

# Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá (Colombia)\*

---

Work and personal success and satisfaction: how  
colombian women perceive them

Sandra Idrovo Carlier

*Sandra.idrovo@inalde.edu.co*

Ph.D. en Comunicación de la Universidad de Navarra (España), máster en Ciencias de la Información de la misma universidad, Producción Radio, TV y Cine de Loma Linda University (E.E.U.U.) y Periodismo de la misma universidad. Directora de investigación en INALDE Business School de la Universidad de La Sabana y directora del Grupo de Investigación Dirección de Personas en las Organizaciones de la misma institución.

Pámela Leyva Townsend

*Pamela.leyva1@unisabana.edu.co*

Administración de Instituciones de Servicio de la Universidad de La Sabana (Colombia). Jefe de trabajos de grado, Instituto de Postgrados FORUM – Universidad de La Sabana.

**Correspondencia:** Autopista Norte, Km 7, Costado Occidental. Chía (Cundinamarca, Colombia).

---

\*Este artículo es producto del proyecto de investigación “Agenda del Directivo”, enfocado a conocer cómo perciben el éxito y la satisfacción personal, familiar y laboral 213 mujeres de todos los niveles de la organización en tres empresas de diferentes sectores económicos. Este proyecto fue financiado por INALDE.

pensamiento y gestión, N° 36

ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5569>

## Resumen

Este estudio buscó conocer cómo perciben las mujeres colombianas el éxito y la satisfacción en su vida personal/familiar y laboral. Fueron encuestadas 213 mujeres que trabajan en diferentes sectores económicos de Bogotá, D. C. (Colombia). Por medio de un análisis comparativo de medias, síntesis de variables en índices de percepción análisis y modelo de regresión ordinal, modelo de regresión para los índices de percepción, y análisis factorial de las variables se encontró: 1) la satisfacción en los ámbitos personal/familiar o laboral se ve afectada por la percepción de limitación del otro ámbito; 2) en la percepción de éxito se identificaron tres tendencias: balance trabajo-familia, éxito personal y crecimiento laboral; 3) las mujeres con mayor edad y antigüedad tienen mayor percepción de satisfacción en los tres ámbitos. Se sugiere profundizar en las relaciones existentes entre los índices de satisfacción y éxito, así como con los elementos que inciden en ellos. Esto permitirá a directivos y empresarios desarrollar planes de carrera y estrategias de retención de talento femenino para mejorar clima laboral y productividad.

**Palabras clave:** *Colombia, éxito, familia, mujer, persona, satisfacción y trabajo.*



## Abstract

This study aims to identify how Colombian women perceive their personal, family and work success and satisfaction, how family demands and work conditions influence these perceptions. 213 women who work at different sectors in Bogotá were surveyed. Through a comparative analysis of mean, synthesizing variables on perception indexes, ordinal regression analysis, model for perception indexes and factor analysis of variables; we found that: 1) satisfaction in any sphere (personal/family/work) is affected by the perception of limitation in other sphere; 2) the success perception revealed three groups: women who look for work-family balance, women motivated by personal success; and, women motivated by job growth; 3) older women and those who have more years working perceive more personal/family and work satisfaction. We suggest deepening the study of the relations between success and satisfaction indexes, as well as, the elements that affect them. The results presented will aid managers to develop career plans and retention strategies of female talent that will help them improve productivity and working conditions.

**Keywords:** *Colombia, success, satisfaction, work, family, women, personal life.*

## 1. INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La primera década del siglo XXI puso de manifiesto una serie de debilidades del sistema económico mundial y mostró con la ‘primavera árabe’ que los sistemas políticos, los líderes políticos para ser más precisos, necesitan renovarse. Existe, sin embargo, otra revolución, más silenciosa pero no menos importante, cuyos cambios van más lento, y pueden pasar desapercibidos. Se trata de la revolución que ha significado la participación masiva de la mujer en el ámbito laboral.

En América Latina, incluida Colombia, las mujeres constituyen el 52 % de la fuerza laboral (Atal, Ñopo & Winder, 2009) con un nivel de educación que puede haber superado ya el de los varones (Hertz, Campo & Zezza, 2008). Este cambio en la composición laboral impacta directamente la forma como se organiza lo laboral y lo familiar/personal. Para entender las circunstancias que afectan la carrera laboral de las mujeres en este contexto hay que tener en cuenta: la maternidad; que ellas aún tienen la responsabilidad principal en el cuidado de niños y la atención del hogar (Hewlett, 2007; Heslin, 2005; Johansson, Huang & Lindfors, 2007; Krantz, Berntson & Lundberg, 2005); y que sus motivaciones parecen ser distintas a las de los varones. Mientras la literatura en lengua anglosajona es abundante en cuanto a la carrera profesional (Hall, 1976; 2002), éxito (Seibert & Kraimer, 2000; Seibert, Kraimer & Liden, 2001), motivaciones femeninas en el trabajo (Hewlett, 2007; Valcour & Ladge, 2008) y concepto de satisfacción y éxito en mujeres (Ismail, 2003; Richarsen, Mikkelsen & Burke, 1997; Ufuk & Ozgen, 2001), los estudios sobre carrera profesional, motivaciones, concepto de éxito y satisfacción laboral, familiar/personal son, con honrosas excepciones (Maxfield, Cárdenas, Heller, 2008; Punnett, Duffy, Fox, Gregory, Lituchy, Miller, Monserrat, Olivas-Luján & Bastos F. Santos, 2007), escasos en Latinoamérica y Colombia.

El objetivo de este trabajo fue identificar cómo perciben el éxito y la satisfacción laboral, personal y familiar las mujeres que trabajan en Bogotá y qué papel juegan los distintos elementos del ámbito familiar (trabajo doméstico, cuidado de hijos, etc.) y de las condiciones laborales (remuneración, antigüedad, etc.) en esa percepción. Para ello se realizará primero una revisión de literatura respecto al éxito y satisfacción laboral, personal

y familiar, identificando el papel que juegan las demandas familiares y las condiciones laborales, para luego mostrar los resultados de la investigación en un grupo de 213 mujeres que viven y trabajan en Bogotá.

## Revisión de literatura

Hablar de éxito y satisfacción laboral en mujeres es forzosamente algo nuevo, ya que su ingreso masivo en el campo laboral remunerado se produjo a partir de la segunda mitad del siglo XX (Arango, 1997). Las actividades femeninas estuvieron casi siempre valoradas desde la perspectiva masculina del trabajo, dando, por ello, mayor importancia a la posición de la mujer en el hogar. Las mujeres, en su mayoría, desempeñaban labores que apoyaban a la familia, como la siembra de vegetales, cría de animales, confección de ropa, dando a estas actividades, más que un valor económico, un valor de uso (Simonton, 2003). Eran familias de un solo ingreso, en las que el varón era el proveedor y la mujer la encargada de las labores domésticas y del cuidado de los niños y personas adultas.

