujeres ejecutivas que participaron de forma voluntaria en las entrevistas de estudio.

1.11 Resumen

La participación de la mujer en el ámbito laboral ha tenido un crecimiento sostenido en la última década llegando a estar muy cercana a aquella de los hombres. Tal es así, que en Lima Metropolitana, la participación de la mujer ha llegado en el 2014, a un 46%. De ahí la importancia que las organizaciones deben empezar a tomar en cuenta temas como la satisfacción laboral de mujeres ejecutivas.

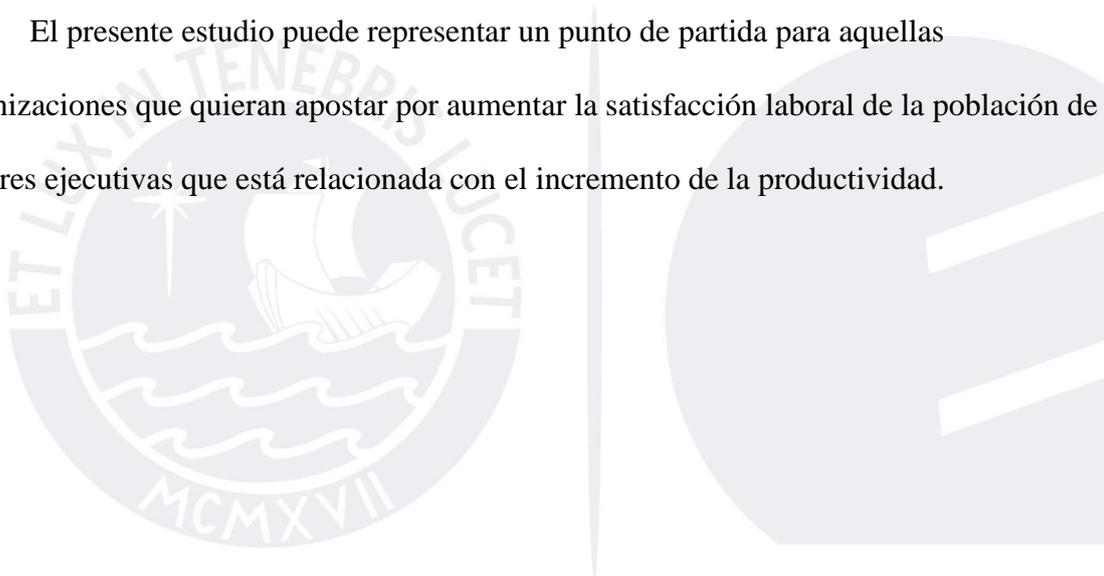
Las mujeres que se tomaron en cuenta para la investigación fueron aquellas que gozan de un alto grado de formación académica, con amplia experiencia profesional, nivel jerárquico alto dentro de una organización, poseen un determinado número de subordinados a quienes ayudan a desarrollar sus habilidades y a su vez son subordinadas, son bien remuneradas y su principal actividad es tomar decisiones para la adecuada marcha de la organización.

El presente estudio cualitativo de tipo descriptivo está enfocado en encontrar los determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana. Dado su naturaleza, no se realizan generalizaciones acerca de los resultados obtenidos y se asume que las participantes fueron veraces en sus respuestas.

1.12 Conclusiones

Las empresas, que están en búsqueda de mejorar su productividad, deben tomar en cuenta la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ayudan también a asegurar el cumplimiento de sus objetivos y a su vez su éxito. Esto se da porque al contar con mujeres ejecutivas satisfechas, hace que ellas trabajen de manera más comprometida con la organización.

El presente estudio puede representar un punto de partida para aquellas organizaciones que quieran apostar por aumentar la satisfacción laboral de la población de mujeres ejecutivas que está relacionada con el incremento de la productividad.



Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se detalla la literatura encontrada con respecto a los determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.

2.1 Mapa de Literatura

En la Figura 1 se puede observar el mapa de literatura en el cual se basa el presente capítulo, el mapa indica de manera gráfica los elementos para el desarrollo del tema. Se ha tomado en cuenta los aspectos generales como las definiciones tanto de la mujer ejecutiva, y la satisfacción laboral; se clasificaron las teorías que estudian la satisfacción laboral en dos bloques, teorías de contenido y teorías de proceso, asimismo se describen estudios previos realizados sobre la satisfacción laboral y los autores que lo explican.

2.2 Definición de Mujeres Ejecutivas

El presente estudio está dirigido a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana, en tal sentido, resulta importante definir el significado de mujeres ejecutivas que se utilizará en esta investigación. Para definir y comprender el concepto de mujer ejecutiva es necesario conocer la etimología y significado de la palabra ejecutivo; de acuerdo con la Real Academia Española (2014) la palabra ejecutivo proviene del latín *exsecūtus* del participio pasivo *exsēqui* que significa consumir o cumplir. El adjetivo ejecutivo lo define como la persona “que no da espera ni permite que se difiera la ejecución” ó “que ejecuta o hace algo”. El nombre masculino o femenino ejecutivo lo define como “persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa” (p. 125).

En la actualidad, un ejecutivo es aquella persona que cuenta con la suficiente autoridad y autonomía para analizar y tomar decisiones efectivas sobre determinadas situaciones importantes en una organización, todo ejecutivo a su vez debe ser capaz de promover el trabajo de sus colaboradores con base en el conocimiento de las fortalezas que cada uno de ellos posee (Drucker, 2004). Dentro de cualquier organización los ejecutivos

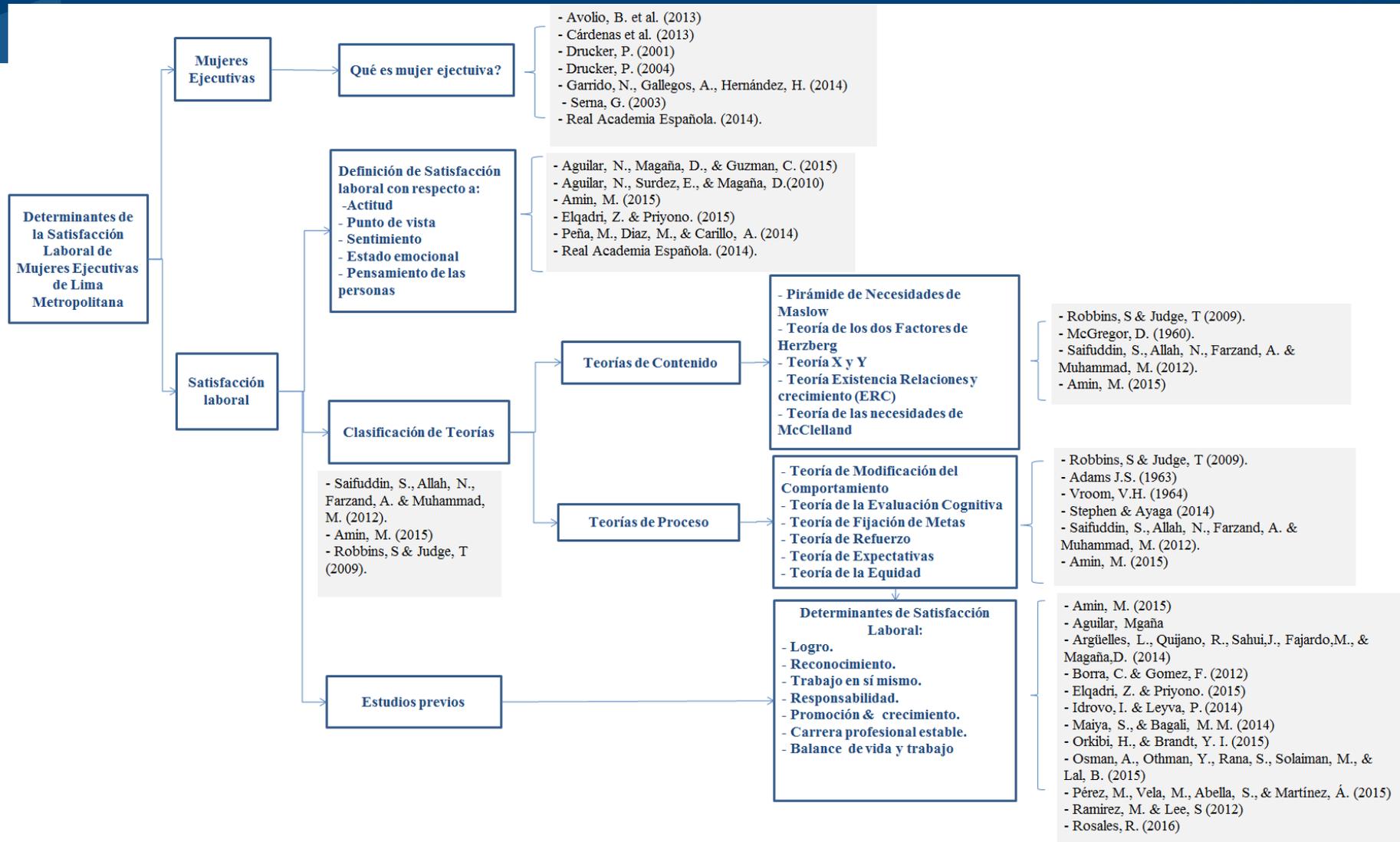


Figura 1. Mapa de Literatura sobre los estudios realizados de los determinantes de la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas.

se encuentran en una mejor situación respecto a otros colaboradores para la toma de decisiones, debido a que realizan un trabajo cerebral y por tanto son los responsables de dar valor agregado a los procesos, así como de los resultados de la organización. Los ejecutivos son conscientes que su principal función es precisamente la toma de decisiones y no el enfocarse a cumplir órdenes de otros con mayor jerarquía en la organización (Drucker, 2001).

Con la adecuada definición y análisis de la palabra ejecutivo se procederá a definir el significado de mujeres ejecutivas. Serna (2003) se refiere a las mujeres ejecutivas como aquellas trabajadoras que perciben una remuneración económica por el trabajo realizado en una determinada organización, el cual es demandado por los propios accionistas o directores de la organización. Una característica era que las mujeres ejecutivas cuentan con educación superior que respalda las decisiones que puedan tomar. Garrido, Gallegos y Hernández (2014) refirieron que las mujeres ejecutivas poseen un alto grado jerárquico dentro de las organizaciones, mantienen personal a su cargo, pero no dejan de ser también personal subordinado. Estas mujeres tienen toda la capacidad para resolver problemas en el ámbito familiar y profesional, siendo el segundo aspecto el elemento más importante para su desarrollo.

Finalmente, Cárdenas et al. (2013) mostraron una definición de mujer ejecutiva enfocada en algunos elementos no considerados anteriormente, las describe como mujeres de mediana edad, casadas y con hijos; en su mayoría poseen un título universitario y poseen experiencia profesional generalmente en sectores de negocios, financieros, economía o ingeniería y otras ciencias, con un alto nivel jerárquico y con experiencia en diversas industrias. Un elemento nuevo que introduce el autor es la demanda en términos de horas y requerimientos de viajes que se les exige a las mujeres ejecutivas.

Cada una de las definiciones antes mencionadas poseen elementos característicos que describen a las mujeres ejecutivas, en algunos casos estos elementos concuerdan y en otros se

introducen nuevos elementos descriptivos; sin embargo para fines de este estudio las definiremos como aquellas mujeres con un alto grado de formación académica y amplia experiencia profesional, que cuentan con un nivel jerárquico alto dentro de una organización, es decir, tienen por lo menos una jefatura a su cargo; asimismo, poseen tres personas o más subordinadas a quienes ayudan a desarrollar sus habilidades, son bien remuneradas y su principal actividad es tomar decisiones para la adecuada marcha de la organización. No es excluyente a esta definición, que el trabajo no les demande un alto número de horas o que no realicen viajes de negocio, que las mujeres no tengan hijos, no estén casadas o tengan menos de 30 años de edad.

2.3 Definición de Satisfacción Laboral

Luego de revisar y analizar una considerable cantidad de documentos que desarrollan este tema, no se ha podido identificar una teoría absoluta que ilustre el concepto de satisfacción laboral, por el contrario, cada uno de los estudios analizados se orientan hacia otros campos científicos, los cuales se irán desarrollando en este acápite para una mejor comprensión de su significado.

Aguilar, Surdez y Magaña (2010) aseguraron que la satisfacción laboral puede explicarse a través del enfoque de tres disciplinas científicas como la psicología, los recursos humanos y la economía; el enfoque adoptado por la psicología busca explicar el grado de satisfacción laboral a través de la relación directa que existe entre los niveles de satisfacción de los colaboradores que realizan un mismo trabajo y como es que perciben la satisfacción en relación a lo que los empleados piensan de su trabajo. Por su parte, los recursos humanos, buscan incrementar las tasas de productividad en las organizaciones a través de colaboradores satisfechos, es por ello que se encuentra en la búsqueda constante de beneficios y condiciones adecuadas para alcanzar un óptimo desempeño, pues supone que los trabajadores satisfechos son más productivos. Una manera en que los recursos humanos busca alcanzar altos grados

de satisfacción laboral es ofreciendo altos niveles remunerativos y diversidad en servicios para sus colaboradores; en el caso de la economía, la contribución se basa en la evaluación de factores del trabajo que componen esta noción de satisfacción.

Por su parte Elqadri & Priyono (2015) definió la satisfacción laboral como aquellos sentimientos, ya sean de carácter positivo o negativo, que se obtienen de mejoras relacionadas con los empleados como un resultado de la interacción del empleado y el ambiente de trabajo en el que se desarrolla. El autor llega a esta definición luego de recopilar diferentes definiciones de satisfacción laboral, por ejemplo Sondang (2006) sostuvo que satisfacción laboral es la manera en que una persona se forma una opinión de su trabajo, ya sea de carácter positivo o negativo; Robbins et al. (2008) definió la satisfacción laboral como sentimientos positivos acerca del trabajo de alguien que es el resultado de evaluar determinadas características; por otro lado, Sutrisno (2012) definió satisfacción laboral como el hecho de sentirse excitado o trabajar feliz en la ejecución de su trabajo, cuando alguien está feliz de trabajar, entonces la persona está satisfecha con respecto a su trabajo. Davis (2011) planteó que satisfacción laboral es la opinión favorable o desfavorable que tienen los empleados de su trabajo, asimismo señala que es un sentimiento que afirma o no la experiencia de los empleados en su trabajo. Wexley et al. (2011) definieron satisfacción laboral como la forma en que un empleado se siente acerca de su trabajo.

La satisfacción laboral se define también como la relación directa que existe entre las experiencias y el concepto que puede formarse un empleado; para Topa, Lisboa, Palaci y Alonso (2014) (como se citó en Aguilar, Surdez y Guzmán, 2010) la satisfacción laboral es la disposición de ánimo manifestada como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construidas a partir de la comparación entre los resultados que espera obtener y los que realmente ha obtenido. Una definición similar es la de Aguilar, Magaña y Guzmán (2015) quienes consideran la

satisfacción laboral como un pensamiento positivo respecto a su propio trabajo, que resulta de una evaluación de sus características; sin embargo si el sentimiento es negativo se considera que hay insatisfacción; Amin (2015) compartió la definición de insatisfacción pues también indicó que la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un individuo hacia el trabajo, un alto nivel de satisfacción en el trabajo mostrará una actitud positiva hacia el trabajo y también funciona a la inversa.

Diversos autores concuerdan en definir que la satisfacción laboral es la actitud positiva del trabajador frente a su trabajo como reacción a las experiencias vividas por el individuo, asimismo, la carencia de experiencias positivas conllevan a que el empleado tenga una actitud negativa frente a su trabajo, cuando esto sucede nos referimos a insatisfacción laboral. Por lo expuesto, mientras los empleados perciban altos niveles de satisfacción laboral serán aún más altos los comportamientos adoptados por estos para el adecuado funcionamiento de la empresa; algunos aspectos que ayudan son la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros (Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez, 2014).

2.4 Teorías de Satisfacción Laboral

La Real Academia Española (2014) definió teoría como “conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación”, también lo define como una “hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o parte muy importante de ella” (p. 360).

Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012), indicó que hoy en día las teorías son herramientas utilizadas por la ciencia y ayuda a definir qué orientación tiene un fenómeno (como podría ser la satisfacción laboral) mediante la definición datos que se requieran; las teorías también ofrecen un esquema conceptual o modelo de hechos relevantes que se organizan de manera sistemática para clasificarlos y relacionarlos entre sí; por último permite

resumir los hechos en generalizaciones empíricas que ayudan a completar los vacíos de nuestro conocimiento.

Griffin (1990) mencionó (citado por Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad 2012), que las teorías son las herramientas científicas que se utilizan para explicar los factores de satisfacción laboral sobre la base de los hechos existentes. Respecto a las teorías de satisfacción laboral, comúnmente los autores organizaban las teorías de manera distinta; Luthans (2005) (citado por en Amin, 2015) sugirió que existen las teorías de contenido (teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, la teoría de dos factores de Herzberg, teoría de la existencia relaciones y crecimiento), teorías de procesos (teoría de expectativas, teoría de Porter y Lawler) y teorías contemporáneas (teoría de equidad, teoría de control y agencia); por su parte Robbins (2005) explicó las teorías de motivación y satisfacción de manera cronológica a su aparición subdividiéndolas en primeras teorías de motivación dentro de la cual se encuentra la teoría de necesidades de Maslow, la teoría x e y, y la teoría de los 2 factores de Herzberg, continuando luego con las teorías contemporáneas como lo son la teoría de la evaluación cognitiva, la teoría del establecimiento de metas, la teoría de la eficacia personal, la teoría del reforzamiento, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. Sin embargo como lo mencionó Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012) “las teorías de proceso y contenido se han convertido en la clasificación estándar para explicar las satisfacción y motivación” (p. 1384), tal como se detalla en la Figura 1.