Aunque la mujer se encontraba presente en las fábricas (durante la Revolución Industrial), no es sino como consecuencia de las guerras mundiales y ante la falta de mano de obra masculina que las mujeres ingresan masivamente en la fuerza laboral (Chinchilla & León, 2005). La mujer entra en la esfera de lo público y productivo, pero llevando, a su vez, el peso de la esfera de lo privado con las actividades de cuidado que conlleva: el trabajo doméstico, el cuidado de los niños, adultos y personas que necesitan atención especial.

Los estudios desde la teoría de roles de género y otros modelos utilitaristas arrojan una diferencia en la cantidad de tiempo y energía que varones y mujeres dedican a las demandas de roles familiares y laborales (Lilly, Duffy & Virick, 2006; Noonan, Estes & Glass, 2007; Pocock, 2003; Stevens, Kiger & Mannon, 2005), siendo la mujer la que todavía tiene la principal responsabilidad del mantenimiento del hogar y de los niños, independientemente de su estatus de trabajo (Parasuranam & Simmers, 2001). Por ejemplo, las mujeres que quieren llegar a cargos directivos consideran las responsabilidades familiares como una barrera para acceder a esas posiciones (Godoy & Mladinic, 2009) y la percepción de mayores

demandas familiares también afecta las posibilidades de que ellas sean propuestas para ascensos (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009).

En el ámbito colombiano también ha sido confirmada esta tendencia. En un estudio realizado en Bogotá por Hernáez e Idrovo (2010) encontraron que “tan solo el género se asocia con quien asume la responsabilidad por las labores domésticas” (p. 78), siendo las mujeres el grupo que más posiblemente asume al menos alguna responsabilidad sobre el trabajo doméstico. Esto, acompañado de un número creciente de horas en el trabajo (Carlson, Kacmar & Williams, 2000) y tener niños y/o mayores que requieren de cuidado viviendo en casa (Neal & Hammer, 2007; Poelmans, 2005), incrementa la posibilidad de experimentar conflicto entre la esfera familiar y laboral, lo cual produce insatisfacción laboral, personal y familiar.

Por su parte, la teoría de congruencia de roles propuesta por Eagly (1987, 2002) explica que hay una serie de expectativas que se crean sobre las personas, basadas en su sexo socialmente identificado, es decir, sobre sus roles de género. Estos roles se basan en la división sexual del trabajo; de esta manera se empiezan a asociar a determinados roles ciertos atributos personales. Un ejemplo de esto es el hecho de que las mujeres desarrollen roles familiares y conductas que se relacionan con actividades del cuidado, lo que las hace ver como personas sensibles, cálidas, amables, entre otros. Por otra parte, a los hombres se les asocia el trabajo externo al hogar, el cual se considera dominante, de mayor estatus y poder y se les asocia con características como asertividad, autonomía e independencia, entre otras (Eagly, 1987). Esto lleva a las mujeres a tratar de satisfacer continuamente las expectativas sociales y las demandas laborales y familiares (basadas ambas en las expectativas sociales) tanto de mujer del hogar como mujer profesional. Esto produce una serie de conflictos que se verán reflejados en su percepción de éxito y satisfacción en los diferentes ámbitos (Cárdenas, 2008).

Debido a este conflicto surge en las mujeres, como menciona Heilman (2001), una “falta de ajuste”; esto quiere decir que se crea un vacío entre lo que las mujeres perciben que se espera de ellas y lo que quieren y pueden llegar a hacer en el ámbito laboral, con sus consecuencias en la esfera personal y familiar.

La construcción sociocultural de estas esferas las presenta como opuestas (reproductiva o productiva, privada o pública, femeninas o masculina), lo que ocasiona una desvalorización del trabajo doméstico y de las labores reproductivas (Fernández & Sassen, 1995, citado en De La Garza et al., 2000) realizadas mayoritariamente por mujeres. Y esta valoración y visión de la mujer como 'proveedora de cuidado', o si se quiere, estereotipo acerca de ella, se traslada al trabajo y a las labores que realiza en el sector productivo (Lyness & Heilman, 2006; Powell, Butterfield & Parent, 2002; Heilman & Haynes, 2005). Se fortalece una forma de percibir a la mujer que afecta sus expectativas propias, así como la de sus jefes y colaboradores, y de su familia y amigos.

Aunque la participación de mujeres en la fuerza laboral se ha incrementado cada vez más, los ámbitos laborales y los modelos de carrera profesional siguen basados en un perfil de trabajador que corresponde a las condiciones masculinas de trabajo, con unos supuestos, expectativas y motivaciones que no recogen ni articulan necesariamente los supuestos, expectativas y motivaciones de las mujeres (Burke & McKeen, 1993; Gutek & Larwood, 1987; Marshall, 1989, en Johansson et al., 2007). Johansson, Huang y Lindforst (2007) argumentan que el comportamiento vocacional femenino solo se puede entender adecuadamente si se examina la implicación de los roles que ella tiene como mujer y que hemos mencionado anteriormente.

Johansson et al. (2007) menciona que algunas investigaciones han identificado tres tipos diferentes de carrera laboral para las mujeres: las triunfadoras (aquellas mujeres que tienen claro adónde quieren llegar en su carrera laboral y siguen un patrón ordenado para llegar a donde quieren), las navegantes (son aquellas mujeres que no tienen muy clara su carrera laboral, sin embargo, tienen un patrón ordenado para esta) y las adaptativas (son mujeres que no tienen clara su carrera laboral y tienen un patrón emergente no ordenado de carrera profesional).

Un estudio realizado por Jepsen y Choudhuri (2001, citado en Johansson, 2007) encontró que los individuos con una carrera profesional estable son más propensos a estar más satisfechos con su trabajo y su carrera que aquellos que no.

Pero la opción por carreras laborales diversas no es lo único que difiere en las mujeres. La noción de éxito y satisfacción laboral también varía (Kim, Murrmann & Lee, 2009; García-Bernal, Gargallo-Castell, Marzo-Navarro & Rivera-Torres, 2005). En un primer momento es importante entender que la noción de éxito y satisfacción, aunque relacionados, no son lo mismo. Desde el trabajo seminal de Hughes (1937, 1958) ya se entiende y mide el éxito en la carrera laboral de dos maneras, con sus correspondientes indicadores: un éxito objetivo (es directamente observable, medible y verificable por un tercero) y uno subjetivo (es únicamente la experiencia directa de la persona en su carrera). Ambos se miden de forma diferente: mientras el primero se puede medir con base en salario, ocupación, promoción, etc., el segundo se mide según la reacción de la misma persona respecto a su propia carrera (Heslin, 2005).

Entre los elementos que sirven para medir subjetivamente el éxito laboral se encuentran: la satisfacción laboral inmediata; la prospectiva de futuros avances en la carrera (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010); sentido de identidad (Law, Meijers & Wijers, 2002); propósito de ese trabajo (Cochran, 1990) y balance trabajo-familia (Finegold & Mohrman, 2001).

Heslin (2005) afirma que es un error considerar que el éxito laboral subjetivo es equivalente a satisfacción laboral, puesto que se trata de constructos distintos, y que el éxito subjetivo incluye otros elementos, como los que se acaba de mencionar.

Ahora bien, la literatura sobre éxito y satisfacción laboral en mujeres ofrece resultados diversos. Dyke y Murphy (2006) encontraron que al comparar definiciones de éxito entre hombres y mujeres exitosos y relacionarlos con satisfacción, los varones preferían el éxito material, mientras que para las mujeres era más importante encontrar un 'balance'. Resultado corroborado por Cabrera (2009) entrevistando a mujeres que se reintegraban a la fuerza laboral después de haberla abandonado temporalmente de modo voluntario. Cabrera añade a la preferencia por el balance los elementos de autenticidad y búsqueda de retos. Finegold y Mohrman (2001) en el estudio que realizaron con 4500 empleados encuestados de diferentes países encontraron que el balance familia y trabajo fue calificado como el factor más importante en las muchas facetas de la carrera profesional tan-

to para varones como para mujeres. Como sugieren Punnet et al. (2007), no existe claridad en los resultados de las investigaciones acerca de la satisfacción o insatisfacción de las mujeres con sus trabajos/carreras y con su vida en general.

La literatura ha investigado el impacto que tiene en la satisfacción de las mujeres el tipo de ocupación, la decisión de iniciar un emprendimiento, la edad y el ciclo de carrera, así como las variables relacionadas con la familia. Los estudios sobre el éxito de las mujeres en las diferentes ocupaciones y culturas parecen haber identificado una similitud de obstáculos con el que ellas se enfrentan en las diferentes ocupaciones (Bevan & Learmonth, 2012; Foor & Waldem, 2009; Jeanes, Knights & Martin, 2011; Miller, 2004; Rhoton, 2011; Yang et al., 2012); lo que no se ha terminado de identificar aún es el grado de dificultad en el que incurren al enfrentar esos obstáculos en cada ocupación y cultura, lo cual estaría relacionado directamente con la satisfacción en esa ocupación o tarea (Punnett et al., 2007).

Las investigaciones también acumulan evidencia sobre la elección de las mujeres por los emprendimientos en orden a evitar las dificultades y retos que pueden encontrar en las ocupaciones tradicionales y buscando combinar éxito y satisfacción laboral con satisfacción personal y familiar (Fielden & Davidson, 2005; López, Leyva & Sepúveda, 2012). Esto, a su vez, está relacionado con la edad y la etapa de la carrera laboral en la que se encuentran las mujeres (Auster & Eckstein, 2005). La satisfacción parece que es más alta en las más jóvenes y en las mayores (Clark, Oswald & Warr, 1996; Gazioglu & Tansel, 2006; Bellou, 2010).

A su vez, la edad está ligada a un estatus familiar determinado, con sus respectivas responsabilidades y demandas; lo que a su vez influye en la forma en que se percibe el éxito y la satisfacción laboral vistas las renuncias o exigencias que se asuman (McKeen & Bu, 2005).

Uno de los efectos más estudiados del conflicto entre vida familiar y vida laboral es el que tiene en la satisfacción en el trabajo: a mayor conflicto trabajo-familia, disminuye la satisfacción laboral (Batt & Valcour, 2003; Kopelman, Prottas, Thompson & Jahn, 2006). En esa línea de razo-



namiento, mujeres casadas con personas a cargo, sean niños o adultos, trabajando tiempo completo, enfrentarían circunstancias especialmente exigentes que pesarían sobre su satisfacción laboral, así como sobre su satisfacción personal y familiar (Gordon, Beatty & Whelan-Berry, 2002). No obstante, Punett et al. (2007) encontraron que en el caso de mujeres que se consideraban y eran consideradas como exitosas en el trabajo, la satisfacción laboral no se ve afectada por el estar casadas. Al contrario, las mujeres exitosas solteras reportaron un nivel de satisfacción laboral significativamente más bajo que las casadas.

En Latinoamérica, el buscar el equilibrio entre el trabajo y la vida es mencionado como un gran obstáculo para el éxito, y resulta una mayor preocupación para las mujeres jóvenes (Maxfield et al., 2008). Otra característica que mencionan Maxfield et al. (2008) es que, sin reportar ‘discriminación’, las mujeres latinoamericanas dicen que solamente pueden avanzar en sus carreras si trabajan más que los hombres.

Revisados los estudios y perspectivas desde la literatura existente, este trabajo se propuso identificar cómo perciben 213 mujeres colombianas el éxito y la satisfacción laboral, personal y familiar y el papel que juegan las demandas familiares y las condiciones laborales en esas percepciones.

## 2. DESARROLLO

### 2.1 Pregunta y objetivos de investigación

#### *Pregunta de investigación*

¿Cómo perciben el éxito y la satisfacción laboral, personal y familiar 213 mujeres que trabajan en Bogotá y qué papel juegan los distintos elementos del ámbito familiar y de las condiciones laborales en esa percepción?

#### *Objetivo general*

Identificar cómo perciben el éxito y la satisfacción respecto a lo laboral, personal y familiar 213 mujeres que trabajan en Bogotá y cómo influyen

las demandas familiares y las condiciones laborales en su percepción de éxito y satisfacción.

### *Objetivos específicos*

1. Conocer cuál es la percepción de su satisfacción laboral, personal y familiar de las mujeres bogotanas y qué perciben como obstáculos o motivadores del mismo.
2. Conocer cuál es la percepción de su éxito laboral, personal y familiar de la mujeres bogotanas y qué perciben como obstáculos o motivadores del mismo.

## **2.2 Muestra e información general acerca del estudio**

Se solicitó a un total de 213 mujeres, de tres empresas (A, B y C) de diferentes sectores y tamaños en Bogotá, que diligenciaran el cuestionario CISMS II. De la empresa A, con un total de 80 mujeres, respondieron el cuestionario 52 (65 % del total); en la empresa B, de las 446 mujeres que trabajan en ella, respondieron 113 (25,34 % del total); y de la empresa C, con un total de 53 mujeres, respondieron 48 (90,57 % del total). Las muestras de cada una de las organizaciones no representan el mismo porcentaje dentro de cada una de ellas, ya que esto dependía del acceso que dieran las organizaciones para hacer el levantamiento de datos.

Para esta muestra se manejó un nivel de confianza estadístico del 95 % y un error del 5,34 %. La muestra está distribuida de la siguiente manera: empresa A, 24,41 %; empresa B, 53,05% y empresa C, 22,54 %. Del total de personas que realizó el estudio se obtuvo la siguiente distribución: Directivas (14,1 %) y operativas (85,9%); edad entre 18-25 (30,2 %), entre 26-35 (48,8 %) y entre 36 + (21 %). El nivel de ingresos se distribuyó de la siguiente forma: 1 SMM (14,6 %), entre 1 y 2 SMM (41,3 %),

entre 2 y 4 SMM (24,9 %), entre 4 y 9 SMM (12,7 %) y más de 9 SMM (6,6 %)<sup>1</sup>.