Dentro de las teorías de contenido se encuentra la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría x e y, la teoría de existencia de relaciones y crecimiento, la teoría de necesidades de McClelland y dentro de las teorías de proceso se encuentra la teoría de modificación del comportamiento, la teoría de evaluación cognitiva, la teoría de fijación de metas, la teoría de refuerzo, la teoría de expectativas y la teoría de la equidad.

2.4.1 Teorías de contenido

Luthans (2005) mencionó que estas teorías se enfocan en identificar necesidades, motivadores e incentivos que ayudan a las personas a lograr sus objetivos y de esta manera conseguir sentirse satisfecho (como se citó en Amin, 2015). En adelante se explica cada una de las necesidades de contenido.

Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow.

Esta es sin duda la teoría más conocida y reconocida por todos; la teoría de la pirámide de necesidades fue formulada en 1943 por Abraham Maslow, el cual planteó que dentro de cada ser humano existe una teoría de cinco necesidades: las necesidades fisiológicas, las cuales se refieren al hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales; las necesidades de seguridad, es decir el cuidado y protección contra daños físicos y emocionales; las necesidades Sociales, incluye el afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad; las necesidades de estima, lo cual se refiere al respecto, logro, autonomía, status, reconocimiento, atención; por último las necesidades de autorrealización, definido como el impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser.

La teoría indica que en la medida que se van satisfaciendo las necesidades de una jerarquía, la otra o la siguiente se vuelve dominante, es decir el individuo va subiendo los peldaños de cada una de las jerarquías. De acuerdo a la teoría de Maslow, si se desea motivar a una persona, se debe identificar en qué nivel o jerarquía de necesidades se encuentra esta persona, para de esta manera centrarse en satisfacer dichas necesidades y así llevarlo a un nivel superior.

Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012) mencionó que la teoría de necesidades de Maslow fue la primera teoría en explicar la motivación y que por ello sentó las bases de las teorías de satisfacción en el trabajo; Robbins & Judge (2009) mencionó que la teoría de necesidades de Maslow, es reconocida por lo gerentes por ser de fácil comprensión,

aunque menciona también que las investigaciones y estudios no le dan validez; cabe mencionar que varias teorías de motivación comienzan tomando como principios las ideas de Maslow.

Teoría de los dos factores de Herzberg.

Postulada en el año 1959 por Frederik Herzberg, también llamada teoría de motivación e higiene. Robbins & Judge (2009) explicaron que Herzberg realizó la siguiente pregunta “¿Qué espera la gente de su trabajo?” y que a partir de las respuestas concluyó que el comportamiento de las personas variaban de acuerdo a como se sentían en el trabajo, ya sea que se sentían bien o se sentían mal, si estaban satisfechos o si estaban insatisfechos.

Estos factores que influyen en la satisfacción de las personas los organiza de dos maneras: factores intrínsecos (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento) y factores extrínsecos o de higiene, los cuales se refieren a todos los factores que rodean al trabajador (salario, supervisión, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, relaciones interpersonales, estatus, seguridad).

Herzberg explica que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, y que al eliminar los factores de insatisfacción este no se volvía satisfactorio, por el contrario se pasa a un estado de “falta de satisfacción”, del mismo modo lo opuesto de insatisfacción es “ausencia de insatisfacción”. La teoría de Herzberg sugiere que cuando se desee motivar a las personas en su trabajo se debe prestar mayor atención a los factores intrínsecos, dado que al estar directamente relacionados con el trabajo, las personas lo encuentran como compensadoras por naturaleza, según mencionaron Robbins & Judge (2009).

Algunas revisiones de la literatura revelaron ciertas críticas a la teoría de la motivación-higiene, como por ejemplo Robbins & Judge (2009) mencionó que la teoría de Herzberg tiene varias limitaciones y que cuenta con varios detractores, sin embargo esta teoría está muy difundida y que son pocos los gerentes que no conozcan sus

recomendaciones; por otro lado, Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012) afirmaron que la teoría de los dos factores de Herzberg es el modelo más útil para estudiar la satisfacción el trabajo.

Teoría x e y.

Douglas McGregor propuso la teoría x e y en 1960, Robbins & Judge (2009) resumió esta teoría explicando que existen dos tipos de seres humanos: personas negativas, llamados también teoría x, a los cuales les disgusta su trabajo; estos individuos evitarán cualquier tipo de responsabilidad, tienen poca ambición y quieren seguridad, por ello es necesario que los dirijan; los gerentes deben muchas veces tratarlos con rigidez e incluso forzarlos a realizar sus labores. Por otro lado están las personas positivas denominadas teoría y, estas personas consideran el trabajo como algo natural, por lo que la mayoría se divertirá en el intento y buscará incluso obtener mayores responsabilidades; según Robbins & Judge (2009), esta teoría carece de sustento empírico por lo tanto no es aceptada.

Teoría de la existencia relaciones y crecimiento.

Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012) explicó la teoría de postulada en 1969 por Alderfer Clayton, la cual se denominó teoría de la existencia de relaciones y crecimiento; Clayton exploró las teoría de necesidades de Maslow y la reagrupó en tres clases de necesidades: existencia (haciendo referencia a las necesidades fisiológicas y de seguridad, como hambre, sed, relaciones sexuales, etc.), afinidad (relacionado a la necesidad de vincularse, relacionarse e interactuar con otras personas, satisfaciendo así lo social y el estatus) y crecimiento (como la auto estima y la auto realización, deseos de ser creativos, productivos y de realizar metas importantes en la vida de los individuo).

A diferencia de Maslow y Herzberg, Clayton no sugiere que una necesidad de nivel inferior debe cumplirse antes de que una necesidad de un nivel superior o que la privación es la única manera de activar una necesidad Luthans (2005) (como se citó en Amin, 2015).

Teoría de las necesidades de McClelland.

Desarrollada por David McClelland en el año 1961, la cual según Robbins & Judge (2009) indicó que las personas tienen tres tipos de necesidades, necesidades de logro (impulso por sobre salir, obtener logros, luchar por triunfar), necesidad de poder (se refiere a la necesidad de hacer que las personas se comporten de una manera que no lo realizarían por sí mismas) y necesidad de afiliación (necesidad de tener relaciones interpersonales y amistades cercanas); asimismo menciona que “de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones, desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras” (Robbins & Judge, 2009, p. 181).

2.4.2 Teorías de proceso

Estas teorías se centran en entender cómo se cumplen y cómo son aceptados cognitivamente las necesidades y los objetivos, así lo explicaron Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012). Es decir que estudia como una persona puede pensar varios posibles resultados de algún esfuerzo realizado, para poder determinar si continúa o no realizando el dicho esfuerzo. A continuación se detallan cada una de las teorías de proceso.

Teoría de la evaluación cognitiva.

Robbins & Judge (2009) explicaron que esta teoría “propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general” (p. 182). Menciona que esta teoría cuenta con bastante apoyo y aceptación.

Esta teoría sugiere que las organizaciones deben buscar que el trabajo sea interesante para sus empleados, así como también darles reconocimiento y apoyar su desarrollo profesional, de esta manera los empleados estarán más comprometidos y motivados en el trabajo; es decir que mientras las personas tengan motivaciones genuinas o intrínsecas con su

trabajo, buscarán siempre como trabajar mejor y se llenarán por si mismas de energías y satisfacción al realizarlo.

Teoría de fijación de metas.

En el año 1960 Edwin Locke postulo la teoría de fijación de metas, la cual según Perry (citado por Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad 2012) es la teoría que más investigaciones ha realizado sobre la motivación de los empleados; la teoría sugiere que las metas difíciles exigen un mayor enfoque en los problemas, de esta manera incrementan el sentido de importancia hacia la meta y fomentan la persistencia del empleado para lograr los objetivos, de acuerdo a lo mencionado por Moynihan & Pandey (2007) (citado por Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad 2012).

Robbins & Judge (2009) explicaron que al fijarle metas al empleado, este debe calcular el esfuerzo que debe realizar para lograrlas, así al tener constantes metas en el trabajo, el empleado se sentirá motivado por alcanzarlas. Es mejor ser específico que general a la hora de fijar las metas, ya que las metas específicas y difíciles concentran más la atención e invitan a esforzarse más para alcanzarlas; asimismo Robbins & Judge (2009) mencionaron que esta teoría no es aplicable en todas las regiones, es más común oír de sus estudios en países como Estados Unidos o Canadá.

Teoría de refuerzo.

Formulada por Frederick B. Skinner, la cual indica que no es necesario entender las necesidades de los empleados, ni las razones que los llevan a trabajar más; para Skinner el empleado debe entender la relación entre su conducta y los resultados, así el administrador debe desarrollar reglas que alienten o desalienten las conductas adecuadas para lograr los objetivos de la organización. Existen varios tipos de reforzamiento:

- Positivo: elogiando las buenas conductas y mejoras que se desea alentar.

- Negativo: desarrollando reglas que el empleado debe cumplir para evitar ser castigado.
- Extinción: se elimina el reforzamiento positivo.
- Castigo: debido al comportamiento no deseado, se aplica una acción disciplinaria, ya sea una sanción, memo, despido.

Robbins & Judge (2009) indicaron que esta teoría no es netamente una teoría de motivación, debido a que se enfoca en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción, esta teoría ignora sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognitivas.

Teoría de expectativas.

En el año 1964, Víctor Vroom desarrolló la primera teoría de expectativas, sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si se comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla Vroom (1964); la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta. En otras palabras la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida.

En el año 1968 Porter y Lawler propusieron un nuevo modelo muy popular por su explicación del proceso de satisfacción en el trabajo; subrayan que el "esfuerzo" (la fuerza o la fuerza de la motivación) no conduce directamente a mayor "rendimiento".

El modelo sugiere que la motivación se ve afectada por varios factores cognitivos relacionados entre sí, es decir que la motivación es resultado de la probabilidad de esfuerzo-recompensa percibida por el empleado; además, Luthans (2005) mencionó que son las "recompensas equitativas percibidas" las que determinan "la satisfacción profesional" de los empleados (citado por Amin, 2015).

Teoría de la equidad.

Teoría desarrollada por John Stacey Adams en el año 1963, la cual centra su atención en los sentimientos y pensamientos de una persona al compararse con sus pares y corroborar el grado de equidad que tiene con los demás; si el empleado estima que la relación entre sus resultados y aportaciones tiene un valor inferior al de la relación de referencia, considerará que se le trata de forma injusta. Los empleados se sentirán motivados y satisfechos al mantener relaciones justas y equitativas, ya sea en comparación con otros empleados de la organización o similares de otras organizaciones.

Robbins & Judge (2009) explicaron lo que se debe cumplir para que exista justicia en la organización:

- Justicia distributiva: es decir obtener una recompensa adecuada por el resultado.
- Justicia de procedimiento: relacionado a que la manera de calcular los incentivos sea justa para todos.
- Justicia de interacción: menciona que se deben tratar a todos por igual, con dignidad y respeto.

De esta manera el centro de trabajo será considerado un lugar justo para trabajar y el empleado estará motivado.

2.5 Estudios Previos

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas publicaciones y estudios que han tratado de hallar desde alguna perspectiva cuales son los principales determinares para lograr la satisfacción laboral en los empleados; estos estudios generalmente se han basado en las distintas teorías de motivación explicadas anteriormente, los cuales para fines de esta investigación se organizan de acuerdo a los factores intrínsecos y de Higiene de Herzberg.

Elqadri & Priyono (2015) identificaron como resultado de su investigación que el 63% de los empleados encuentra como principal factor de motivación al logro, dejando atrás

otros factores; del mismo modo, Amin (2015) afirmó que hay cinco aspectos que afectan la satisfacción en el trabajo que son: (a) el propio trabajo; (b) salario; (c) supervisión; (d) oportunidades de promoción y, (e) las relaciones con los compañeros de trabajo; esto es respaldado por Argüelles et al. (2014) quienes en su estudio encontraron que el concepto calidad de vida incluye múltiples factores como: (a) satisfacción con el trabajo ejecutado; (b) posibilidades de futuro en la organización; (c) reconocimiento a los resultados alcanzados; (d) salario percibido; (e) beneficios alcanzados; (f) relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo; (g) apertura de decisión y (h) participación; estos factores son aquellos que influyen directamente en la tranquilidad y el bienestar del empleado.

Del mismo modo Sutrisno (2009) (citado por Amin, 2015) indicó que la satisfacción laboral es una actitud de los empleados hacia el trabajo relacionado con su situación, la cooperación entre los empleados, la remuneración en el empleo y todo lo relacionado a los factores físicos y psicológicos. Lo & Ramayah (2011) (citado por Amin, 2015) encontraron que la promoción, la supervisión y el liderazgo también influyen en la satisfacción laboral.

Borra & Gomez (2012) indicaron que niveles altos de salario están relacionados a niveles altos de satisfacción laboral en la mayoría de países, salvo en el mercado laboral británico en el cual se identificó que la relación era inversa; Elqadri & Priyono (2015) mencionaron también cuales son todos los factores que afectan la satisfacción en el empleo refiriéndose a un estudio realizado por Hasibuan, entre los cuales se encuentra la retribución justa, el aprovechamiento de la experiencia, la no sobrecarga laboral, la atmósfera y el ambiente de trabajo, concluyendo así que la satisfacción laboral se creará cuando se cumplan los factores que afectaron a la misma; pero si esos factores no se cumplen entonces los empleados se sentirán descontentos, además que el resultado de la insatisfacción de los empleados podría crear un comportamiento negativo en los empleados; un factor que juega

en contra según Elqadri & Priyono (2015), es la cultura burocrática que no sólo afecta la satisfacción laboral, sino también la creatividad de los empleados.

Ramírez & Lee (2012) hicieron mención del factor de clima laboral; indicando que “son las mujeres las que evidencian sentimientos de pertenencia o identificación con la organización en la cual trabajan, además de mantener la clara intención de permanecer en ella” (p. 6); mencionan también que las mujeres se muestran más satisfechas que los hombres en relación al cumplimiento de los convenios laborales; por el contrario indica que si una mujer siente un alto nivel de agotamiento o cansancio emocional, podría explicarse por un bajo nivel de satisfacción en el trabajo, lo cual podría darse al percibir pocas oportunidades de hacer lo que realmente disfruta o al no poder tomar decisiones, mientras que para los hombres estos síntomas podrían darse principalmente por una baja percepción de equidad y autonomía, conclusiones que según menciona concuerda con los propuesto por Robbins.

Asimismo, para las mujeres algunos factores importantes a considerar son la edad, el tipo de contrato y la dedicación; mientras que para los hombres son importantes el estatus y la distinción, es por ello que muestran más ambición hacia los cargos directivos (Sánchez, Fuentes, & Artacho, 2007)

Orkibi & Brandt (2015) señalaron que la mayoría de los empleados se enfrentan al reto de equilibrar el trabajo y exigencias personales para mantener la eficiencia en ambos dominios y proteger su bienestar, de tal manera que se origina un nuevo factor que es el balance de vida y trabajo; Thomas & Ganster (1995) (citado por Orkibi & Brandt, 2015) explicaron que existe relación directa entre el equilibrio entre balance de vida y trabajo y la satisfacción laboral, los estudios han demostrado que cuando la vida personal interfiere con el trabajo influye de manera negativa con la satisfacción laboral; en consonancia con esta línea de pensamiento, la teoría de que la positividad (como un recurso personal) debe estar asociado con una mayor satisfacción en el trabajo a través de su influencia en la capacidad de

las personas para gestionar el equilibrio entre la vida y trabajo, definida como la combinación correcta de la participación en el trabajo remunerado y otra los aspectos de la vida (Orkibi & Brandt, 2015).

En referencia al concepto de balance de vida y trabajo; Pérez, Vela, Abella, & Martínez, (2015) indican que "una persona dispone de una cantidad limitada de tiempo y energía que puede dedicar a ambos roles, de tal forma que una mayor exigencia en uno de ellos (familia o trabajo) disminuye la capacidad para desempeñar el otro" (p. 18). Es por ese motivo que surgen los conflictos que generan insatisfacción en las personas; Maiya & Bagali (2014) realizaron un estudio en un grupo de mujeres profesionales basado en factores demográficos, carga laboral, ambiente laboral, sentimientos hacia el trabajo, familiares a cargo y la ausencia de trabajo, encontrando que los sentimientos sobre el trabajo, familiares a cargo y la ausencia del trabajo son fuertes contribuyentes para un empleado se sienta equilibrado; sin embargo indican que no se ha obtenido ninguna relación significativa entre el ambiente de trabajo y la conciliación de la vida; asimismo realizan una comparación entre entrevistados el sector público y privado, donde encontraron que ambos se ven afectados por factores motivacionales. Los entrevistados del sector público se ven afectadas mayormente por el equilibrio de los factores: pasar tiempo de calidad con los niños, el conocimiento de las políticas de conciliación de la vida laboral, la promoción profesional, actualización profesional, etc. Por otro lado los encuestados del sector privado se ven afectados por factores como sobrecarga de trabajo, factores psicológicos como presión interna, etc. Las organizaciones deben tomar iniciativas proactivas para abordar estas cuestiones de las madres que trabajan en los sectores públicos y privados.