El diligenciamiento de los cuestionarios fue en papel; a las personas que no sabían leer se les brindó apoyo leyéndoles las encuestas y explicándoles lo que no entendían.

Para el análisis estadístico se realizó 1) análisis comparación de medias, 2) síntesis de las variables en índices de percepción (dendograma), 3) análisis por regresión ordinal, 4) modelo de regresión para los índices de percepción y 5) análisis factorial de las variables.

Del total de las preguntas que se encontraban en el cuestionario se formaron dos grupos: unas hacían referencia a la percepción de satisfacción y otras a la percepción de éxito.

Las variables de control fueron: Nivel en la organización, Trabajo del cónyuge, Ingresos mensuales, Años en la empresa, Personas a cargo y Edad.

### 2.3 Herramienta

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como base el cuestionario del estudio CISMS II (Collaborative International Study Of Managerial Stress), el cual fue resultado de la modificación del CISMS I realizada por Poelmans et al. (2003), buscando enfocarse en el conflicto trabajo-familia en su doble dimensión (Poelmans et al., 2003), y luego por CONFYE (Centro de Investigación de IAE-Business School). El CISMS II es una herramienta estadísticamente validada.

---

<sup>1</sup> Para el momento en el que se realizó la encuesta el salario mínimo mensual legal (SMM) era de \$461500 pesos colombianos (equivalente a unos USD 234). El SMML ha sido el siguiente: para 2008, \$461500; para 2009, \$496900; para 2010, \$515000, y para 2011 de \$535600. Durante el periodo de 1° de enero de 2008 a 22 de agosto de 2011 el dólar ha tenido su punto máximo en \$2596,37 pesos colombianos por dólar americano y su punto mínimo en \$1652,41 pesos colombianos por dólar americano. (Estos datos se obtuvieron de la serie empalmada del dólar estadounidense de mes y fin de mes del Banco de la República).

El CISMS II abarca tres áreas. La primera (diagnóstica) busca identificar el nivel de satisfacción en/con trabajo, vida familiar y vida personal partiendo de las demandas y recursos laborales y familiares y el conflicto que se percibe o no entre estos ámbitos. En la segunda área (posición personal) se cuestiona a la persona en cuanto al sentido del trabajo, fuentes de satisfacción personal, definición de éxito en la vida, expresión y percepción de las demandas laborales y familiares. Y por último, en la tercera área (margen de acción) se consideran la cultura del país, la cultura de la empresa, las acciones directivas y la agenda personal.

#### 2.4 Diseño de los índices de percepción de satisfacción y éxito

Para este estudio se seleccionaron 193 preguntas del cuestionario CISMS II y se aglomeraron en tres grupos, lo cual permitió diseñar los tres índices que se presentan a continuación:

- Índice de Percepción de satisfacción: Satisfacción Personal y Satisfacción Laboral
- Índice de Percepción de éxito: Éxito personal/social, Éxito Laboral/continuo y Crecimiento Laboral.
- Índice de percepción de compensación en la empresa en la que laboran.

Para elaborar el índice de “percepción de satisfacción” se hizo un análisis de conglomerado de datos jerárquicos. Como lo muestra la figura 1 ( ver anexos), al hacer este conglomerado se pueden observar dos ramas que están vinculando el mismo número de conjuntos de variables, las cuales tienen no solo asociación estadística, también tienen coherencia conceptual (se encuentra en el extremo derecho). Otra vinculación es la que se observa en el extremo superior de la gráfica, la cual indica el grado de satisfacción personal tanto en el ámbito individual como en el familiar. Por último, en la parte inferior del gráfico se puede observar la ponderación la valoración de la situación laboral en la empresa donde están laborando.

Como resultado de este primer conglomerado de datos jerárquicos se establecen dos índices: uno que es satisfacción personal y el otro que es satisfacción laboral. Para el índice de satisfacción personal se agrupan las variables: 1) satisfacción con la vida familiar; 2) satisfacción con la vida personal y 3) satisfacción con el desarrollo de la carrera. Para el índice de satisfacción laboral se agrupan: 1) satisfacción con el trabajo y 2) satisfacción con la empresa.

Por otra parte, para la elaboración del índice de “percepción de éxito” se hizo, al igual que en el índice anterior, un análisis de conglomerado de datos jerárquicos, el cual agrupó en tres grandes índices las variables que lo conforman (ver figura 2). El primero es el índice de “éxito personal/social”, que abarca las siguientes variables: 1) crecimiento de su negocio; 2) logro de sus proyectos personales; 3) poder ayudar a los demás; 4) acompañar la vida laboral de una vida personal/familiar plena y 5) crecimiento personal. El segundo índice, llamado “éxito laboral continuo”, está compuesto por las siguientes variables: 1) sensación de empleo duradero; 2) hacer bien las cosas propias del trabajo y 3) tener una actividad que lo estimula y disfruta. Por último se tiene el índice de “crecimiento laboral”, el cual agrupa las variables: 1) prestigio ganado en su actividad; 2) ascenso en la organización y 3) posición económica y nivel de vida logrados.

Para el tercer índice, el índice de “percepción de compensación”, según los hallazgos que se presentan en la figura 3 (ver anexos), se hicieron tres agrupaciones. El primer grupo está relacionado con las compensaciones familiares y lo conforman las siguientes variables: 1) brinda apoyo a la educación de los hijos; 2) tiene en cuenta a la familia de los empleados; 3) impulsa a los empleados a retirarse en el horario establecido; 4) los ejecutivos de la empresa dan ejemplo personal y familiar; y 5) la empresa organiza eventos con los familiares. El segundo grupo hace referencia a las restricciones de los trabajos y lo constituyen dos variables: 1) penaliza traslados y 2) prefiere contratar hombres. El tercer grupo se refiere a las compensaciones de los trabajadores y lo conforman dos variables: 1) organiza eventos los fines de semana sin la familia y 2) organiza eventos nocturnos sin la familia.

### 3. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

El modelo de análisis se construyó a partir de los resultados de los indicadores de percepción de éxito, satisfacción, demandas familiares, cuidado de los hijos y trabajo doméstico, al igual que los resultados de la medición de ingresos mensuales en el hogar, antigüedad en la empresa, edad, horas de atención a los hijos, horas de trabajo a la semana, nivel laboral, trabajo del cónyuge y número de personas a cargo.

De los resultados obtenidos se definen, como se menciona anteriormente, índices de satisfacción y de percepción de éxito. Para el índice de satisfacción se definen dos (ver figura 1): *satisfacción personal* (con la vida familiar, con la vida personal y con el desarrollo de la carrera) y *satisfacción laboral* (situación laboral en la empresa, que abarca la satisfacción con la empresa y con el trabajo).