Idrovo & Leyva (2014) identificaron que existe una fuerte relación entre el balance de vida y trabajo, tener una carrera profesional estable y la satisfacción laboral, siendo

calificados como los factores más importantes para las mujeres que trabajan en dicho país; explicando los resultados de la siguiente manera:

- Satisfacción personal: indican que se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral y el éxito personal, indican que esta se ve afectada de manera negativa cuando las mujeres ceden el trabajo doméstico y cuidado de los hijos a terceras personas.
- Satisfacción laboral: encontraron que el éxito y el crecimiento laboral están relacionadas de manera positiva en las mujeres, sin embargo esto no implicaría que estén satisfechas laboralmente. Ya que para las mujeres estos puntos implica tener que delegar el cuidado de los hijos y el trabajo doméstico.
- Éxito laboral continuo: se halló que es favorecido cuando las mujeres tienen mayor contacto con los hijos y asimismo cuando sienten que la empresa les pone menos restricciones.

Idrovo & Leyva (2014), mencionan que:

Las mujeres al referirse al éxito personal/social, éxito laboral continuo, cuidado de los hijos y trabajo doméstico hacen una separación entre el ámbito personal y el laboral. Por otra parte, se encontró que los hijos son fuente de satisfacción personal pero al mismo tiempo son percibidos como una limitación profesional. (p. 168)

Asimismo se encontró que las mujeres que valoran la estabilidad laboral buscan un balance entre satisfacción laboral y la atención familiar, mientras que aquellas que se inclinan por el éxito personal prefieren incrementar sus ingresos y sus satisfacciones individuales; por otro lado, las mujeres que valoran el crecimiento laboral, priorizan más los espacios de socialización con miembros de la empresa y están dispuestas a seguir trabajando en esta.

En el Perú, Rosales (2016) indicó que existe correlación entre satisfacción laboral y el factor “un buen lugar para trabajar”, lo cual está relacionado con capacitaciones, ambiente de trabajo, compañeros de trabajo organizados y cordiales.

2.6 Resumen

En este estudio se consideró como mujer ejecutiva a aquellas con un alto nivel jerárquico en una organización, con al menos 3 personas a su cargo, siendo su principal actividad el tomar decisiones para la adecuada marcha de la organización. No será excluyente a esta definición, que el trabajo no les demande un alto número de horas o que no realicen viajes de negocio, que las mujeres no tengan hijos, no estén casadas o tengan menos de 30 años de edad.

No se identificó una teoría absoluta que ilustre el concepto de satisfacción laboral, ya que existen distintos enfoques que se han desarrollado a través del tiempo. Sin embargo, Aguilar, Surdez y Magaña (2010) aseguraron que la satisfacción laboral puede explicarse a través del enfoque de tres disciplinas científicas como la psicología, los recursos humanos y la economía.

Elqadri & Priyono (2015) definieron la satisfacción laboral como aquellos sentimientos, ya sean de carácter positivo o negativo, que se obtienen de mejoras relacionadas con los empleados, así como la condición en sí, como un resultado de la interacción del empleado y el ambiente de trabajo en el que se desarrolla.

Aguilar, Magaña y Guzmán (2015) consideraron la satisfacción laboral como un pensamiento positivo respecto a su propio trabajo, que resulta de una evaluación de sus características; sin embargo si el sentimiento es negativo se considera que hay insatisfacción.

Respecto a las teorías de satisfacción laboral Saifuddin, Allah, Farzand & Muhammad (2012) mencionaron que las teorías de Proceso y Contenido se han convertido en la clasificación estándar para explicar las satisfacción y motivación.

- Teorías de contenido: se enfocan en identificar necesidades, motivadores e incentivos que ayudan a las personas a lograr sus objetivos y de esta manera conseguir sentirse satisfecho (como se citó en Amin, 2015).
 - Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow
 - Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow
 - Teoría de los dos factores de Herzberg
 - Teoría x e y
 - Teoría de la existencia relaciones y crecimiento (ERC)
 - Teoría de las necesidades de McClelland

- Teorías de proceso: estudian como una persona puede pensar varios posibles resultados de algún esfuerzo realizado para poder determinar si continua o no realizando el dicho esfuerzo.
 - Teoría de la evaluación cognitiva
 - Teoría de fijación de metas
 - Teoría de refuerzo
 - Teoría de expectativas
 - Teoría de la equidad

Para esta investigación se utilizó la teoría de los dos factores de Herzberg como referente sobre satisfacción laboral, la cual sugiere que cuando se desee motivar a las personas en su trabajo se debe prestar mayor atención a los factores intrínsecos, dado que al estar directamente relacionados con el trabajo, las personas lo encuentran como compensadoras por naturaleza, según mencionaron Robbins & Judge (2009). Kim afirmó que la teoría de los dos factores de Herzberg es el modelo más útil para estudiar la satisfacción el trabajo (citado por Saifuddin, Allah, Farzand, Ali & Muhammad, 2012).

Se consideró también la investigación de Idrovo & Leyva (2014), ya que identificaron que existe una fuerte relación entre el balance de trabajo – familia, tener una carrera profesional estable y la satisfacción laboral, siendo calificados como los factores más importantes para las mujeres que trabajan en dicho país.

Finalmente Idrovo & Leyva (2014), mencionan que:

Quienes valoran la estabilidad laboral buscan un balance entre satisfacción laboral y la atención familiar, mientras que las mujeres que se inclinan por el éxito personal prefieren incrementar sus ingresos y sus satisfacciones individuales; por otra parte, quienes valoran el crecimiento laboral valoran más los espacios de socialización con miembros de la empresa y están dispuestas a seguir trabajando en esta. (p. 168)

2.7 Conclusiones

De la Revisión de Literatura, se puede concluir que no existen teorías contemporáneas ni únicas respecto a los determinantes de la satisfacción laboral, del mismo modo, se concluye que de la búsqueda realizada, pocos estudios en Latinoamérica y en el Perú se encuentran enfocados a la satisfacción laboral en la mujer.

Respecto a estas teorías desarrolladas, varios autores respaldan que es adecuado considerar la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, dado que éste explica mejor la satisfacción laboral de los empleados.

Asimismo se agrega y remarca un determinante balance de vida y trabajo, y carrera profesional estable los cuales contrariamente a Herzberg no sería un determinante directo de satisfacción, pero en los estudios realizados a mujeres se indica que si lo es en la mayoría de ellas.

Capítulo III: Método

La presente investigación tiene propósito descriptivo y utiliza el enfoque cualitativo para identificar los determinantes de satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana; en este capítulo se muestra de manera detallada cómo se realizó el presente estudio, los aspectos relacionados al método utilizado, la explicación y justificación del diseño de investigación elegido y los procedimientos utilizados para la selección casos tanto de mujeres ejecutivas como de empleadores, procedimiento de registro de datos, la presentación del formato del consentimiento informado, procedimiento de análisis de datos y estrategias para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recabados durante la investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

El propósito de la presente investigación es descriptivo, el cual permitirá realizar descripciones de fenómenos, situaciones, eventos y contextos indicando cómo se manifiestan. Busca especificar los principales determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana donde no se manipula el factor del estudio y observando lo que ocurre en condiciones naturales.

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo ya que permite identificar con respecto a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana: (a) los determinantes de satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas; (b) las determinantes de satisfacción laboral para los empleadores; (c) las estrategias a emplear para incrementar la satisfacción laboral; asimismo, facilita que las entrevistadas puedan desenvolverse de manera natural tal como se menciona en Inman (2000):

Uno de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que se otorga al investigador para analizar las respuestas de los entrevistados de forma más cercana de lo que es posible en un estudio cualitativo. (p. 80)

3.2 Justificación del Diseño

Para el presente estudio de determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, se eligió como estrategia de investigación el estudio del caso. Yin (2009) estableció tres condiciones para seleccionar el tipo de estrategia a utilizar: “(a) el tipo de investigación del problema planteado; (b) el grado de control que un investigador tiene sobre la conducta de los eventos, y (c) el grado de foco sobre lo contemporáneo como opuesto a los eventos históricos” (p. 8). En tal sentido, en concordancia con la primera condición, Yin (2009) considera que el punto más importante es clasificar el tipo de interrogante y cuándo éstas tienen preguntas de ¿cómo? o ¿por qué?.

Para este estudio se ha elegido como pregunta principal a ¿cuáles son los determinantes de la satisfacción laboral en mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana?; respecto a la segunda condición en cuanto a tener el control sobre los eventos, en la presente investigación, los investigadores no tienen el control o influencia sobre los determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas que serán consideradas, Yin (2009) refiere que el estudio del caso “es preferido para examinar eventos contemporáneos pero cuando el control sobre los eventos no pueden ser manipulados” (p. 11); en cuanto a la tercera condición referente al foco sobre lo contemporáneo como opuesto al fenómeno histórico, la estrategia de estudio del caso es ideal para la primera proposición y la historia para el segundo, en la presente investigación se analizan los determinantes de la satisfacción laboral y en el lugar donde se desarrolla.

El diseño específico que se usó en esta investigación es el múltiple holístico pues se desea probar una teoría en la cual se ha especificado proposiciones que fueron aplicadas a nuestro estudio. Yin (2009) señala la distinción en entre casos de estudio simple y múltiple, lo cual es relevante para la recolección de datos, asimismo señala las diferencias entre las

condiciones del estudio sean holísticos o casos integrados; por lo tanto, consideramos el holístico porque involucra una unidad de análisis.

3.3 Preguntas de la Investigación

La pregunta central para la presente investigación es: ¿cuáles son los determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana?

Las preguntas específicas son: (a) ¿cuáles son los determinantes que influyen en la satisfacción laboral en mujeres ejecutivas; (b) ¿cuáles son los determinantes que influyen en la satisfacción laboral en mujeres ejecutivas según los empleadores?, y (c) ¿cuáles son las estrategias a emplear para incrementar la satisfacción laboral en mujeres ejecutivas?

3.4 Población

Para determinar correctamente la población de la presente investigación es necesario definir el concepto de mujer ejecutiva. Cárdenas et al. (2013) definen a la mujer ejecutiva como “aquellas mujeres de mediana edad, casadas y con hijos”, que cuentan con un factor común como el “poseer título universitarios y tienen experiencia profesional en los negocios, economía o ingeniería y otras ciencias” (p. 8).

Garrido, Gallegos & Hernández (2014) afirman que las mujeres ejecutivas son: Personal subordinado pero de alto nivel jerárquico, por lo que toman decisiones estratégicas y cuentan con personal a su cargo; pueden resolver los problemas logísticos para el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos; cuentan con estudios profesionales y los consideran el elemento más importante en su desarrollo; encuentran sus mayores limitaciones en la influencia de la cultura genérica en la cultura empresarial y a la identidad femenina tradicional (p. 5).

Dadas las definiciones de mujeres ejecutivas, y para la presente investigación, se determinó que mujer ejecutiva es aquella profesional con experiencia en los negocios y con

cargos ejecutivos que les permite tomar decisiones estratégicas en las organizaciones en las que trabajan.

El presente estudio se encuentra delimitado por las siguientes variantes: (a) el estudio es realizado en Lima Metropolitana, y los resultados sólo son válidos para esta ciudad, y (b) el estudio se realizó a mujeres que desempeñan cargos ejecutivos en medianas y grandes empresas quienes participaron de forma voluntaria.

3.5 Consentimiento Informado

Como parte del procedimiento de recolección de datos de este estudio, es importante obtener de cada una de las participantes el consentimiento informado para que puedan estar enteradas de la investigación y sus objetivos. En el Apéndice A se muestra el formato del Consentimiento Informado.

3.6 Selección de los Casos

3.6.1 Muestreo

Con respecto al número exacto de casos a tomar en cuenta para esta investigación, Glaser & Strauss (1967) indican que “no se puede determinar el número de casos que se utilizarán de muestra hasta que se haya terminado todo el estudio”; asimismo, establecen que el criterio para identificar cuando se ha llegado a tomar la muestra suficiente es la “saturación teórica” (p. 61), la cual significa que se ha llegado al punto en que no se encuentra información adicional relevante. Por otro lado, Patton (1990) define que para escoger el número adecuado para la muestra “no hay reglas” dado que depende de lo que se quiera llegar a conocer (p. 244). Por lo tanto, se estableció identificar a 20 casos para el presente estudio.

3.6.2 Estrategias

El estudio cualitativo se basará dos tipos de muestra: (a) muestra homogénea, debido a que se busca seleccionar a mujeres ejecutivas con un perfil, características y rasgos similares;

y (b) muestra en cadena ya que se les preguntó a las participantes clave si conocen a otras personas con las características solicitadas que puedan participar en el mismo estudio (Patton, 2002).

3.7 Confidencialidad

Con el motivo de proteger la privacidad de los participantes, en el presente estudio no se revela sus nombres y se mantiene en completa confidencialidad la información recolectada. Los nombres de los participantes fueron reemplazados por pseudónimos y sus respuestas fueron codificadas con el propósito de proteger su identidad.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

3.8.1 Fuentes de evidencia

Para el presente estudio se utilizaron 3 fuentes de evidencia, las cuales utilizando los métodos de entrevista y triangulación, de esta manera podremos relacionar los hallazgos, encontrando líneas de convergencia y obtener adecuadas conclusiones respecto de los hallazgos.

Las tres fuentes de evidencia son:

- Observación directa: la cual según Ruiz (1996) es “el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma” (p. 125). Lo cual implicará no sólo observar, sino el estar atentos a todos los detalles del entorno donde se lleva a cabo la entrevista, reconocer el ambiente físico, ambiente social, que actividades realiza y cualquier hecho que sea relevante a considerar. Será adecuado contar con una cámara filmadora que permita registrar cada detalle.
- Entrevistas: King (1994) narra que es clave que la entrevista se desarrolle de manera natural e intuitiva. Yin (2009) explica que esto las convierte en una de sus principales fortalezas. Para esto se contará con un guion elaborado en base a las preguntas de la

investigación; esto nos permitirá obtener rápida y directamente información de las entrevistadas. Se deberá considerar un sesgo en las respuestas, ya que podría suceder que la entrevistada no se sienta cómoda de conversar sobre el tema del caso de estudio.

- Documentación: se consideran todos los artículos, documentos de investigación y referencias indicadas en el capítulo dos “Revisión de Literatura”, los cuales mencionan información relevante y actualizada sobre mujeres ejecutivas, satisfacción laboral, etcétera, lo cual está directamente relacionado al caso de estudio. Asimismo se considerará también como documentación la información de la entrevistada, como por ejemplo, el centro laboral y cualquier otra información personal que sea relevante.

3.8.2 Protocolo del caso

Se encarga de asegurar la fiabilidad del estudio, Yin (2009) lo describió como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, respecto de su fiabilidad como de su validez. Así pues, el protocolo del caso es una guía de procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de datos: (a) generalidades del estudio; (b) procedimientos campo; (c) preguntas del estudio; y (d) reportes del estudio del caso. El contenido detallado del protocolo del caso se presenta en el Apéndice B.

3.8.3 Casos piloto

Los casos piloto permiten estructurar mejor la guía de la entrevista y lograr que ésta se adecue al objetivo del caso en investigación y deben ser seleccionados por conveniencia, acceso y proximidad geográfica (Yin, 2009). “Los casos piloto juegan un rol de laboratorio para los investigadores, ya que les permite poder observar desde distintas perspectivas los diferentes fenómenos y tratar así distintos enfoques” (Yin, 2009, p. 93). Para el caso de este estudio, cada uno de los investigadores realizó una entrevista de un caso piloto para probar las preguntas de la guía de la entrevista y se realizaron las correcciones necesarias.

3.8.4 Esquema de la entrevista

Inicialmente se contactó por teléfono y vía correo electrónico a las candidatas que cumplieron con los filtros iniciales de mujeres ejecutivas, posteriormente el investigador se presentó como estudiante de CENTRUM Graduate Business School del programa MBA Gerencial internacional LXXV, y le explicó el propósito del estudio y el objetivo de lo que se desea obtener con la entrevista. Al obtener el consentimiento de la candidata, se acordó una cita para poder visitarla en su centro de labores o en el lugar que la entrevistada especifique. Se indicó que la entrevista tuvo un enfoque semi-estructurado, es decir que contó con una guía de preguntas; sin embargo, se ahondó en temas cuando fue necesario. Las entrevistas contaron con el consentimiento de las mujeres ejecutivas, lo cual será documentado en el “Consentimiento Informado” el cual se muestra en el Apéndice A, asimismo se realizaron de acuerdo con el Protocolo del Caso y la Guía de Entrevista.

Durante la reunión, fue importante desarrollar un vínculo de confianza y empatía, sobretodo en el momento de desarrollar la guía de entrevista, yendo de lo general a lo particular. También, se observó atentamente la comunicación no verbal. Así, cada una de las participantes aportó detalles especiales que fueron de vital importancia para obtener las conclusiones de este estudio.