Se construyeron de forma similar los índices de percepción de éxito, agrupados en tres índices globales (ver figura 2): 1) éxito personal/social (crecimiento de su negocio, logro de sus proyectos iniciales, poder ayudar a los demás, acompañar la vida laboral de una vida personal/familiar plena y crecimiento personal); 2) éxito laboral continuo (sensación de empleo duradero, hacer bien las labores del trabajo y tener una actividad que lo estimula y disfruta) y 3) crecimiento laboral (prestigio ganado en su actividad, ascenso en la organización y posición económica y nivel de vida logrados).

#### *Satisfacción Personal*

La percepción de satisfacción personal está correlacionada positivamente con la satisfacción laboral y con el éxito personal; no obstante, se ve afectada negativamente cuando las mujeres deben ceder el trabajo doméstico y el cuidado de sus hijos a otras personas, lo cual implica tener un impacto negativo al valorar la satisfacción personal (ver tabla 1 en anexos).

### *Satisfacción Laboral*

La percepción de satisfacción laboral es alta y directamente relacionada con el éxito laboral continuo y con la satisfacción personal. Sin embargo, mientras más valoran el éxito personal y social, más baja será su percepción de satisfacción laboral, ya que las mujeres que alcanzan un mayor nivel de satisfacción laboral se ven obligadas a ceder el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos a otras personas (ver tabla 2 en anexos). Como resultado de esto, las mujeres deben hacer *trade-off* entre los dos escenarios (laboral y personal/familiar).

### *Éxito Personal/Social*

En cuanto al éxito personal/social, se encontró que las mujeres pueden tener éxito y crecimiento laboral (están correlacionadas positivamente); sin embargo, esto no necesariamente implica que se encuentren laboralmente satisfechas (están inversamente relacionadas), ya que el éxito y el crecimiento laboral para las encuestadas implica delegar en otros el cuidado de los hijos y el trabajo doméstico (ver tabla 3 en anexos).

### *Éxito Laboral continuo*

En cuanto al éxito laboral continuo, se encontró que se favorece cuando se presenta más contacto con los hijos y cuando se perciben menores restricciones por parte de la empresa. También es importante mencionar que entre las encuestadas se halló una tendencia negativa entre las restricciones por parte de la empresa y el ingreso salarial, lo cual puede indicar una posible existencia de un *trade-off* entre la estabilidad laboral y el ingreso salarial (ver tabla 4 en anexos).

Al hacer referencia al éxito en el crecimiento laboral/profesional se encontró una vinculación muy fuerte entre esta y la percepción del éxito personal y la satisfacción personal; sin embargo, también se debe mencionar que es la primera vez que en el estudio se excluyen las variables de orden familiar, y como se puede observar, se da más importancia a las variables exclusivamente laborales. En este contexto, las mujeres asocian su desarrollo profesional a un mayor número de horas trabajadas a la semana y

una mayor participación en actividades extralaborales sin compañía de familiares (ver tabla 5 en anexos).

Resumiendo de forma muy general, se puede decir 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.

En el ítem de éxito personal y laboral cotidiano se encontró 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.

Con base en el análisis factorial realizado (ver tabla 6 en anexos) se pudieron encontrar varias agrupaciones, las cuales se presentan a continuación organizadas por relevancia estadística. En primer lugar se encuentra un grupo cuyas características establecen una relación positiva entre éxito, satisfacción y la mayoría de las variables explicadas, son personas que se perciben exitosas, satisfechas, tienen pocas demandas por parte de sus hijos y cónyuges, son mujeres que llevan poco tiempo trabajando en la empresa y trabajan proporcionalmente menos horas que las demás encuestadas. En segundo lugar se tiene un grupo conformado por las mujeres que presentan una baja percepción del éxito laboral, baja compensación familiar y demandas altas por parte de sus hijos, se encuentran en cargos directivos, con altos ingresos, más experiencia en la empresa y son de mayor edad. El tercer grupo es complementario al primero, ya que asocia la percepción de satisfacción con el cuidado de los hijos y el cuidado doméstico por parte de un empleado, son mujeres con mayor experiencia laboral y valoran el tener pocas restricciones laborales. El cuarto grupo engloba mujeres con mayor experiencia, mayor edad e intensidad laboral, quienes tienen una mayor percepción de éxito laboral continuo. Por último, se tiene la agrupación caracterizada por quienes valoran el crecimiento



laboral y éxito personal, tienen jornadas laborales más largas, mayores ingresos y reciben beneficios de la empresa, su atención a la familia es baja y, consecuentemente, presentan mayores demandas de pareja e hijos.

#### 4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten presentar el modelo expuesto en la figura 4 (ver anexos). Este modelo presenta la alta asociación que se encuentra entre los índices de éxito y satisfacción.

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. Por eso, las mujeres pueden estar satisfechas con su vida laboral pero insatisfechas con su vida personal, porque no han podido dedicar tiempo a sus hijos ni al trabajo doméstico. Este resultado corrobora la literatura existente acerca de la percepción de intercambios y renunciaciones por parte de las mujeres entre el ámbito personal/familiar y la esfera de lo laboral que incide en la satisfacción que dicen experimentar en el trabajo y en su vida (Batt & Valcour, 2003; Kopelman, Prottas, Thompson & Jahn, 2006; Maxfield et al., 2008; McKeen & Bu, 2005). También se identificó la importancia que la familia: el cuidado doméstico y de los hijos, tiene en las mujeres encuestadas, lo cual corrobora, a su vez, el papel preponderante que la familia juega en los horizontes vitales de las colombianas (Nuestra Identidad, 2006; Vassolo, Castro & Gómez-Mejía, 2011).

Si bien es cierto que a nivel de satisfacción el *trade-off* entre familia-trabajo es preponderante, si se observa la percepción acerca del éxito es posible perfilar tres grupos. En el primero están las mujeres que valoran la estabilidad laboral, y son mujeres que buscan un balance entre su vida laboral y la familiar; en el segundo encontramos aquellas mujeres motivadas por el éxito personal, prefieren incremento de ingresos y aquello que les produce satisfacción personal; y un tercero conformado por aquellas mujeres motivadas por el crecimiento laboral, quienes están buscando socializar con miembros de la empresa y permanecer más tiempo trabajando ahí.

Este resultado demuestra que si bien es cierto que lo familiar/personal es una dicotomía presente en la mayoría, no es aplicable a la totalidad de las mujeres. Existen diversas opciones en sus trayectorias laborales, lo que desmiente el supuesto que todas las mujeres tienen responsabilidades de cuidado en el ámbito personal y familiar y/o que lo prefieren antes que dedicarse al ámbito laboral. Los datos muestran que es posible identificar al menos otras dos aproximaciones a la carrera y que corroborarían los resultados de Friedman y Greenhaus (2000): es menos probable que mujeres altamente focalizadas en su carrera se casen o tengan hijos; y si tienen niños, los tienen en menor cantidad.