3.9 Instrumentos

La guía de entrevista fue diseñada después de revisar a profundidad la literatura relacionada a mujeres ejecutivas, satisfacción laboral y los casos piloto, lo cual ayudó a dar el sentido a las preguntas para poder responder a las interrogantes de la investigación. Asimismo la fue revisada por 2 profesionales conocedores del método, los cuales nos brindaron sus respectivas observaciones y aportes. La guía de la entrevista se muestra en el Apéndice C.

3.10 Procedimientos de Registros de Datos

Obtenida la información de cada uno de los 20 casos, los datos de las observaciones junto con las notas de comentarios de las entrevistas fueron registrados. El Apéndice D muestra el Formato de notas de campo para las observaciones y el formato de notas de entrevistas.

Es importante que la evidencia de las entrevistas sea clara y de fácil entendimiento por parte de cualquier revisor. Por ello las fuentes de evidencia a usar serán las seis más comúnmente usadas en la recolección de evidencia en los casos de estudio: (a) documentación, que pueda ser revisada en varias ocasiones, no intrusivo, exacta, con amplia cobertura en el tiempo; (b) registro de archivos, que sea precisa; (c) entrevistas; dirigidas hacia el tema central y perspicaz para proporcionar cualquier inferencia; (d) observación directa, que cubra los eventos en tiempo real y el contexto en el que se desarrolla; (e) observación del participante, perspicaz para determinar motivos del comportamiento interpersonal; y (f) mecanismos físicos, perspicaz en rasgos culturales (Yin, 2009).

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

“El análisis de datos es el proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada. Es un proceso confuso, completo, ambiguo, consumidor de tiempo, creativo y fascinante” (Marshall & Rossman, 1999, p. 150); luego de realizado el análisis de cada uno de los casos, se llevó a cabo una estrategia general para el análisis que confronte las posiciones teóricas que llevaron a la propia realización del estudio con las evidencias disponibles.

La estrategia general de la presente investigación, es un enfoque cualitativo-descriptivo cuyo principal propósito es describir los determinantes de satisfacción laboral más relevantes para las mujeres ejecutivas, busca medir y recoger de manera conjunta sobre las variables de casos particulares, a diferencia del enfoque cuantitativo que es deductivo y

parte de una verdad, conjetura o hipótesis explicativa o correlacional general que debe ser probada.

El marco descriptivo utilizado en la presente investigación se fundamenta en sus preguntas, las cuales han sido elaboradas para lograr el propósito de la investigación; en tal sentido, la investigación busca describir el ambiente en el que desempeñan sus actividades profesionales y ejecutivas, de esta manera identificar cada uno de los factores que a criterio de cada entrevistada contribuyen o no a alcanzar la satisfacción laboral. Dadas las características de nuestra investigación, en donde la recolección de datos se da en un solo momento y en un tiempo único, nuestra estrategia específica hará uso del análisis transversal de cada uno de los casos a fin de identificar patrones y derivar conclusiones.

3.12 Análisis Transversal de los Casos

El análisis transversal de los casos se pueden realizar si los estudios de casos individuales previamente se han realizado como estudios de investigación independientes o como parte pre diseñado del mismo estudio. En cualquier situación, la técnica trata cada estudio de caso individual como un estudio separado. De esta manera, la técnica no se diferencia de otras síntesis de investigación, agregando la búsqueda a través de una serie de estudios individuales (Yin, 2009).

Registrados y analizados los datos de cada una de los casos, se procedió con su análisis transversal con el objetivo de medir los factores que prevalecen en cada uno de ellos y cómo es que se complementan entre sí, por ellos los casos de estudio fueron agrupados en dos: (a) mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana; y (b) empleadores de mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana.

Para ambos grupos, con base en la teoría descrita en el Capítulo 2, se definieron factores de acuerdo a su naturaleza, obteniendo dos tipos de factores: (a) factores extrínsecos, que están relacionados con la no insatisfacción laboral debido a que el individuo no controla

y, por el contrario, son las empresas las que deciden brindar o no a sus empleados; y (b) factores intrínsecos, que están relacionados con la satisfacción laboral y con la naturaleza de las actividades que el individuo realiza. Finalmente, los resultados fueron analizados buscando concordancia entre la percepción de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana y sus empleadores, encontrando diferencias particulares las cuales se describen a detalle en el Capítulo 5.

3.13 Validez y Confiabilidad

Yin (2009) señaló que para garantizar la validez y confiabilidad de un estudio de caso, se debe pasar por cuatro pruebas (a) construir validez, identificando las medidas correctas para cada concepto; (b) validez interna, establece la relación causal; (c) validez externa, define el dominio al que los hallazgos pueden generalizarse; y (d) confiabilidad, minimiza errores y sesgos en el estudio (p. 40).

Construir validez, significa seguir las estrategias de: (a) utilizar múltiples fuentes de evidencia para la recolección de data, (b) mantener la cadena de evidencia de análisis, (c) tener informantes claves para la revisión de los casos de estudio (Ying, 2009, p. 41). Cada una de las entrevistas se realizó en ambientes familiares, cálidos y sin tipo alguno de distracción con el propósito de no emitir ningún tipo de sesgo a las respuestas de la entrevistada.

Validez interna, Hernández, Fernández, & Baptista (2010) la definen como el grado de confianza que se tiene de que los resultados del experimento puedan ser interpretados correctamente y a su vez sean validados.

Validez externa, “se refiere a qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no experimentales, así como a otros participantes o poblaciones. Responde a la pregunta: ¿lo que encontré en el experimento a qué tipos de personas, grupos,

contextos y situaciones se aplica?” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 144). Son acaso los resultados obtenidos aplicables a otras realidades fuera de nuestra segmentación.

Confiabilidad, hace referencia a la posibilidad de obtener resultados similares si el experimento se vuelve a realizar. Para lograr confiabilidad en los resultados existen diversas maneras de lograrlo; algunas relacionadas con el investigador, otras con la recolección de datos y otras más con el análisis de la información (Patton, 1990). Maxwell (2005) propone para la validación de la información obtenida y de acuerdo a las capacidades de la ejecución de la investigación, el uso de comparaciones explícitas, como la prueba más común en estudios cualitativos, para evaluar amenazas a la validez del estudio.

3.14 Resumen

La presente investigación es de carácter descriptivo pues nos permitirá realizar descripciones de fenómenos, situaciones, eventos y contextos indicando cómo se manifiestan. Busca especificar los principales determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana donde no se manipula el factor del estudio y observando lo que ocurre en condiciones naturales. La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo ya que permite identificar con respecto a las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana y se encuentra se encuentra delimitado por las siguientes variantes: (a) al estudio es realizado en Lima Metropolitana, y los resultados sólo son válidos para esta ciudad; y (b) el estudio se realizó a mujeres que desempeñan cargos ejecutivos en medianas y grandes empresas quienes participaron de forma voluntaria; como parte del procedimiento de recolección de datos de este estudio, se obtuvo de cada una de las participantes el consentimiento informado para que puedan estar enteradas de la investigación y sus objetivos el cual se encuentra detallado en el Apéndice A.

El estudio cualitativo se basará dos tipos de muestra (a) Muestra homogénea, debido a que se busca seleccionar a mujeres ejecutivas con un perfil, características y rasgos similares;

y (b) muestra en cadena ya que se les preguntó a las participantes clave si conocen a otras personas con las características solicitadas que puedan participar en el mismo estudio. Una vez completado el trabajo de campo, registrado y analizado los datos de cada una de los casos, se procedió con su análisis transversal para medir los factores que prevalecen en cada uno de los casos de estudio en un determinado momento del tiempo.



Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Luego de haber concluido con el trabajo de campo, a continuación se presentan los resultados de la aplicación del método del caso de acuerdo a las preguntas de investigación del presente estudio.

4.1 Perfil de los Informantes

Se realizaron en total 20 entrevistas, 15 dirigidas a mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana y cinco dirigidas a empleadores de la misma ciudad. Ambas fuentes de información han permitido obtener fundamentos necesarios para responder las preguntas específicas de investigación.

Con respecto al perfil de las mujeres ejecutivas que se tomaron en cuenta para el presente estudio, de acuerdo a la definición establecida en capítulos anteriores, se tomaron en cuenta a aquellas mujeres con un alto grado de formación académica y amplia experiencia profesional que cuentan con un nivel jerárquico alto dentro de una organización, es decir, tienen por lo menos una jefatura a su cargo; asimismo, poseen tres personas o más subordinadas a quienes ayudan a desarrollar sus habilidades, son bien remuneradas y su principal actividad es tomar decisiones para la adecuada marcha de la organización. No es excluyente a esta definición, que el trabajo no les demande un alto número de horas o que no realicen viajes de negocio, que las mujeres no tengan hijos, no estén casadas o tengan menos de 30 años de edad.

En concordancia con el párrafo anterior, en la Tabla 1 se muestra la edad de las mujeres ejecutivas que voluntariamente participaron en el presente estudio. Se puede observar que el 53% de las participantes se encuentran en el rango de 31 a 40 años de edad; por otro lado, el resto de las entrevistada se encuentra en el rango inmediatamente superior, 41 a más años de edad.

Tabla 1

Edad de las Mujeres Ejecutivas

Opciones (años)	N	%
20 – 30	0	.00
31 – 40	8	.53
Más de 41	7	.47
Total	15	1

En la Tabla 2 se muestra el estado civil de las mujeres ejecutivas que formaron parte de este estudio. Se puede observar que el 53% de las entrevistadas son casadas, el 33% son solteras y el 13% son divorciadas. Todas las informantes casadas y divorciadas tienen hijos entre los dos y 10 años de edad y están envueltos en el sistema escolar.

Tabla 2

Estado civil de las Mujeres Ejecutivas

Opciones	N	%
Soltera	5	.33
Casada	8	.53
Conviviente	0	.00
Divorciada	2	.13
Viuda	0	.00
Total	15	1

En la Tabla 3 se muestra la universidad de procedencia de las mujeres ejecutivas, objeto de este estudio. Se observa la mayor procedencia de Pontificia Universidad Católica que representa el 27% siendo las restantes procedentes de las universidades de Lima, la Universidad de Piura, Universidad del Pacífico entre otras; Asimismo, se indica el nivel educativo más alto obtenido por las entrevistadas, en esta ocasión, el 100% de ellas señaló que cuenta con el “Superior”.

Tabla 3

Universidad de procedencia y nivel educativo de las Mujeres Ejecutivas

Caso	Universidad de procedencia	Nivel Educativo más alto
Caso 1	Universidad del Pacífico	Superior
Caso 2	Universidad de Lima	Superior
Caso 3	Pontificia Universidad Católica del Perú	Superior
Caso 4	Universidad de Piura	Superior
Caso 5	Pontificia Universidad Católica del Perú	Superior
Caso 6	Universidad Nacional del Callao	Superior
Caso 7	Universidad Nacional de Ingeniería	Superior
Caso 8	Universidad de Piura	Superior
Caso 9	Universidad San Martín de Porres	Superior
Caso 10	Universidad Católica de Santa María	Superior
Caso 11	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Superior
Caso 12	Universidad de Lima	Superior
Caso 13	Pontificia Universidad Católica	Superior
Caso 14	Universidad de Lima	Superior
Caso 15	Pontificia Universidad Católica	Superior

En la Tabla 4 se indica el centro de trabajo, los años de experiencia, los años en el cargo actual y el número de subordinados de las mujeres ejecutivas participantes del este estudio. Como se puede observar, todas las entrevistadas trabajan en empresas ubicadas en Lima Metropolitana, cuentan con un cargo de jefatura, subgerencia y/o gerencia además de contar con al menos dos años de experiencia en el cargo actual y tienen como mínimo 3 personas a su cargo.

4.2 Factores que determinan la Satisfacción Laboral en Mujeres Ejecutivas

De acuerdo a la información recabada en la Revisión de Literatura del Capítulo 2 de este estudio, se encontró que los factores determinantes para la satisfacción laboral se situaban en: los intrínsecos que son el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción y crecimiento; los extrínsecos que son el salario, la supervisión, las condiciones laborales, las políticas de la organización, las relaciones interpersonales, el estatus laboral y la seguridad laboral; y otros factores adicionales que son la carrera

profesional estable y el balance de vida y trabajo. Asimismo, se incluyó una pregunta abierta sobre cuáles eran los determinantes que influyen en la satisfacción laboral que las mujeres ejecutivas, objeto de este estudio.

Tabla 4

Situación laboral

Caso	Cargo actual	Años experiencia	Años en cargo	Nro. Subordinados
Caso 1	Gerente Adjunto	9	3	3
Caso 2	Subgerente	10	5	5
Caso 3	Gerente	11	6	7
Caso 4	Jefe	15	8	10
Caso 5	Gerente	10	2	5
Caso 6	Gerente	19	5	6
Caso 7	Jefe	12	5	6
Caso 8	Jefe	15	3	6
Caso 9	Jefe	12	5	7
Caso 10	Gerente	25	15	15
Caso 11	Gerente	20	8	10
Caso 12	Gerente	9	5	10
Caso 13	Subgerente	9	3	5
Caso 14	Gerente	10	2	5
Caso 15	Subgerente	10	5	4

Para poder capturar la percepción de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana que fueron partícipes de este estudio, se realizaron entrevistas parcialmente estructuradas a cada una de ellas en donde se les hizo varias preguntas relacionadas con los factores determinantes de la satisfacción laboral para poder entender y posteriormente reflejar el resultado en una tablas de valoración que se describen a en los párrafos presentados a continuación.

a. Logro

El logro, según Stephen & Ayaga (2014), se refiere a las acciones que los empleadores realizan para ayudar al empleado colocándolo en una posición en donde puedan desarrollar su talento y no llevarlo al fracaso; esto se logra mediante el establecimiento de

objetivos claros y alcanzables, estándares de cada posición y asegurándose que los colaboradores sepan cuáles son las estrategias y objetivos, de igual manera ellos deben recibir de manera periódica y puntual retroalimentación sobre su desempeño y cómo se siente respecto al reto propuesto.

		Casos														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Factores Intrínsecos	Logro	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Reconocimiento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Trabajo en si mismo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Responsabilidad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Promoción y crecimiento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Carrera profesional estable	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Factores Extrínsecos	Salario	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Supervisión	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Condiciones laborales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Políticas de la organización	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Relaciones interpersonales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Estatus laboral	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Seguridad laboral	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Balance de vida y trabajo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Igualdad de género	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Horario flexible	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Leyenda:

- Es determinante
- Indiferente
- No es determinante

Figura 2. Factores intrínsecos y extrínsecos que determinan la Satisfacción Laboral en Mujeres Ejecutivas en Lima Metropolitana.

El logro es uno de los factores intrínsecos que influye en la satisfacción laboral; sin embargo, una de las personas que participaron en este estudio señaló que no era un determinante para la suya. Los resultados muestran que trece de las quince mujeres ejecutivas señalaron al logro como un factor determinante y de consideración comentando lo siguiente:

El sentimiento cuando sé que mis habilidades y talento son aprovechados por la organización es gratificante. (R.S.)

Cuando mis conocimientos son valorados y apporto mi experiencia a mi trabajo es importante, el hecho de que la organización no la sepa aprovechar me desmotiva.

También es importante la retroalimentación porque me ayuda a identificar puntos de mejora en mi desempeño. (P.A.)

Una de las participantes indicó que era indiferente, de acuerdo a la siguiente frase:

Creo que depende de la etapa en que cada persona se encuentre. Para mí no significa un factor determinante de satisfacción o insatisfacción laboral. (S.D.)

Una de las participantes señaló que el logro no era determinante de satisfacción laboral:

Para mí la satisfacción laboral no necesariamente no implica tener un trabajo en el que desarrolle mi talento, sino va más allá de eso. Tiene que ver con el trabajo en sí que realizo más que los hitos que alcanzo. (S.B.)

b. Reconocimiento

El reconocimiento, según Stephen & Ayaga (2014), se refiere a la nota favorable o la atención que se presta a un empleado por un trabajo bien hecho o un comportamiento excepcional. Los trabajadores en todos los niveles de la organización quieren ser reconocidos por su logro en el trabajo y deben serlo por su buen desempeño de manera inmediata; mediante un reconocimiento público por solucionar un problema, una carta de felicitación, establecimiento de programas de reconocimiento como empleado del mes o del año entre otras.

Según los resultados de las entrevistas con las mujeres ejecutivas de este estudio, ocho de las quince las participantes señalaron que el reconocimiento era un determinante para su satisfacción laboral. Al respecto se hizo el siguiente comentario:

Evidentemente es satisfactorio, premia el esfuerzo, hace que uno se sienta importante con lo que hace y facilita la identificación con los objetivos y metas de la organización. (R.S.)

Asimismo, cinco de las 15 participantes mencionaron que el reconocimiento era indiferente para su satisfacción laboral, comentando lo siguiente:

Una tiene que saber que su trabajo es valorado sino le quita importancia a los esfuerzos realizados para obtener los resultados, una forma de hacerlo es a través de reconocimientos; pero esto no me genera satisfacción laboral necesariamente. (C.M.)

Por otro lado dos de las quince indicaron que el reconocimiento no significaba un determinante de satisfacción laboral para ellas. Al respecto comentaron lo siguiente:

Como un conjunto de factores el reconocimiento puede ser uno de los que contribuyan, individualmente no. Creo que es valorado siempre y cuando existan otros elementos que le den valor al ámbito laboral. (I.M.)

c. Trabajo en Sí Mismo

El trabajo en sí mismo, según Stephen & Ayaga (2014) implica convencer a los empleados de que la tarea que están realizando es importante y significativa para la organización estableciendo objetivos y haciendo hincapié que sus esfuerzos conducen al logro de las metas de la organización.