Las mujeres con mayor edad y mayor tiempo de permanencia en la empresa tienen mayor percepción de satisfacción con su vida personal, familiar y laboral (no es lo suficientemente amplio en relación con las metas de la carrera profesional). Esto puede deberse a la experiencia de los años para el manejo de los ámbitos y al cambio de su estilo de vida dependiendo de la etapa en la que se encuentren. En este sentido, este resultado concuerda con la literatura que explica que la relación entre satisfacción y edad en las mujeres asume forma de 'u'; es decir, alta entre las más jóvenes y las mayores (Bellou, 2010; Clark, Oswald & Warr, 1996).

También se encontró que las mujeres cuya pareja trabaja a tiempo completo presentan mayor satisfacción con el desarrollo de su carrera; esto puede deberse a una menor demanda de tiempo y atención por parte de su cónyuge, lo cual, consecuentemente con los resultados de esta investigación, permite decir que no genera un conflicto entre los dos ámbitos.

Las demandas familiares y laborales producen en las mujeres una percepción de conflicto, en el que algo se tiene que sacrificar si se quiere estar bien en alguno de los ámbitos.

## 5. CONTRIBUCIONES Y LIMITACIONES

Esta investigación contribuye con información importante para la literatura, ya que tanto en Colombia como en América Latina los estudios sobre este tema son escasos. En el caso específico de esta investigación, hemos presentado el caso colombiano de una manera que no se ha mostra-

do antes, proponiendo un modelo y una serie de conclusiones que sirven no solo para docentes e investigadores sino también para empresarios y gobiernos.

Este estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, se tomaron algunas decisiones sobre la información que se recogió en aras de construir los índices de percepción. Las decisiones se tomaron con base en variables que estaban altamente asociadas, como se puede observar en los dendogramas anteriores, y soportadas por la literatura. En segundo lugar, en el modelo se asume una relación lineal entre éxito y satisfacción en los diferentes ámbitos: trabajo, persona y familia.

Consideramos pertinente resaltar la importancia de hacer más estudios sobre el tema para poder profundizar en las relaciones entre los diferentes índices de satisfacción y éxito, así como de los elementos que inciden en ella. Esto, a su vez, permitirá a directivos y empresarios desarrollar planes de carrera y estrategias de retención de talento que les ayuden a mejorar clima laboral y productividad. Además también se cree importante replicar esta investigación en otros contextos para poder contrastar los resultados obtenidos en este estudio.

## Referencias

- Auster, E. & Eckstein, K. (2005). Professional women's mid-career satisfaction: an empirical exploration of female engineers. *Women in Management Review*, 29(1), 4-23.
- Arango, L. (1997). La clase obrera tiene dos sexos. Avances de los estudios latinoamericanos sobre género y trabajo. *Nómadas*, 6, 82 - 93.
- Atal, J., Ñopo, H. & Winder, N. (2009). New Century, Old Disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America *IDB Working Paper IDB-WP-109*, 2009. Inter-American Development Bank. Department of Research and Chief Economist.
- Batt, R. & Valcour, M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Bevan, V. & Learmonth, M. (2012). 'I wouldn't say it's sexism, except that ... It's all these little subtle things': Healthcare scientists' accounts of gender in healthcare science laboratories. *Social Studies of Science*, 43 (1), 136-158. DOI: 10.1177/0306312712460606

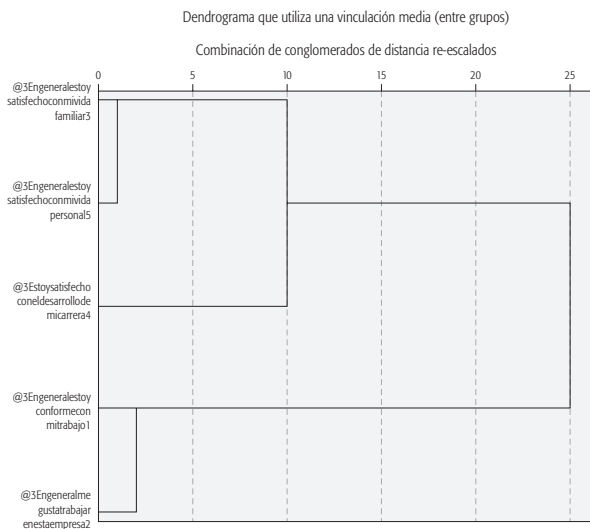
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Cabrera, E. (2009). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, 14 (2), 186 - 201.
- Cárdenas, M. (20087). En Colombia las mujeres hacen la tarea. En S. Maxfield, M. Cárdenas & L. Heller (Eds.) (2008), *Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica: Retos y Dilemas* (pp. 103-133). Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.
- Carlson, D., Kacmar, M. & Williams, L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (2), 249-276. DOI:10.1006/jvbe.1999.1713
- Cochran, L. (1990). *The sense of vocation: A study of career and life development*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Clark, A., Oswalt, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 57-81. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x
- Chinchilla, N. & León, C. (2005). *Female Ambition: How to reconcile work and family*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- De La Garza, E., Castillo, J., Abramo, L. et al. (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del Trabajo*. México D.F.: FLACSO.
- Dyke, L. & Murphy, S. (2006). How we define success: a qualitative study of what matters most to women and men. *Sex Roles*, 55 (5-6), 357-71. DOI: 10.1007/s11199-006-9091-2
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-578.
- Finegold, D. & Mohrman, S. *What do employees really want? The perception vs. The reality*. *World Economic Forum Report*. En Center for Effective Organization [en línea]. Research Monograph [citado 31 marzo 2013]. Disponible en: [http://ceo.usc.edu/research\\_monograph/what\\_do\\_employees\\_really\\_want.html](http://ceo.usc.edu/research_monograph/what_do_employees_really_want.html)
- Food and Agricultural Organization of the United Nations, Agricultural and Development Economics Division (ESA).
- Foor, C. & Walden, S. (2009). "Imaginary Engineering" or "Re-imagined Engineering": Negotiating Gendered Identities in the Borderland of a College of Engineering. *NWSA Journal*, 21 (2), 41-64.
- Fielden, S. & Davidson, M. (2005). *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

- Friedman, S. & Greenhaus, J. (2000). *Work and family-Allies or enemies?* New York: Oxford University Press.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. & Torres-Rivera, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20 (3-4), 279-288.
- Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38 (10), 1163-1171.
- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección, *PSYKHE*, 2 (18), 51-64. DOI:10.4067/S0718-22282009000200004
- Gordon, J., Beatty, J. & Whelan-Berry, K. (2002). The midlife transition of professional women with children. *Women in Management Review*, 17 (7), 79-97.
- Greenhaus, J., Callanan, G. & Godshalk, V. (2010). *Career Management* (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Pacific Palisades: Goodyear Pub Co.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hernández, M. & Idrovo, S. (2010). Armonizando trabajo y familia en Bogotá (Colombia). La conexión doméstica. *Oikos*, 29, 65-90.
- Hertz, T., Campos, A., Zezza, A. et al. (2009). Wage inequality in International Perspective: Effects of Location, Sector, and Gender (pp. 1-29). Paper presentado en FAO-IFAD-ILO Workshop on Gaps, trends, and current research in gender dimensions of agricultural and rural employment: differentiated pathways out of poverty. Roma: ESA Hewlett, S. (2005). *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 657-674.
- Heilman, M. & Haynes, M. (2005). No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 905-916.
- Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hoobler, J., Wayne, S. & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's portability: glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 939-957.
- Hughes, E. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43 (3), 404-413.
- Hughes, E. (1981). *Men and their Work*. Reprinted from original 1958. Westport: Greenwood Press Inc.

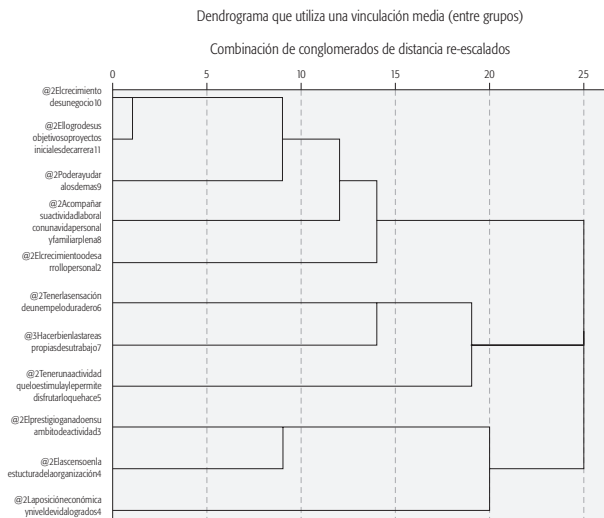
- Jeanes, E., Knights, D. & Martin P. (Eds.) (2011). *Handbook of Gender, Work, and Organization*. London: Wiley.
- Johansson, G., Huang, Q. & Lindforst, P. (2007). A life-span perspective on women's careers, health, and well-being. *Social Science & Medicine*, 65, 685-697.
- Krantz, G., Berntsson, L. & Lundberg, U. (2005). Total workload, work stress and perceived symptoms in Swedish male and female white-collar employees. *European Journal of Public Health*, 15, 209-214. DOI: 10.1093/eurpub/cki079
- Seibert, S. & Kraimer, M. (2000). *Personality, Work Behavior, and Career Outcomes: Examining the Linkages using the Five-Factor Model of Personality*, SIOP Annual Meetings, New Orleans.
- Seibert, S., Kraimer, M. & Liden, R. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-237. DOI: 10.2307/3069452
- Valcour, M. & Ladge, J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 300-309. DOI:10.1016/j.jvb.2008.06.002
- Maxfield, S., Cárdenas, M. & Heller, L. (Eds.) (2008). *Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas*. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.
- Punnett, B., Duffy, J., Fox, S. et al. (2007). Career success and satisfaction: a comparative study in nine countries. *Women in Management Review*, 22 (5), 371-390.
- Simonton, D. (2003). *A history of European women's work. 1700 to the present*. London: Taylor y Francis.
- Lilly, J., Duffy, J. & Virick, M. (2006). A gender-sensitive study of McClelland's needs, stress, and turnover intent with work-family conflict. *Women in Management Review*, 21 (8), 662-680.
- Kim, B., Murrmann, S. & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 612-619.
- Kopelman, R., Prottas, D., Thompson, C. & Jahn, E. A multilevel examination of work-life practices: Is more always better? *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 232-253.
- Law, B., Meijers, F. & Wijers, G. (2002). New perspectives on career and identity in the contemporary world. *British Journal of Guidance & Counselling*, 30 (4), 431-449. DOI:10.1080/0306988021000025637
- López, M., Leyva, P. & Sepúlveda, P. (2012). Influencia de los elementos del modelo EFR® en la actividad empresarial liderada por mujeres: análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.

- Lyness, K. & Heilman, M. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 777-785. DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.777
- Martins, L., Eddleston, K. & Veiga, J. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 399-409.
- Miller, G. (2004). Frontier Masculinity in the Oil Industry: The Experience of Women Engineers. *Gender, Work & Organizations*, 11 (1), 47-73.
- Noonan, M., Estes, S. & Glass, J. (2007). Do Workplace Flexibility Policies Influence Time Spent in Domestic Labor? *Journal of Family Issues*, 28 (2), 263-288. DOI:10.1177/0192513X06292703
- Nuestra Identidad. Estudio Colombiano de Valores. Bogotá, D.C.: Raddar, 2006.
- Neal, M. & Hammer, L. (2007). *Working couples caring for children and aging parents: Effects on work and well-being*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Parasuraman, S. & Simmers, C. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- Poelmans, S., Spector, P., Cooper, Ca., Allen, T., O'driscoll, M. & Sánchez, J. (2003). A cross-national study of work/family demands and resources. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (3), 275-288.
- Poelmans, S. (2005). *Work and family. An international research perspective* (1<sup>st</sup> ed.). London: Psychology Press.
- Pocock, B. (2003). *The work/life collision*. Sidney: The Federation Press.
- Powell, G., Butterfield, A. & Parent, J. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28 (2), 177-193. DOI: 10.1177/014920630202800203
- Rhoton, L. (2011). Distancing as a Gendered Barrier: Understanding Women Scientists' Gender Practices. *Gender & Society*, 25(6), 696-716. DOI: 10.1177/0891243211422717
- Stevens, D., Kiger, G. & Mannon, S. (2005). Domestic labor and marital satisfaction: How much or how satisfied? *Marriage & Family Review*, 37 (4), 49-67.
- Vassolo, R., Castro, J. & Gomez-Mejia, L. (2011). Managing in Latin America: Common Issues and a Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25 (4), 22-36. DOI: 10.5465/amp.2011.0129
- Yang, L., Spector, P., Sánchez, J., Allen, T. et al. (2012). Individualism - collectivism as a moderator of the work demands - strains relationship: A cross-level and cross-national examination. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 424-443.

## Anexos



**Figura 1.** Dendrograma para la elaboración del índice de percepción de satisfacción



**Figura 2.** Dendrograma para la elaboración del índice de percepción de éxito



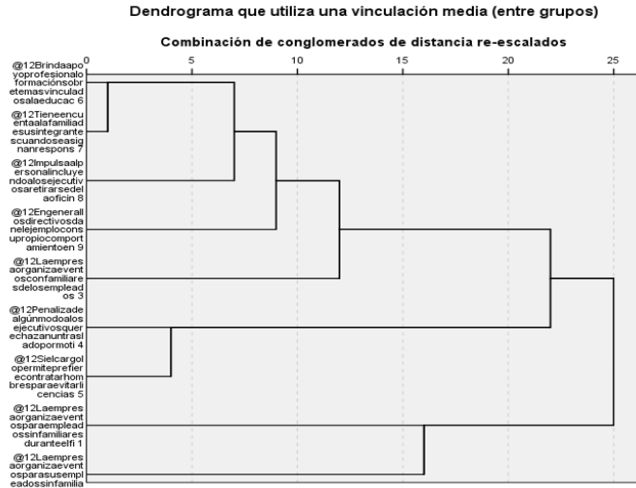


Figura 3. Dendrograma para la elaboración del índice de percepción de compensación