Con respecto al trabajo en sí mismo, trece de las quince participantes reconocieron que es un factor importante y determinante para su satisfacción laboral, señalando lo siguiente:

Es importante saber que lo que haces en tu trabajo tiene un impacto positivo, que sirve de algo. (S.B.)

Sí, porque mi filosofía es la de agregarle valor a todo lo que hago. Sin embargo, si el esfuerzo es individual, es decir, sin la mirada holística de la organización, podría convertirse en rutina y dejar de ser satisfactorio. (R. S.)

Asimismo, una de las participantes indicó que el trabajo en sí mismo era indiferente y otra que no era un determinante para la satisfacción laboral y mencionaron lo siguiente:

Considero que más que el trabajo como tal, la satisfacción se obtiene por el deseo o ganas de hacer lo mejor posible una determinada tarea o trabajo. (R.G.)

No. Creo que es un factor importante sin embargo no creo que haya una relación tan directa entre trabajo en sí mismo y satisfacción laboral. Es posible que el trabajo sea retador e interesante; sin embargo, si no es lo que espero en ese momento no me brindará satisfacción laboral. (S.D.)

d. La Responsabilidad

La responsabilidad, en este caso, según Stephen & Ayaga (2014), es la delegación de autoridad adicional a los empleados en sus actividades dándoles suficiente libertad en la toma de decisiones de manera que sientan que los resultados de su trabajo son de su directa autonomía; a medida que los empleados progresan se les puede proporcionar oportunidades para asumir mayores responsabilidades mediante la adición de un trabajo desafiante y significativo.

La responsabilidad, según el estudio realizado, fue denominada por ocho de las quince participantes como un factor determinante de su satisfacción laboral. Ante esto se comentó lo siguiente:

Sí, ya que ves los frutos de tu trabajo como propios, como logros personales. Creo además que te permite aprender más y más rápido, al hacerte responsable de las decisiones que tomas. (M.E.)

También, dos de las 15 participantes indicaron que la responsabilidad era indiferente como determinante de satisfacción laboral y cinco de las quince indicaron que no era un determinante.

No necesariamente el tomar delegación de responsabilidades brinda satisfacción, muchas veces esto se da en aspectos no deseados o esperados que contribuyen a generar presión y estrés personal. (P.A.)

e. La promoción y crecimiento

La promoción y crecimiento, según Stephen & Ayaga (2014), se trata de la oportunidad de colocar a los empleados en una posición más alta dentro de la organización y apoyarlos a adquirir mayores habilidades y conocimientos que le sean valiosos para las labores que desempeñan.

Dentro del presente estudio, los resultados de 14 de las 15 participantes arrojaron que la promoción y crecimiento es determinante de satisfacción laboral según las entrevistadas.

Al respecto comentaron lo siguiente:

Sí, porque el ascenso proviene del reconocimiento del esfuerzo y capacidad.

(R.S.)

Sí, ya que te dice que estás creciendo dentro de la organización, te motiva, te hace sentir reconocida y valorada. (M.E.)

Una de las mujeres ejecutivas reconoció que la promoción y crecimiento era indiferente como determinante de satisfacción laboral.

Creo que existen otros factores más importantes y que determinan si me siento satisfecha laboralmente. En este momento de mi vida valoro otros aspectos más allá de poder ascender dado que eso significa mayor responsabilidad y mayor sacrificio.

(A.R.)

f. La carrera profesional estable

Las personas que cuentan con una carrera profesional estable, según Idrovo & Leyva (2014), son aquellas que tienen claro a donde quieren llegar en su carrera laboral y siguen un patrón ordenado para llegar a donde quieren.

De acuerdo a los resultados obtenidos, ninguna de las entrevistadas calificó el contar con una carrera profesional estable con un determinante de su satisfacción laboral. Diez de

las quince participantes, por otro lado, indicaron que era un factor indiferente para su satisfacción laboral y cinco de quince mencionó que no era un determinante.

g. El salario

El salario es un acuerdo contractual entre el empleador y el empleado, Stephen & Ayaga (2014) mencionan que no es un motivador, sin embargo el empleado siempre desea recibir un pago justo por su trabajo caso contrario no va a ser feliz y trae como consecuencia un bajo desempeño laboral. Los salarios, políticas de incentivos y beneficios deben estar claramente especificados para evitar la insatisfacción en los trabajadores.

Como resultados de este estudio, el salario fue calificado por catorce de las quince personas entrevistadas como un determinante de su satisfacción laboral. Al respecto comentaron lo siguiente:

Sí, porque se hace tangible el reconocimiento y permite equilibrar las necesidades de la vida personal con la laboral. (R.S.)

Sí, ya que da tranquilidad, y es una medición de que lo que aportas a la organización es valorado. (M.E.)

Sí, la valoración económica a mis resultados trae satisfacción laboral. (C.M.)

Sí. Es una parte muy importante de un trabajo. Todo esfuerzo debe ser reconocido y sobretodo retribuido justamente. (S.D.)

Asimismo, una de las participantes indicó que este factor era importante para su satisfacción laboral:

El salario es importante recibir una buena remuneración para estar tranquila y trabajar contenta; sin embargo no lo es todo para conseguir estar satisfecha laboralmente. (P.M.)

h. La supervisión

La supervisión, según lo establecido por Stephen & Ayaga (2014), implica no solo la técnica y sino también la organizacional. Una decisión inteligente se debe tomar cuando se trata de seleccionar a alguien para el papel de supervisor. Este rol es difícil y requiere que la persona tenga muy buenas habilidades de liderazgo y capacidad de tratar a todos los empleados de manera justa.

Ninguna de las entrevistadas calificó a este factor como determinante de su satisfacción laboral. Más bien, la supervisión laboral, fue identificada por doce de las quince participantes como un factor indiferente en la satisfacción laboral. Al respecto se comentó lo siguiente:

La supervisión adecuada es necesaria para que los jefes puedan direccionar correctamente a los empleados; pero por sí sola no sería un factor de satisfacción laboral. Es una labor, que por su naturaleza, tiene que darse por parte de los superiores sobre todo a los rangos menores. (A.W)

Cualquier oportunidad para mejorar o crecer contribuye a la satisfacción laboral. Creo que la supervisión que se brinda adecuadamente sin ahogar a los colaboradores es bienvenida. Se tiene que tomar en cuenta que si un jefe empieza a ser incisivo con algún subordinado o le brinda demasiada supervisión, puede lograr que la persona se sienta limitada y por ende insatisfecha. (R.S.)

Por otro lado, tres de las quince participantes mencionaron que la supervisión no era un determinante para su satisfacción laboral. De acuerdo con esto, señalaron lo siguiente:

Definitivamente la supervisión no es un determinante que contribuye a mi satisfacción laboral. Creo que existen diferentes tipos de supervisión de acuerdo al cargo que las personas ocupan. En mi caso, cuento con la experiencia y

conocimiento para no tener que contar con una supervisión; sin embargo, la retroalimentación sobre mi trabajo es siempre bien recibida. (P.A)

i. Las condiciones laborales

Las condiciones laborales que se toman en cuenta para la presente investigación es, según Stephen & Ayaga (2014), el entorno en donde se desenvuelven los empleados y tiene una fuerte influencia sobre su autoestima y el trabajo que realizan. La provisión de equipamiento e instalaciones modernas, muebles de calidad, oficinas ventiladas son algunas de las condiciones que se requieren para prevenir la insatisfacción en la organización.

Para las condiciones laborales, dos de las quince entrevistadas las calificó como un determinante de su satisfacción laboral, argumentando lo siguiente:

Es muy importante y necesario tener un ambiente adecuado para desenvolverte correctamente en el ámbito laboral. Definitivamente influye en mi satisfacción laboral el contar con todas las herramientas necesarias para trabajar. (P.M.)

Once de las quince participantes indicaron que las condiciones laborales eran indiferentes para su satisfacción laboral y comentaron lo siguiente:

Es importante tener todas las condiciones e insumos necesarios para poder realizar los trabajos, de lo contrario la realización de las tareas sería más complicada de cumplir. (A.W.)

Dos de las quince participaron señalaron que no eran determinantes de su satisfacción laboral. De acuerdo con esto, los comentarios fueron los siguientes:

Creo que es algo básico o lo mínimo que los trabajadores deberían recibir.

(M.E.)

Es obligación de la empresa darlas, no me genera satisfacción. (P.A.)

j. Las políticas de la empresa

Las políticas de la empresa, según Stephen & Ayaga (2014), involucran también a la administración y procedimientos que pueden ser una gran fuente de frustración para los empleados si alguno de estos no son claros o son innecesarios. Una política permite que un empleado use su discreción e iniciativas en el ejercicio de sus funciones. Las políticas no pueden hacer empleados satisfechos pero pueden reducir insatisfacción si estas son justas y aplicables a todos.

Ninguna de las participantes de este estudio señaló que las políticas de la empresa influyeran como determinantes de su satisfacción laboral. También diez de las quince participantes lo calificó como un factor indiferente para su satisfacción laboral. Al respecto comentaron lo siguiente:

Pienso que es necesario establecer las reglas de juego para que los empleados sepan cómo dirigirse, si no hay políticas bien definidas y establecidas, cualquiera puede realizar el trabajo de la manera en que le plazca, sin tener un rumbo de cómo hacerlas, y puede que esto origine errores o demoras. (A.W.)

Cinco de las quince participantes indicaron que no es factor determinante para su satisfacción laboral argumentando lo siguiente:

Creo que sirven para guiar a los empleados sin embargo no diferencias ni preferencias aplican dado que no lo considero un factor relevante. (A.R.)

No, depende mucho qué tipo de políticas sean, buenas o malas para tus objetivos profesionales, si estoy en una empresa donde estoy de acuerdo con las políticas me trae tranquilidad pero no satisfacción. (I.M.)

k. Las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, de acuerdo a Stephen & Ayaga (2014) se definen para este propósito como el tener una buena relación con los compañeros, directivos y

subordinados. Parte de la satisfacción se da con el contacto social y tiempo razonable para hacer vida social lo cual ayudara a desarrollar un sentido de trabajo en equipo.

Las relaciones laborales que se tienen con los jefes, pares y subordinados fueron calificadas como determinantes para la satisfacción laboral por tres de las 15 mujeres ejecutivas. Al respecto comentaron lo siguiente:

Sí, ya que no soy un robot que se puede pasar las 10 horas al día mirando un máquina sin conversar o darme un tiempo para conocer a las personas que trabajan conmigo. El tener un ambiente de trabajo adecuado, ayuda a que sea más llevadero el stress y el compromiso con los entregables. (A.W.)

Sí, ya que genera un entorno positivo, tranquilo. Permite obtener resultados o alcanzar objetivos o conducir proyectos de manera más fácil, sin contratiempos y sin pasar malos ratos. (M.E.)

Sí. El contar con buenas relaciones interpersonales brinda comodidad en el ambiente laboral y hace que la jornada sea amena. (A.R.)

Doce de las 15 participantes calificaron como indiferente a las relaciones laborales con respecto a su satisfacción laboral:

No como determinante, pero si como un factor importante porque puedes trabajar adecuadamente, considerando que siempre interactúas con diferentes áreas o personas. (I.M.)

I. El estatus laboral

El estatus laboral es el rango social de una persona en un grupo determinado, Stephen & Ayaga (2014) lo definen de esa manera y establecen que a menudo está definido por las características de las personas y adicionalmente por su puesto formal dentro de la organización. Para reducir la insatisfacción, los gerentes deben usar un lenguaje verbal y no verbal adecuado de tal manera que la información distribuida llegue intacta.

El estatus laboral no fue señalado como determinante de satisfacción laboral por ninguna de las entrevistadas. Por otro lado, fue calificado como indiferente para 10 de las 15 mujeres ejecutivas entrevistadas. De acuerdo con esto, comentaron lo siguiente:

Creo que el estatus laboral trae reconocimiento que me ayuda a ser un referente en la organización; pero si no lo tuviera, no me sentiría insatisfecha (A.W.)

Muchas veces te permite llegar a más personas y solucionar temas; sin embargo el hecho de no tenerlo tampoco significa un obstáculo para realizar bien tu trabajo. (P.M.)

Cinco de las 15 participantes señalaron al estatus laboral como no determinante de su satisfacción laboral. Al respecto, indicaron lo siguiente:

Depende de lo que las personas quieran. Para mí, no es un determinante de la satisfacción laboral. (S.D.)

m. La seguridad laboral

La seguridad laboral, según Stephen & Ayaga (2014), se refiere a la seguridad en el trabajo, ausencia de amenazas de despido, el acoso, la discriminación; si el trabajador se esfuerza pero no tiene seguridad tratará de satisfacer sus necesidades en otro lugar.

La seguridad laboral no llegó a ser valorada como determinante de la satisfacción laboral. Catorce de las 15 mujeres ejecutivas entrevistadas indicaron que era indiferente para su satisfacción laboral. De acuerdo con esto, comentaron lo siguiente:

Es importante pero la estabilidad laboral en cierta manera depende de cada uno por un lado me motiva a trabajar al estar protegida de arbitrariedades. (I.M.)

Una de las 15 participantes mencionó que la seguridad laboral no era un determinante de su satisfacción laboral. Al respecto, indicó lo siguiente:

Puede darme tranquilidad pero no es un factor determinante para la satisfacción laboral, puede haber estabilidad laboral pero no ser reconocida, hasta maltratada.

(C.M.)

n. El balance de vida y trabajo

El balance de vida y trabajo, según Maiya & Bagali (2014) es un estado en el que un individuo se encuentra igualmente comprometido y satisfecho con su rol en el trabajo y su rol familiar. Cabe resaltar que este balance no se refiere necesariamente a que se dediquen la misma cantidad de tiempo a ambos aspectos, sino más bien, que se atribuye el tiempo necesario a las dos partes de tal manera que la persona se sienta satisfecha.

El balance de vida y trabajo fue señalado por 14 de las 15 participantes como un determinante de su satisfacción laboral. Al respecto se comentó lo siguiente:

Me parece que es parte básica de la vida. No tiene sentido trabajar sin balancear el tiempo de vida personal. (S.B.)

El no tener este balance hace que sienta que no estoy cumpliendo con alguna parte importante de mi vida. Hace que me desmotive y frustre. (M.E.)

Para mí es importante contar con tiempo para dedicarle a mi hijo. El hecho de poder cumplir mis objetivos personales y profesionales hacen que sienta muy tranquila sobre todo porque permite el equilibrio en los dos ámbitos. (P.M.)

Sí, porque no me gusta que el trabajo me absorba completamente, es necesario contar con tiempo para realizar tus actividades personales/familiares, etc.

(C.M.)

Una de las 15 mujeres ejecutivas entrevistadas, calificó al balance de vida y trabajo como no determinante para su satisfacción laboral, argumentando lo siguiente:

Personalmente no es un determinante de mi satisfacción laboral, en este momento me estoy enfocando en mi carrera profesional como prioridad. Creo que este factor aplica a personas con hijos (I.M.)

n. Igualdad de género

Asimismo, se introdujo en la guía de la entrevista, una pregunta abierta sobre los determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas objeto del estudio presente. Uno de los determinantes de la satisfacción laboral percibido por las mujeres entrevistadas y que obtuvo la mayor incidencia, cinco de 15 entrevistadas lo señalaron, fue la de igualdad de género en las organizaciones. Esta igualdad se refiere a que tanto los hombres como las mujeres estén en la posibilidad de recibir los mismos beneficios y obligaciones. Al respecto de este punto, una de las participantes manifestó lo siguiente:

En el lugar en donde laboro, solo el 5% de altos mandos llega a ser ocupado por hombres, esto trae consigo mucha insatisfacción por parte de las mujeres que a pesar de su esfuerzo, no se materializó en un ascenso importante. (R.S.)

o. Horario flexible

Por otro lado, el contar con un horario laboral flexible fue otro determinante importante para obtener satisfacción laboral. Las participantes señalaron lo siguiente:

En esta etapa de mi vida valoro, por encima de la retribución económica, el poder manejar mis tiempos. Tengo dos menores hijos a los que tengo que criar y quiero ser parte de todas las actividades escolares y personales que tengan; por lo tanto el poder entrar y salir de la oficina de acuerdo a mis necesidades es vital. (S.D.)

4.2.1 Determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima metropolitana según su estado civil y carga familiar

A continuación la Tabla 5 muestra los determinantes de satisfacción laboral señalados por las mujeres ejecutivas según su estado civil y carga familiar

Tabla 5

Determinantes de Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas en Lima Metropolitana según su estado civil y carga familiar

	Casada c/hijos	Soltera s/hijos	Soltera c/hijos	Divorciada c/hijos	Total	
Factores Intrínsecos	Logro	6	4	1	2	13
	Reconocimiento	4	2	1	1	8
	Trabajo en sí mismo	6	4	1	2	13
	Responsabilidad	6	2	0	0	8
	Promoción y crecimiento	8	4	1	1	14
	Carrera profesional estable	0	0	0	0	0
	Salario	8	3	1	2	14
Factores Extrínsecos	Supervisión	0	0	0	0	0
	Condiciones laborales	0	1	0	1	2
	Políticas de la organización	0	0	0	0	0
	Relaciones interpersonales	2	0	0	1	3
	Estatus laboral	0	0	0	0	0
	Seguridad laboral	0	0	0	0	0
	Balance de vida y trabajo	8	3	1	2	14
	Igualdad de género	7	2	0	0	9
	Horario flexible	4	2	1	1	8

De acuerdo al análisis de los factores como el estado civil y carga familiar y los señalados como determinantes de satisfacción laboral por las mujeres ejecutivas que participaron en el presente estudio, se pudo identificar lo siguiente:

La mayoría de las mujeres, el 93% de las entrevistadas, señalaron que el balance de vida y trabajo era un determinante de su satisfacción laboral. Solo una participante no lo identificó como tal; ésta mujer ejecutiva no tiene carga laboral ni es casada. Un caso parecido ocurre con otro factor importante como lo es el salario, que fue señalado por un 93% como

determinante de satisfacción laboral; la participante que no lo indicó como tal, es soltera y no tiene carga familiar.

De ambos resultados se puede concluir que dado que las personas no cuentan con familia extendida, no consideran como determinantes para su satisfacción laboral, la remuneración económica y el balance de vida y trabajo. Sin embargo, ambas también señalaron que en este momento de sus vidas laborales, no consideraban a estos factores como importantes. No descartaron que en un futuro, en el caso de que su situación cambie, su percepción sobre la satisfacción laboral también podría cambiar.

4.3 Determinantes de Satisfacción Laboral en Mujeres Ejecutivas desde la perspectiva del empleador

Para determinar cuáles son los determinantes de satisfacción laboral que valoran los empleadores de mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana fue necesario realizar entrevistas a diferentes empleadores, para ello se elaboró una guía al empleador diseñada para obtener conocimiento de cuáles son aquellos determinantes de satisfacción laboral que los empleadores consideran de mayor importancia para las mujeres ejecutivas. Las preguntas de la guía al empleador están elaboradas para responder a una de las preguntas de investigación. Esta guía comprende cuatro partes: (a) datos generales del empleador; (b) información demográfica; (c) factores intrínsecos de satisfacción laboral; y (d) factores extrínsecos de no insatisfacción laboral.

Las entrevistas han sido aplicadas a empleadores que cumplan con el siguiente perfil: (a) altos cargos directivos de empresas grandes y medianas; (b) liderar empresas ubicadas dentro de Lima Metropolitana; y (c) tener bajo su cargo al menos a una mujer como gerente.

Los resultados del estudio realizado a los empleadores son presentados en dos grandes grupos: (a) factores intrínsecos de satisfacción laboral que los empleadores consideran que las mujeres ejecutivas valoran como determinantes de satisfacción laboral; y (b) factores

extrínsecos de satisfacción laboral que los empleadores consideran que las mujeres ejecutivas valoran como determinantes de no insatisfacción laboral. Los resultados se presentan en forma narrativa.

		Casos				
		1	2	3	4	5
Factores Intrínsecos	Logro	●	●	●	●	●
	Reconocimiento	●	●	●	●	●
	Trabajo en si mismo	●	●	●	●	●
	Responsabilidad	●	●	●	●	●
	Promoción y crecimiento	●	●	●	●	●
	Carrera profesional estable	●	●	●	●	●
Factores Extrínsecos	Salario	●	●	●	●	●
	Supervisión	●	●	●	●	●
	Condiciones laborales	●	●	●	●	●
	Políticas de la organización	●	●	●	●	●
	Relaciones interpersonales	●	●	●	●	●
	Estatus laboral	●	●	●	●	●
	Seguridad laboral	●	●	●	●	●
	Balance vida y trabajo	●	●	●	●	●
	Igualdad de genero	●	●	●	●	●
	Horario flexible	●	●	●	●	●

Leyenda:
 ● Es determinante
 ● Indiferente
 ● No es determinante

Figura 3. Factores intrínsecos y extrínsecos que determinan la Satisfacción Laboral de las Mujeres Ejecutivas según los empleadores.

4.3.1 Factores intrínsecos que valoran los empleadores de mujeres ejecutivas

Los principales factores intrínsecos identificados por los empleadores como determinantes de satisfacción laboral para mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana son: (a) logro; (b) reconocimiento; (c) trabajo en sí mismo; y (d) promoción y crecimiento.

Si bien los factores señalados son los que se perciben como determinantes de satisfacción laboral, existen otros que si bien para los empleadores no son determinantes las mujeres ejecutivas si valoran que existan dentro de sus organizaciones, entre ellos figuran: (a)

responsabilidad; y (b) carrera laboral estable. En los siguientes acápites se profundizará en el análisis sobre la relación existente en cada uno de estos factores y la percepción de valor de los empleadores de mujeres ejecutivas.

a. El logro

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, todos coinciden en señalar que saber aprovechar las habilidades de sus ejecutivas es fundamental para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo el logro influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Nuestras colaboradoras cuentan con el conocimiento suficiente para desarrollar sus tareas y exigirles aún más. Al final los resultados positivos contribuyen a que logren satisfacción laboral. (A.C.)

Es importante conocer las habilidades de las personas que forman parte de nuestra organización. Esto ayuda para delegar tareas de acuerdo a sus habilidades, ¿Qué haría un empleado si no puede cumplir con las tareas que se les encarga?

Definitivamente sentirá frustración. Todo lo contrario si siente que logra resultados, tenemos motivación. (V.O.)

Las habilidades de los trabajadores permite superar obstáculos del entorno laboral y adaptarse a acontecimientos inesperados lo cual es importante para la empresa, el saber utilizar estas habilidades y darles un adecuado reconocimiento puede generar satisfacción laboral. (C.G.)

La idea es poder explotar cada una de estas habilidades, de esta manera lograr que ellos se sientan cada vez más preparados para realizar sus funciones, al mismo tiempo que puedan desarrollarse profesionalmente. (Y.C.)

Durante las entrevistas realizadas a los empleadores se elaboraron preguntas que ayudan a comprender de qué manera es que se logra aprovechar las habilidades de sus ejecutivas, ellos indicaron que en sus empresas se preocupan por capacitar a su personal y que tienen determinados números de horas al año para capacitarlos; otros señalaron que retan con nuevas tareas a sus ejecutivas para evitar caer en tareas rutinarias.

Como conclusión de esta relación, podemos afirmar que los empleadores de mujeres ejecutivas son conscientes que este factor es relevante para lograr satisfacción laboral en ellas y por ello es que se preocupan en capacitarlas y retarlas laboralmente. Adicionalmente, señalaron que es importante que los perfiles de los puestos laborales deben estar bien definidos para contratar a personas con las habilidades idóneas del puesto.

b. El reconocimiento

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, todos coinciden en señalar que reconocer los logros de sus ejecutivas es fundamental para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo el reconocimiento influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Sí considero importante para obtener satisfacción laboral porque sirve como ejemplo frente a otros empleados y además el empleado reconocido se siente valorado. (M.C.)

El reconocimiento dentro de la empresa se obtiene cuando se tiene un trabajador con una buena productividad, constante o superior a lo esperado. El reconocimiento a sus logros frente a los demás lo hace sentir reconocido, le genera mayor autoconfianza, y le generará satisfacción laboral. (C.G.)

Quién no se siente bien cuando su trabajo es reconocido, a eso apuntamos cada vez que felicitamos a alguien. (V.O.)

Durante las entrevistas realizadas a los empleadores se elaboraron preguntas que ayudan a comprender de qué manera es que un adecuado y oportuno reconocimiento a las ejecutivas ayuda a obtener satisfacción laboral, por ello se preocupan en identificar el momento oportuno para hacer público un reconocimiento, otros han establecido canales formales de comunicación para felicitar a los empleados que resaltan en las tareas asignadas e incluso se han preocupado por establecer sistemas de recompensas que ayuden a mejorar la productividad.

Como conclusión de esta relación, podemos afirmar que los empleadores de mujeres ejecutivas son conscientes que este factor es relevantes para lograr satisfacción laboral en ellas y es por ello que se preocupan en establecer políticas de reconocimiento a empleados con un desempeño alto. Adicionalmente, señalaron que el reconocimiento ayuda a las ejecutivas a ganar confianza en sí mismas y en buscar mejoras en sus tareas asignadas.

c. El trabajo en sí mismo

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, todos coinciden en señalar que el realizar trabajos importantes y que agreguen valor a la organización por parte de sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo el trabajo en sí mismo influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Sí es importante pero depende mucho de la posición en la empresa. Por ejemplo los operativos son personas que realizan tareas rutinarias pero lo que les importa es la estabilidad, otras que tienen más ambiciones profesionales si les importa dar valor a su trabajo y si consideran importante este factor. (M.C.)

Sí se considera importante porque lo que buscamos es dar las herramientas necesarias a nuestros colaboradores y agreguen valor a sus labores cotidianas para beneficio de la institución. (C.G.)

Es una premisa que lleguen a realizar funciones que sumen, sino estamos en un problema. (V.O.)

Durante las entrevistas realizadas a los empleadores se elaboraron preguntas que ayudan a comprender de qué manera es que el trabajo en sí mismo de las ejecutivas ayuda a obtener satisfacción laboral, por ello se preocupan en capacitar de acuerdo a las tareas que desarrollan las ejecutivas, promoviendo la innovación y mejorando procesos. Algunos incluso mencionan lo importante de tener claro la función, rol y perfil de las ejecutivas desde el inicio del proceso de reclutamiento.

Como conclusión de esta relación, podemos afirmar que los empleadores de mujeres ejecutivas son conscientes que este factor es relevantes para lograr satisfacción laboral en ellas y es por ello que se preocupan en que sus empleados realicen tareas importantes.

d. La responsabilidad

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, solo dos de cinco coinciden en señalar que la responsabilidad por parte de sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo la responsabilidad influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Sí porque ellas toman decisiones conscientes de sus consecuencias, ellas generalmente se toman en base a sus habilidades y experiencia con una expectativa de logro. (C.G.)

Existen momentos en los que se deben tomar decisiones rápidas. Este tipo de decisiones son las más importantes, pues de por medio está el conocimiento técnico, de procesos internos y sobre todo conocimientos propios de la industria. Esto definitivamente da valor a quienes los realizan, ellos son nuestros empleados de confianza. (V.O.)

Los otros tres entrevistados señalan por el contrario que las responsabilidades son propias de las actividades que desempeñan los cargos ejecutivos.

No es un factor relevante de satisfacción laboral debido a que los puestos altos son para eso, la toma de decisiones es solo parte de sus actividades y por ello es que se les remunera. (M.C.)

Como conclusión de esta relación, podemos afirmar que no es considerada por los empleadores como una determinante de satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

e. La promoción

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, todos coinciden en señalar que el realizar trabajos importantes y que agreguen valor a la organización por parte de sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo el trabajo en sí mismo influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Definitivamente sí... debemos de indicar que las oportunidades están para todos y depende de cada uno el lograr mejoras en cuanto a su posición y mejoras económicas. (V.O.)

Sí porque la promoción y los ascensos generan a la vez oportunidad de crecimiento personal, mayor responsabilidad y estatus de la persona cuando este es acompañado de una percepción de justicia, lo cual puede generar satisfacción laboral. (C.G.)

Creemos que nuestros líderes son personas que disfrutan de los desafíos, estamos seguros que todo ejecutivo siempre aspirará a crecer constantemente. (Y.C.)

Durante las entrevistas realizadas a los empleadores se elaboraron preguntas que ayudan a comprender de qué manera es que la promoción y el ascenso de los empleados ayuda a obtener satisfacción laboral, por ello se preocupan por establecer políticas de

desarrollo de talentos, líneas de carrera claras y con oportunidades para todos por igual, sin ningún tipo de sesgo hacia el género de los empleados. Algunos incluso mencionan lo importante de tener evaluaciones de desempeño, habilidades y retroalimentación oportuna que acompañe a los empleados durante toda su línea de carrera.

f. Carrera profesional estable

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, solo dos de cinco coinciden en señalar que la responsabilidad por parte de sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo la responsabilidad influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Sí, no nos gustaría que nuestras ejecutivas se frustren por sus metas profesionales.

Nosotros buscamos que ellos logren sus metas y objetivos. (Y.C.)

Es importante que no se quemen etapas en la línea de carrera de cada profesional, cada etapa tiene algo que darnos y ayuda a ser mejores profesionales, por ello considero que si es importante que los empleados cumplan con sus metas profesionales. (V.O.)

Los otros tres entrevistados señalan por el contrario que los empleados cumplan con sus carreras profesionales de manera ordenada no es un factor que genere satisfacción laboral:

Los cambios en el entorno laboral, empresarial y político pueden guiar a los trabajadores a enrumbar una línea de carrera no planificada sin que esto signifique que no se encuentre satisfecha con ella. (Y.C.)

Como conclusión de esta relación, podemos afirmar que no es considerada por los empleadores como una determinante de satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

4.3.2 Factores extrínsecos que valoran los empleadores de mujeres ejecutivas

Los principales factores extrínsecos identificados por los empleadores como determinantes de satisfacción laboral para mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana son: (a) salario; (b) supervisión; (c) condiciones laborales; (d) políticas de la organización; (e) relaciones interpersonales; (f) estatus laboral; y (g) seguridad laboral.

Dentro de los factores extrínsecos antes mencionados, los empleadores han señalado que el salario es un factor que las mujeres ejecutivas valoran para alcanzar satisfacción laboral. Adicionalmente, los empleadores han determinado otros factores como factores extrínsecos que a diferencia de los señalados anteriormente, ellos consideran son valorados por las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana. Estos son: (a) balance vida y trabajo; y (b) horario flexible.

a. El salario

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, tres de cinco coinciden en señalar que el salario que perciben sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo el salario influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Sí, un buen salario mantiene feliz a todos. Ayuda en lo personal a cumplir metas.

(M.C.)

No solo para las mujeres sino también para los hombres. En especial en cargos importantes, todos somos más ambiciosos si llegamos a este nivel. (V.O.)

Dos de los cinco entrevistados señala que los salarios no necesariamente brindan satisfacción laboral, y que inclusive tienden a tomar decisiones erradas cuando se enfocan en este factor, como consecuencia podrían truncar su crecimiento profesional. Finalmente, dada

la valoración de los empleadores podemos concluir que de acuerdo a su criterio el salario si es un determinante de satisfacción laboral que las mujeres ejecutivas valoran.

b. Balance vida y trabajo

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, cuatro de cinco coinciden en señalar que el balance vida personal – vida laboral de sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo la responsabilidad influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Especialmente en aquellas que tienen familia e hijos. Las mujeres son mucho más ordenadas y ágiles cuando tienen responsabilidades en casa. Con tantos años en este rubro puedes ver que maximizan su productividad en horas laborables. (V.O.)

Sabemos que el balance entre familia y trabajo, hoy en día, es un factor muy importante. (Y.C.)

Solo uno de los cinco entrevistados señala que los horarios de trabajo están establecidos para cumplir las tareas dentro de ellos, y que la mala organización es la causa de quedarse a trabajar fuera de este horario.

Aquí se trabaja dentro de un horario de trabajo. Si trabajan más de estas horas es por propia voluntad y porque no están organizando bien su tiempo. Cumplir con las tareas encomendadas es responsabilidad de cada uno y cada quien vela por su trabajo. (M.C.)

Finalmente, podemos concluir que a pesar de tener una opinión en contra, la mayoría de entrevistados consideran que las mujeres ejecutivas valoran el balance entre vida personal y vida laboral.

c. Horario flexible

De las entrevistas realizadas a empleadores de mujeres ejecutivas, tres de cinco coinciden en señalar que el horario flexible que puedan brindarles a sus ejecutivas es importante para que obtengan satisfacción laboral.

Respecto a cómo el horario flexible influye en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas, ellos respondieron:

Que pueda manejar sus tiempos, que el trabajo y horarios puedan ser flexibles... las ejecutivas estarán más identificadas con la organización. (Y.C.)

Gran parte del éxito que tenemos al emplear a mujeres es la menor rotación de personal a comparación de sus pares masculinos. Consideramos que el horario flexible es algo que ellas valoran más. (V.O.)

Como conclusión de esta relación, podemos afirmar que el horario flexible contribuye a que las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana obtengan satisfacción laboral.