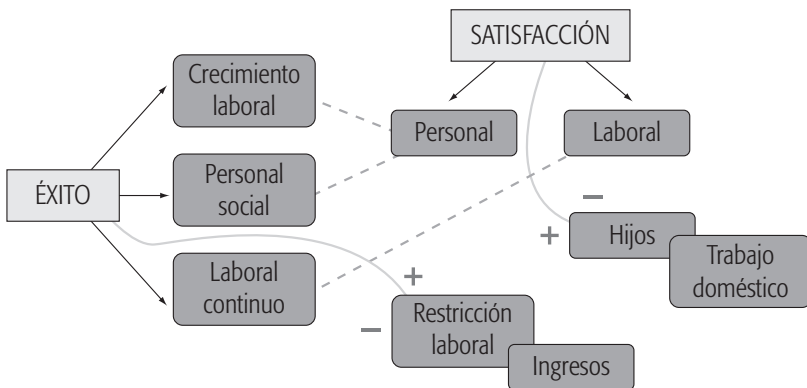


Figura 4. Modelo obtenido de los resultados

**Tabla 1.** Modelo de regresión para el índice de satisfacción personal

Modelo	Coeficientes				t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Beta		
	B	Error típ.	Beta			
(Constante)	-,106	,190			-,557	,579
F2_ExitoPersonalSocial	,732	,159	,489		4,608	,000
F2_ExitoLaboralCotidiano	-,417	,185	-,263		-2,256	,027
F3_SatisfaccionLaboral	,419	,104	,425		4,017	,000
F30_CuidadoHijosFamilia	-,198	,077	-,249		-2,567	,012
F31_TrabajoDomesticoYoMismo	,222	,081	,261		2,740	,008
Horas de atención a los hijos	,003	,001	,193		2,013	,048
CEdad	,006	,002	,255		2,619	,011

**Tabla 2.** Modelo de regresión para el índice de satisfacción laboral

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
(Constante)	,192	,159		1,206	,232	
F2_ExitoPersonalSocial	-,512	,159	-,337		-3,228	,002
F2_ExitoLaboralCotidiano	,826	,161	,514		5,144	,000
F3_SatisfaccionPersonal	,381	,100	,376		3,807	,000
F30_CuidadoHijosFamilia	,196	,075	,242		2,624	,010
F31_TrabajoDomesticoYoMismo	-,162	,081	-,188		-2,013	,048

**Tabla 3.** Modelo de regresión para el índice de éxito personal / social

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,363	,100		3,620	,001
F2_ExitoLaboralCotidiano	,436	,099	,412	4,387	,000
F2_ExitoCrecimientoLaboral	,328	,077	,369	4,255	,000
F3_SatisfaccionPersonal	,172	,059	,257	2,924	,005
F3_SatisfaccionLaboral	-,140	,059	-,213	-2,365	,021
F12_CompensaciónRestricciones	,075	,039	,159	1,925	,058
F31_TrabajoDomesticoYoMismo	-,090	,047	-,159	-1,932	,057
Ingreso Mensual	,028	,011	,224	2,679	,009
CEdad	-,005	,001	-,297	-3,601	,001

**Tabla 4.** Modelo de regresión para el índice de éxito laboral continuo

Modelo	Coeficientes				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,397	,085		4,680	,000
F2_ExitoPersonalSocial	,440	,082	,465	5,359	,000
F3_SatisfaccionLaboral	,208	,055	,333	3,795	,000
F12_CompensaciónRestricciones	-,117	,040	-,261	-2,916	,005
F30_CuidadoHijosYoMismo	,078	,038	,183	2,034	,045
Ingreso Mensual	-,033	,011	-,279	-2,977	,004

**Tabla 5. Modelo de regresión para el índice de éxito en el crecimiento laboral**

Modelo	Coeficientes				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	,037	,111		,335	,739
F2_ExitoPersonalSocial	,532	,108	,472	4,933	,000
F3_SatisfaccionPersonal	,147	,072	,195	2,042	,045
F12_CompensaciónTrabajadores	,160	,093	,157	1,727	,088
HorasTrabajoSemanales	,002	,001	,192	2,117	,037

Tabla 6. Análisis factorial de las variables por componentes

Matriz de Componentes										
	Componente									
	1	2	3	4	5					
F2_ExitoPersonalSocial	↑	0,399	↓	-0,331	↑	0,443	↓	-0,198	↑	0,385
F2_ExitoLaboralCotidiano	↑	0,370	↓	-0,304	↑	0,515	↑	0,325		0,088
F2_ExitoCrecimientoLaboral	↑	0,367	↓	-0,262	↑	0,492		0,063	↑	0,373
F2_SatisfacciónPersonal	↑	0,429		0,047	↑	0,464		0,13		-0,024
F3_SatisfacciónLaboral	↑	0,312		0,071	↑	0,258	↑	0,537		0,007
F12_CompensaciónFamiliar	↑	0,444	↓	-0,308		0,053	↓	-0,301		0,090
F12_CompensaciónTrabajadores	↑	0,405		-0,113		-0,027	↓	-0,199	↑	0,443
F12_CompensaciónRestricciones		0,011	↓	-0,264	↓	-0,314		-0,139		0,148
F15_DemandasPareja	↓	-0,582	↓	-0,365		-0,042		0,107	↑	0,467
F16_DemandasHijos	↓	-0,456	↓	-0,360		-0,153		0,098	↑	0,544
F30_CuidadoHijosYoMismo	↑	0,519	↑	0,458	↓	-0,238		0,134		0,092
F30_CuidadoHijosFamilia	↑	0,543		0,076	↓	-0,527		0,17	↑	0,295
F30_CuidadoHijosEmpleado	↓	-0,262		0,053	↑	0,390	↓	-0,485		-0,032
F31_TrabajoDomesticoYoMismo	↑	0,374		-0,168		-0,098	↓	-0,218		-0,136
F31_TrabajoDomesticoEmpleado	↓	-0,230	↑	0,635		0,252	↓	-0,239	↑	0,305
F31_TrabajoDomesticoFamilia	↑	0,361		0,07	↓	-0,553	↑	0,369	↑	0,305
NivelLaboral2		0,027		0,353		-0,107	↓	-0,419	↑	0,425
CónyugeTrabaja2		0,109		0,222		0,003		-0,021		0,052
IngresoMensual		0,104	↑	0,664		0,059	↓	-0,313	↑	0,363
Horas de atención a los hijos		0,488		0,181		0,081		-0,118	↓	-0,232
Total personas a cargo		0,070	↑	0,334		-0,032		0,192		0,128
AñosEnEmpresa	↓	-0,313	↑	0,465	↑	0,34	↑	0,276		0,148
Cedad		-0,155	↑	0,602		0,216	↑	0,499		0,057
HorasTrabajoSemanales	↓	-0,392	↓	-0,238		0,064	↑	0,274	↑	0,297