4.4 Estrategias propuestas

Para identificar las estrategias se realizó un análisis transversal tomando los resultados individuales de los determinantes de la satisfacción laboral percibidos por las mujeres ejecutivas y aquellos que los empleadores consideran que influyen en las mujeres. Los resultados de las mujeres ejecutivas se colocaron en el eje vertical y el de empleadores en el eje horizontal. Las coincidencias de percepción de determinantes de satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas y empleadores fueron marcadas en verde. Asimismo, aquellas determinantes que las mujeres valoraban y los empleadores no, fueron marcados de amarillo. Finalmente, las determinantes de satisfacción laboral que no fueron valorados por ninguno de los entrevistados se marcaron de color rojo. Se identificaron respuestas diferenciadas entre las mujeres ejecutivas con hijos y sin hijos, por lo cual, se realizó el análisis transversal con la

percepción de los empleadores haciendo dicha separación, la Figura 4 y la Figura 5 muestran el análisis señalado:

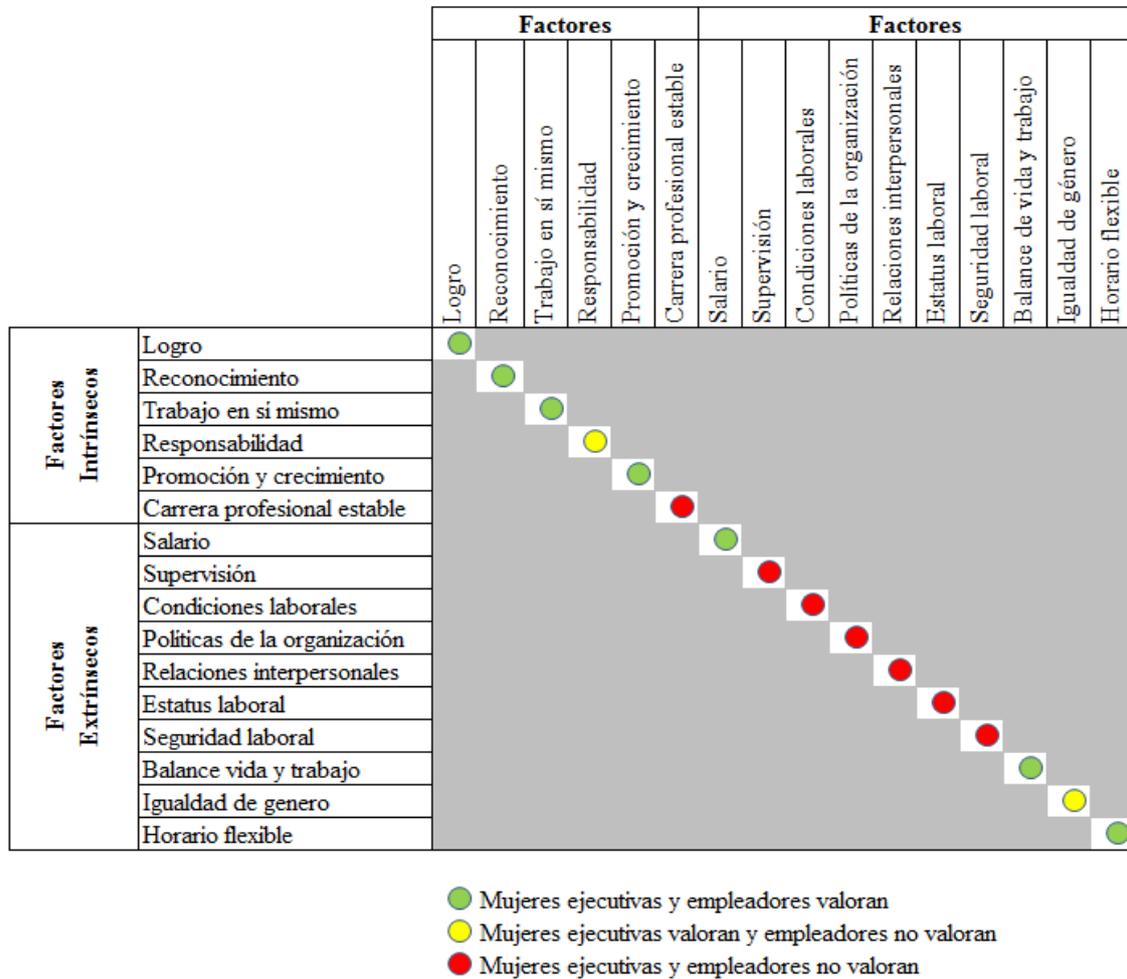


Figura 4. Análisis transversal de los determinantes de Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas con hijos.

Como resultado del análisis de la presente investigación, se identificó que las mujeres ejecutivas que tienen hijos perciben como determinantes de su satisfacción laboral al logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y crecimiento, salario, balance de vida y trabajo, igualdad de género y horario flexible. Las mujeres ejecutivas sin hijos perciben como determinantes de su satisfacción laboral los mismos que los de las mujeres ejecutivas con hijos más las condiciones laborales. Por otro lado, los determinantes de satisfacción laboral para las mujeres ejecutivas según la perspectiva del empleador son el

logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, promoción y crecimiento, salario, balance de vida y trabajo y horario flexible. De acuerdo con esto, no existe una coincidencia total en los factores que las mujeres ejecutivas identifican como determinantes de su satisfacción laboral y aquellos que los empleadores señalan.

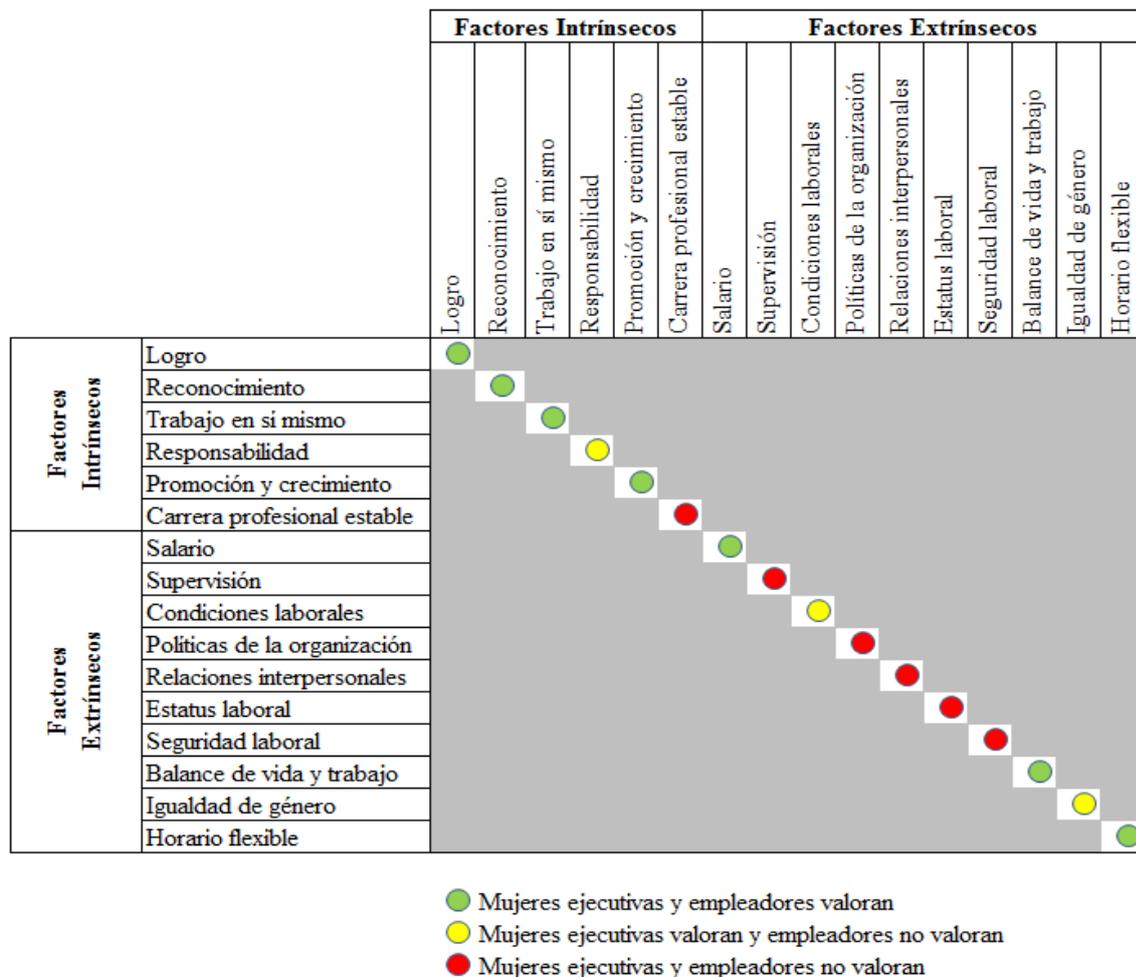
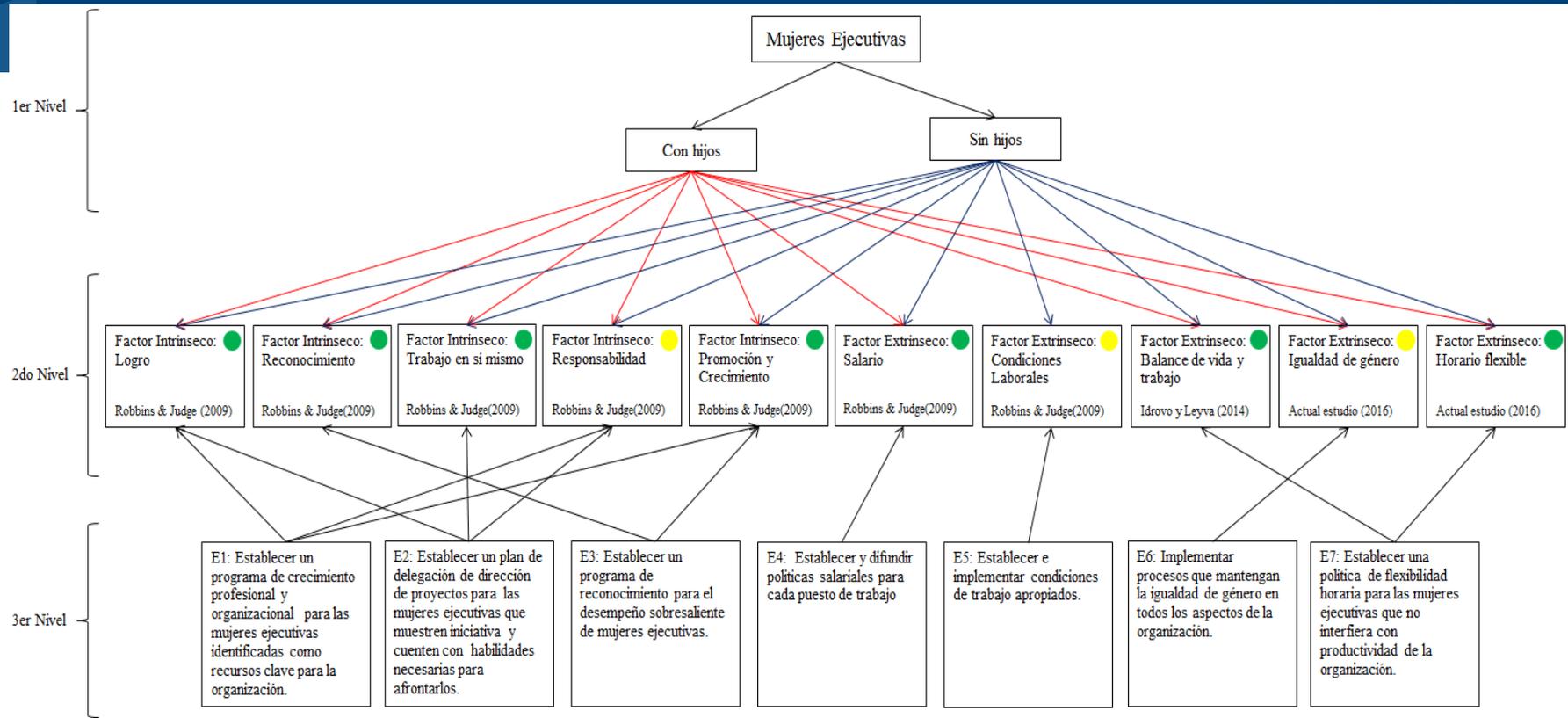


Figura 5. Análisis transversal de los determinantes de Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas sin hijos.

En la Figura 6, se plantea un modelo conceptual unificando todos los resultados obtenidos y se divide en tres niveles. El primer nivel muestra a las mujeres ejecutivas y a los dos grupos diferenciados que se encontraron (a) mujeres ejecutivas con hijos, y (b) mujeres ejecutivas sin hijos. El segundo nivel muestra los factores intrínsecos y extrínsecos determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas y de las determinantes de

satisfacción laboral que los empleadores consideran que las mujeres ejecutivas valoran. Asimismo muestra la relación entre los grupos de mujeres con hijos y sin hijos hacia las determinantes según se identificaron en el estudio. Además, se detalla el grado de coincidencia entre lo percibido por las mujeres ejecutivas y lo que los empleadores consideran. Estas coincidencias fueron marcadas de color verde y las no coincidencias en color amarillo. El tercer nivel señala las estrategias propuestas para incrementar la satisfacción laboral de mujeres ejecutivas a través de las determinantes, a su vez cada estrategia se encuentra relacionada a las determinantes que influye.





- Leyenda
- Mujeres ejecutivas y empleadores valoran
 - Mujeres ejecutivas valoran y empleadores no valoran

Figura 6. Modelo conceptual integrado de los determinantes de la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas.

Capítulo V: Conclusiones

Utilizando el método cualitativo este trabajo ha respondido a las preguntas de la investigación: (a) ¿cuáles son los determinantes que influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas?; (b) ¿cuáles son los determinantes que influyen en la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas según los empleadores?; y (c) ¿cuáles son las estrategias a emplear para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas?

Las conclusiones del estudio son:

5.1 Conclusiones sobre los determinantes que influyen en la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas

- a) Se ratificó que los factores intrínsecos de Herzberg son realmente percibidos como determinantes de satisfacción laboral por las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana que participaron en este estudio. Los resultados muestran que los factores de logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción y crecimiento son efectivamente determinantes de la satisfacción laboral. Adicionalmente, se identificó dentro de esta misma categoría al factor de carrera profesional estable; sin embargo, este no fue señalado como un determinante.
- b) Se identificó que no solo los factores intrínsecos generan satisfacción laboral, como se indica en la Revisión de Literatura, sino que también existen factores extrínsecos como el salario, el balance de vida y trabajo, la igualdad de género y horario flexible que son percibidos como determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.
- c) El estado civil y la carga familiar no son factores influyentes que establezcan un patrón en las respuestas obtenidas en la investigación. La mayoría de las entrevistadas indicaron que el balance de vida y trabajo y el salario son determinantes de

satisfacción laboral mientras que solo dos participantes que señalaron lo contrario, son solteras y no tienen carga familiar.

- d) Como resultado del análisis transversal, se identificó el factor extrínseco de condición laboral es percibido como un determinante de satisfacción laboral para mujeres ejecutivas que no tienen hijos mientras que para aquellas que si tienen hijos, no lo es.

5.2 Conclusiones sobre los determinantes de satisfacción que influyen en la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas según los empleadores

- a) De acuerdo a los resultados obtenidos de los empleadores, se identificó que ellos perciben a los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, el crecimiento y promoción y a los factores extrínsecos como el salario, el horario flexible y el balance de vida y trabajo como determinantes de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.
- b) Se identificó que para los empleadores la carrera profesional estable, supervisión y seguridad laboral no son determinantes de satisfacción laboral que las mujeres valoran.
- c) Los empleadores no consideran que la responsabilidad y la igualdad de género influyen en la satisfacción laboral de mujeres ejecutivas mientras que las mujeres indicaron lo contrario.

5.3 Conclusiones sobre las estrategias para implementar la Satisfacción Laboral de Mujeres Ejecutivas

- a) De acuerdo a los resultados del estudio, se han identificado determinantes de la satisfacción laboral que las mujeres ejecutivas perciben como tal, por lo tanto las organizaciones deben establecer estrategias y dirigir recursos hacia estos determinantes de tal manera que puedan incrementar la satisfacción laboral.

- b) La igualdad de género es un factor que las mujeres ejecutivas consideran como una determinante de satisfacción laboral; sin embargo, los empleadores no consideran que esta sea una determinante. Para esta situación se plantea implementar procesos que mantengan la igualdad de género en todos los aspectos de la organización, esto ayudará a mejorar los niveles de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.
- c) La delegación de autoridad adicional a los empleados en sus actividades que brinda suficiente libertad en la toma de decisiones es algo que las mujeres ejecutivas consideran como una determinante de satisfacción laboral; sin embargo, los empleadores no consideran que esta sea una determinante. Para esta situación se ha planteado (i) establecer un programa de crecimiento profesional y organizacional para las mujeres ejecutivas identificadas como recursos clave para la organización, y (ii) establecer un plan de delegación de dirección de proyectos para aquellas mujeres ejecutivas que muestren iniciativa y que cuenten con las habilidades necesarias para afrontarlas. Esto ayudará a mejorar los niveles de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas.

5.4 Contribuciones

5.4.1 Contribuciones teóricas.

La presente investigación ha contribuido al conocimiento de los factores que determinan la satisfacción laboral de mujeres ejecutivas. Primero, el estudio ha contribuido en reforzar conceptos previos de satisfacción laboral, considerando que no han tomado en cuenta a la mujer ejecutiva de Lima Metropolitana. Segundo, complementa las distintas teorías de satisfacción laboral utilizadas en el marco teórico. Tercero, identifica a factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la percepción de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas así como la perspectiva de los empleadores sobre el tema. Cuarto, presenta nuevos

factores que no eran considerados como determinantes de satisfacción en las teorías encontradas.

5.4.2 Contribuciones prácticas

La presente investigación provee el conocimiento para ayudar a diseñar estrategias en las organizaciones para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas a partir de los determinantes que ellas mismas han identificado como influyentes. En el Capítulo 4, se proponen diversas estrategias que ayudarán a las organizaciones a incrementar la satisfacción laboral a través de las determinantes identificadas en este estudio

5.5 Limitaciones del estudio

La presente investigación tiene varias limitaciones, las cuales pueden ser consideradas como base para mejorar futuros estudios sobre determinantes de satisfacción laboral en mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana. Se detallan las principales limitaciones: (a) no es posible generalizar los resultados hacia la población de mujeres ejecutivas debido a que se realiza un análisis cualitativo; y (b) se asume que las mujeres entrevistadas y empleadores reflejan en sus respuestas lo que realmente sienten, piensan y/o perciben.

5.6 Recomendaciones

5.6.1 Recomendaciones prácticas

Debido a que no existe una coincidencia total entre aquello que las mujeres ejecutivas identifican como determinantes de su satisfacción laboral y lo que los empleadores piensan, es posible que los directivos estén direccionando recursos para fomentar otros factores que ellas no valoran. Por lo tanto, resulta vital que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en la implementación de estrategias que ayuden a incrementar la satisfacción laboral de aquellos factores que las mujeres ejecutivas señalan como determinantes. En la Tabla 6, se muestran las estrategias propuestas para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas así como la meta a cumplir y el indicador para monitorear la implementación correcta de las

acciones. Se recomienda implementar estas estrategias para incrementar la satisfacción laboral en las organizaciones para incrementar la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

5.6.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Con respecto a los resultados obtenidos en la investigación y las limitaciones del estudio, se recomienda para las futuras investigaciones lo siguiente:

Primero, la igualdad de género tanto en obligaciones como derechos fue uno de los factores valorados por las mujeres ejecutivas, se recomienda que se realice una investigación que desarrolle más a profundidad este factor por su impacto relevante en las organizaciones

Segundo, debido a que la percepción de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas varía de alguna manera con la perspectiva que tienen los empleadores, se recomienda hacer un estudio que se enfoque en las estrategias que se pueden desprender para que las organizaciones las tomen en cuenta cuando tengan como meta mejorar la satisfacción laboral de sus trabajadoras.

Tercero, el estudio se basó únicamente en mujeres ejecutivas que tuvieran a su cargo al menos una jefatura; se recomienda que se realice un estudio enfocado únicamente en mujeres de alta dirección dada la importancia de este género hoy en día y así poder identificar los factores que determinan su satisfacción laboral. Esto ayudaría principalmente a que las organizaciones para que puedan conocer los determinantes y aplicar las medidas correctas para retener al talento.

Estrategias propuestas para incrementar Satisfacción Laboral

Estrategias propuestas	Descripción	Metas	Indicador
<p>Estrategia 1 (E1): Establecer un programa de crecimiento profesional y organizacional para las mujeres ejecutivas identificadas como recursos clave para la organización (talento).</p>	<p>El programa es un mapa de línea de carrera para ejecutivas, donde se tiene establecido los puestos que ocupará y el tiempo que se demorará en cada uno de ellos antes de ascender el siguiente escalón organizacional. Asimismo, contiene el cruce de aspiraciones profesionales y crecimiento organizacional, habilidades desarrolladas y por desarrollarse con la línea de carrera que una organización puede ofrecer a una ejecutiva.</p>	<p>Todas las mujeres ejecutivas identificadas como "talento" para la organización cuenten con una línea de carrera establecida.</p>	<p>N° de mujeres ejecutivas identificadas como "talento" que están consideradas dentro de un programa de crecimiento profesional y organizacional.</p>
<p>Estrategia 2 (E2): Establecer un plan de delegación de dirección de proyectos para aquellas mujeres ejecutivas que muestren iniciativa y que cuenten con las habilidades necesarias para afrontarlas.</p>	<p>El plan de delegación de dirección de proyectos está formado por el número de proyectos en cartera y el número de mujeres ejecutivas identificadas que muestran interés en seguir aprendiendo y poseen habilidades necesarias para dirigir estos proyectos de manera autónoma. Asimismo, el plan debe hacer hincapié de que los esfuerzos de las ejecutivas conducen al logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>Todas las mujeres ejecutivas que muestren potencial de poder liderar proyectos.</p>	<p>N° de proyectos culminados satisfactoriamente/N° de proyectos delegados.</p>

Estrategia 3 (E3): Establecer un programa de reconocimiento para el desempeño sobresaliente de mujeres ejecutivas.

El programa de reconocimiento está formado de diferentes acciones que se realizan para incentivar a continuar con el desempeño sobresaliente de las mujeres ejecutivas. Se puede hacer a través de palabras de reconocimiento, correos de felicitación, nombramiento del "empleado del mes o del año".

Todas las mujeres ejecutivas que demuestren un desempeño sobresaliente de manera consistente.

que reciben algún tipo de reconocimiento por su desempeño.

Estrategia 4 (E4): Establecer y difundir políticas salariales para cada puesto de trabajo.

Delimitar escalas de retribución económica de acuerdo a las posiciones y funciones que las mujeres ocupan y realizan. Se debe tomar en cuenta que a mayor jerarquía dentro de la organización le corresponde una mayor retribución. Las escalas de retribución deberán de ser de libre conocimiento de todos los colaboradores de la organización.

Todas las mujeres ejecutivas de la organización.

Nº de posiciones de mujeres ejecutivas que cuentan con un rango salarial establecido.

Estrategia 5 (E5): Establecer e implementar condiciones de trabajo apropiadas.

Las condiciones de trabajo se refieren a la disposición del ambiente laboral. Este debe contar con instalaciones básicas de higiene, iluminación y medidas de seguridad y de salud.

Espacios de trabajo que cuenten con altos estándares de acuerdo a los factores físicos, mentales y sociales.

Nº de mujeres ejecutivas con problemas de salud ocupacional.

Estrategia 6 (E6): Implementar procesos que mantengan la igualdad de género en todos los aspectos de la organización.

La igualdad de género debe estar presente de manera activa dentro de la organización para asegurar que los hombres y mujeres cuenten con las mismas oportunidades en todos los procesos de la organización, desde la selección y reclutamiento, formación, promoción y desarrollo de carrera profesional.

Procesos de selección y reclutamiento, formación, promoción y desarrollo de carrera profesional con iguales oportunidades y derechos para hombres y mujeres.

Nº de mujeres que ocupan cargos de alta dirección/Nº de hombres que ocupan cargos de alta dirección.

Estrategia 7 (E7): Establecer una política de flexibilidad horaria para las mujeres ejecutivas que no interfiera con productividad de la organización.

La política de flexibilidad horaria significa que las mujeres ejecutivas pueden gestionar, de manera autónoma, el tiempo que le dedican a las tareas del trabajo siempre y cuando todos los objetivos se lleguen a cumplir de manera satisfactoria y garanticen equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.

Todas las mujeres ejecutivas de la organización.

N° de mujeres ejecutivas que son autónomas para la distribución de su tiempo.



Referencias

- Aguilar, N., Magaña, D., & Guzman, C. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 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
- 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*, Vol.5(3), 141-154.
- Avolio, B., Granda, L., Guerrero, B., Infantas, P. Gutiérrez, A., López, J., Morales, S., & Salcedo, M. (2013). *Mujeres ejecutivas en grandes empresas*. Lima, Perú, Aguilar/CENTRUM Católica Graduate Business School.
- Argüelles, L., Quijano, R., Sahui, J., Fajardo, M., & Magaña, D. (2014). Estudio experimental de la calidad de vida laboral en mipymes Turística. *Revista Global de Negocios*. Vol. 9(2) 399-409. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1551717211?accountid=28391>
- Banco Mundial (2015). *Tasa de Participación en la fuerza laboral*. Extraído de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.ACTI.ZS>
- Rosales, R. (2016). *Satisfacción laboral y satisfacción con la vida en trabajadores de Lima Metropolitana* (tesis pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Peru.
- Borra, C. & Gomez, F. (2012). Compensación laboral y el salario , ¿compensa la renta laboral las condiciones monetarias del trabajo?. *Revista De Economía Aplicada*. Vol.

20(60), 25-51. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/1315155374?accountid=28391>

Cárdenas, M., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L., Jaúregui, K., Galarza, N., Gormaz, N., Bunse, S., Godoy, M., Rocha, T., Navarro, M., Sosa, F., Aguilera, Y., Schulmeyer, M., Tanure, B., Naranjo, M., Soto, B., Darre, S., Tunqui, R. (2013). *Latin american female business executives: An interesting surprise. Gender in Management*, Vol.29(1), 2-24. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/GM-06-2013-0067>

Duran, M. (2009). Bienestar Psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto Laboral. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 1(1), 71-84.

Drucker, P. (2001). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.

Drucker, P. (2004). *What makes an effective executive*. Recuperado de <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>

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*, Vol.11(22), 139-148. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1717432618?accountid=28391>

Garrido, N., Gallegos, A., Hernández, H. (2014). Hacia la construcción de nuevas identidades genéricas: Mujeres ejecutivas de Durango y Aguascalientes. M. Jalbert, Global Conference on Business and Finance. Conferencia llevada a cabo en el XVII The Institute for business and Finance Reserche, San Jose, Costa Rica.

Giraldo, C. (2010). Las mujeres su motivación y trabajo. *Portafolio*, Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/814353900?accountid=28391>

- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick, United States and London, United Kingdom: Aldine Transaction.
- Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª. México: McGraw-Hill, 2010.
- Maxwel, J. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach 3ra*. Los Angeles, United States: SAGE publications.
- 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>
- King, N. (1994). The Qualitative Research Interview. *In Qualitative methods in organizational research*. 253.
- Maiya, S., & Bagali, M. M. (2014). An empirical investigation into work life balance in organization. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, Vol.3(2), 955-964. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1648131395?accountid=28391>
- Marshall, C. & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative Reserch*. Tercera edición. Los Angeles, United States: SAGE publications.
- Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12ª Ed.). México: McGraw Hill-Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015* Extraído de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

- 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*, Vol.11(3), 406-418. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869>
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California. London, United Kingdom. New Deli, India: Sage Publications.
- Peña, M., Diaz, M., & Carillo, A. (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 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>
- Ramirez, M. & Lee, S. (2015). *Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral*. Polis, Vol.30. Recuperado de <http://polis.revues.org/2355>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/>
- Robbin, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Mexico: Pearson Education.
- Ruiz Olabuénaga JI. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

- 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*. Vol 3 (9), 1382 –1396.
- 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*, Vol. 7 (2), pp. 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*, Vol.54 (5), 537-547. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1560678135?accountid=28391>
- Serna, G. (2003). Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la ciudad de México. *Desacatos* (11), 77-96.
- Stephen, D & Ayaga,D (2014) Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management*, Vol.54 (5), 11-18.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York, United States: Wiley
- Yin, R. (2009). *Case Study*. Cuarta edición (5). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v5n3p141>.

Apéndice A: Consentimiento informado

Yo, me comprometo a participar en la investigación de “Determinantes de la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana”. Este estudio es realizado por alumnos de Centrum Católica y se encuentra bajo la asesoría de la Dra. Beatrice Avolio.

He sido notificada de:

El motivo de esta investigación es identificar los factores que influyen en la percepción de satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana.

Tengo conocimiento que la información recabada es de tipo confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea atribuible a mi persona.

Tengo conocimiento que mi participación es totalmente voluntaria y que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento del proceso, así como los resultados de mi participación pueden ser excluidos de la investigación a solicitud mía.

Las entrevistas tendrán una duración de aproximadamente dos horas y se utilizará una grabadora durante la misma para asegurar el recojo de la información precisa.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador/Fecha

Firma del Participante/Fecha

Sírvase llenar ambas copias y devolver una al investigador

Apéndice B: Protocolo del caso

a) Generalidades del estudio

Antecedentes del estudio

Objetivos del estudio y preguntas de investigación

Marco teórico

Rol de protocolo de investigación

b) Procedimientos de campo

Contacto a mujeres ejecutivas a entrevistar

Preguntas de clasificación

Invitación para la entrevista

Carta de consentimiento de la entrevista

Calendario de las entrevistas

c) Preguntas del estudio

Guía de la entrevista

d) Reporte del estudio

Datos generales de las entrevistas realizadas

Formato de consentimiento firmado por el entrevistado

Formato de notas de campo

Transcripción de la entrevista

Reporte de la investigación



Apéndice C: Guía de la entrevista

Tipo de Pregunta	Clave	Pregunta
Perfil de Mujeres Ejecutivas	Edad	¿Qué edad tiene?
	Estado Civil	¿Es soltera, casada, conviviente, divorciada o viuda?
	Pareja	¿Tiene pareja?
		¿A qué se dedica su pareja?
	Hijos	¿Cuántos hijos tiene?
		¿Cuál es el grado educativo de sus hijos?
	Educación	¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto obtenido)
		¿Cuál es su universidad de procedencia?
	Experiencia laboral	¿Cómo se llama la empresa en donde labora?
		¿Cuál es su cargo actual?
¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?		
¿Cuántos años de experiencia en puestos de jefatura y/o gerencia tiene?		
¿Cuántas personas tiene a cargo?		
Factores Intrínsecos	Logro	¿Toma decisiones estratégicas en su organización?
		¿Cómo se siente al saber que sus habilidades son aprovechadas en su organización? ¿Lo valora?
		¿Considera que una trayectoria ascendente contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
	Reconocimiento	¿Considera que una trayectoria ascendente ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Cómo se siente al saber que es reconocida en su organización? ¿Lo valora?
		¿Considera que el reconocimiento de un buen trabajo/desempeño en una organización contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
	Trabajo en sí mismo	¿Considera que el reconocimiento de un buen trabajo/desempeño ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Cómo se siente al saber que su trabajo ayuda a obtener resultados positivos? ¿Lo valora?
		¿Considera que el trabajo en sí mismo contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
	Responsabilidad	¿Considera que el trabajo en sí mismo ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Cómo se siente al saber que es dueña de sus resultados laborales? ¿Lo valora?
		¿Considera que el hacerse dueño de sus decisiones contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
	Promoción y crecimiento	¿Considera que el hacerse dueño de sus decisiones ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Cómo se siente al saber que puede obtener un ascenso en su organización? ¿Lo valora?
		¿Considera que la oportunidad de ascenso contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que la oportunidad de ascenso ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?

Tipo de Pregunta	Clave	Pregunta
Factores Extrínsecos	Salario	¿Cómo se siente al saber que recibe un buen salario? ¿Lo valora?
		¿Considera que el obtener un buen salario contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que el obtener un buen salario ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Supervisión	¿Cómo se siente al saber que cuenta con una adecuada supervisión en su trabajo? ¿Lo valora?
		¿Considera que una adecuada supervisión contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que una adecuada supervisión ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Condiciones laborales	¿Cómo se siente al saber que cuenta con una adecuadas condiciones laborales? ¿Lo valora?
		¿Considera que adecuadas condiciones laborales contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que adecuadas condiciones laborales ayudan a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Políticas de la organización	¿Cómo se siente al saber que cuenta con políticas organizacionales adecuadas? ¿Lo valora?
		¿Considera que adecuadas Políticas contribuyen a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que adecuadas Políticas ayudan a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Relaciones interpersonales	¿Cómo se siente al saber que sus relaciones laborales con sus compañeros, jefes y subordinados son adecuadas? ¿Lo valora?
		¿Considera que adecuadas relaciones interpersonales contribuyen a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que adecuadas relaciones interpersonales ayudan a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Estatus laboral	¿Cómo se siente al saber que cuenta con un estatus laboral en su organización? ¿Lo valora?
		¿Considera que un buen estatus laboral contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que un buen estatus laboral ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Seguridad laboral	¿Cómo se siente al saber que cuenta con seguridad laboral en su organización? ¿Lo valora?
		¿Considera que contar con seguridad laboral contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que contar con seguridad laboral ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
Otros factores	Carrera profesional estable	¿Cómo se siente al saber que esta cumpliendo con su línea de carrera? ¿Lo valora?
		¿Considera que contar con una línea de carrera estable contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que contar con una línea de carrera estable ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Balance vida y trabajo	¿Cómo se siente al saber que cuenta con tiempo suficiente para lograr sus objetivos profesionales/personales? ¿Lo valora?
		¿Considera que contar con un balance entre la vida laboral y personal contribuye a obtener satisfacción laboral? ¿Por qué?
		¿Considera que contar con balance entre la vida laboral y personal ayuda a prevenir la insatisfacción laboral? ¿Por qué?
	Otros Factores	¿Cree que el hecho de que su pareja labore la ayuda a obtener satisfacción laboral?
¿Qué otro factor considera que es importante para obtener satisfacción laboral?		

Apéndice D: Formato de notas de campo y formato de notas de la entrevista

Formato de notas de campo	
Información general	
Fecha de la entrevista:	
Hora de inicio:	
Hora de fin:	
Lugar de la entrevista:	
Nombre de la ejecutiva:	
Nombre de la empresa en que labora:	
Nombre del entrevistador	
Notas descriptivas: 1. Registrar todo lo que se puede recordar sobre la entrevista 2. Retrato de la entrevistada 3. Descripción el ambiente físico, estructura del escenario 4. Registrar los eventos particulares 5. Registrar la secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones	Comentario del investigador; Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189) Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)
Firma del entrevistador:	

Formato de Notas de Campo	
Información General	
Fecha de la entrevista:	
Hora de inicio:	
Hora de fin:	
Lugar de la entrevista:	
Nombre de la ejecutiva:	
Nombre de la empresa en que labora:	
Nombre del entrevistador	
Notas descriptivas: 1. Retrato de la entrevistada 2. Retrato del ambiente físico 3. Reconstrucción del diálogo 4. Eventos particulares	Comentario del investigador; Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189) Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)
Firma del entrevistador:	