

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2014

---

**Tema:** “CULTURA TRABAJO – FAMILIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA ISABEL DE GODÍN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. UN ENFOQUE DE GÉNERO”

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

**Autora:** Ingeniera María José Ramos Parra

**Director:** Psicólogo Clínico, Carlos Rodrigo Moreta Herrera, Máster

Ambato – Ecuador

2017

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El tribunal receptor del trabajo de titulación, presidido por el *Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Doctor*, e integrado por los señores: *Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA*; *Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magíster*; *Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA*, designados por la *Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*, para receptor el trabajo de investigación con el tema: "*CULTURA TRABAJO – FAMILIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA ISABEL DE GODÍN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. UN ENFOQUE DE GÉNERO*", elaborado y presentado por la señora *Ingeniera María José Ramos Parra*, para optar por el grado académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del trabajo de investigación, el tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

*Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*

Presidente y Miembro del Tribunal.

*Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.*

Miembro del Tribunal.

*Psic. María Cristina Abril Freire, Mg.*

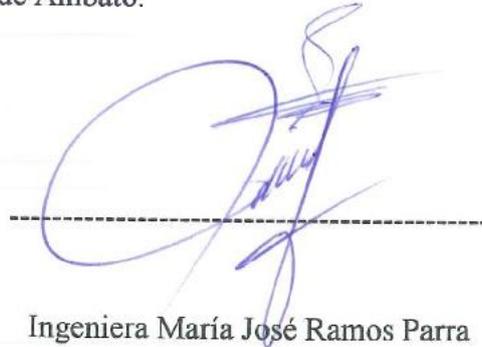
Miembro del Tribunal.

*Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA.*

Miembro del Tribunal.

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación, presentado con el tema: "CULTURA TRABAJO – FAMILIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA ISABEL DE GODIN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. UN ENFOQUE DE GÉNERO", le corresponde exclusivamente a la: ingeniera María José Ramos Parra, autora bajo la dirección del psicólogo Carlos Rodrigo Moreta, Msc., director del trabajo de titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera María José Ramos Parra

*c.c.:0603588856*

**AUTORA**



Psicólogo Carlos Rodrigo Moreta Herrera, Msc.

*c.c.:1802732073*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el trabajo de titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la universidad.



Ingeniera María José Ramos Parra

c.c.:0603588856

## **DEDICATORIA**

“No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia” Isaías 41:10

A mi Dios que me bendice con su luz y protección.

A mí adorada hija, Romina Alejandra y mi amado esposo Jorge, que supieron ser pacientes y comprensivos ante mi ausencia. Su amor y apoyo han cristalizado una meta.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento profundo y sentido a mis padres, mis hermanos, mis suegros que supieron reemplazarme en mis obligaciones como madre y trabajadora permitiéndome continuar con mi propósito de superarme profesionalmente.

A mi amigo incondicional, ingeniero Diego Barba Bayas quien me ha alentado durante este largo camino y me ha guiado con su espíritu sabio y conocedor.

A mis profesores que impartieron sus conocimientos durante todo este tiempo y en especial al psicólogo Rodrigo Moreta, que ha sido un pilar fundamental para la conclusión del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	ii
DERECHOS DE AUTOR .....	iii
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xvi</b>
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	6
EL PROBLEMA.....	6
1.1. Tema de investigación .....	6
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.2.1 Contextualización. ....	6
1.2.2 Análisis crítico. ....	21
1.2.3 Prognosis.....	22
1.2.4 Formulación del problema. ....	22
1.2.5 Interrogantes. ....	22
1.2.6 Delimitación.....	23
1.3 Justificación .....	23
1.4. Objetivos .....	26
1.4.1 Objetivo general.....	26
1.4.2 Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II.....	27

MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Antecedentes investigativos.....	27
2.2. Fundamentación filosófica.....	35
2.3. Fundamentación epistemológica.....	37
2.4. Fundamentación ontológica.....	38
2.5. Fundamentación axiológica.....	39
2.6. Fundamentación social.....	40
2.7. Fundamentación legal.....	41
2.8. Categorías fundamentales.....	48
2.9. Hipótesis.....	92
2.9.1. Señalamiento de variables.....	92
CAPÍTULO III.....	93
METODOLOGÍA.....	93
3.1. Enfoque de investigación.....	93
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	93
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	94
3.4. Diseño de la investigación.....	95
3.5. Población y muestra.....	96
3.6. Operacionalización de variables.....	99
3.7. Recolección de información.....	102
3.7.2. Procesamiento y análisis.....	105
CAPÍTULO IV.....	108
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	108
4.1. Análisis de resultados.....	108
4.1.1 Análisis sociodemográfico.....	108
4.1.1.1 Análisis de las variables individuales.....	108
4.1.1.2 Análisis de las variables laborales.....	116

4.1.2	Análisis del cuestionario de cultura trabajo – familia.....	127
4.1.2.1	Análisis descriptivo.....	127
4.1.2.2	Análisis categórico.....	129
4.1.2.3	Análisis comparativo por género. ....	130
4.1.3	Análisis del cuestionario de compromiso organizacional. ....	133
4.1.3.1	Análisis descriptivo.....	133
4.1.3.2	Análisis categórico.....	134
4.1.3.3	Análisis comparativo por género. ....	136
4.1.4	Análisis del cuestionario de calidad de vida profesional. ....	138
4.1.4.1	Análisis descriptivo.....	138
4.1.4.2	Análisis comparativo por género. ....	139
4.2	Análisis correlacional- comprobación de hipótesis .....	140
	CAPÍTULO V.....	145
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	145
5.1.	Conclusiones.....	145
5.2.	Recomendaciones .....	147
	CAPÍTULO VI.....	149
	PROPUESTA.....	149
6.1.	Datos informativos.....	149
6.1.1.	Tema. ....	149
6.1.2.	Institución beneficiaria.....	149
6.2.	Antecedentes .....	150
6.3.	Justificación .....	151
6.4.	Objetivos.....	153
6.4.1.	Objetivo general.....	153
6.4.2.	Objetivos específicos. ....	153
6.5.	Análisis de factibilidad .....	153

6.6. Fundamentos teóricos .....	154
6.6.1. Hacia una comprensión del empoderamiento. ....	154
6.6.2. Empoderamiento, enfoque de género y cultura trabajo-familia. ....	157
6.6.3. Empoderamiento y compromiso organizacional en las unidades educativas. ....	159
6.7. Metodología .....	162
6.8. Desarrollo.....	166
BIBLIOGRAFÍA .....	185
ANEXOS .....	198
ANEXO A: Hoja de presentación del proyecto de investigación .....	198
ANEXO B: Carta de consentimiento informado .....	199
ANEXO C: Ficha sociodemográfica.....	200
ANEXO D: Escala de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness.....	203
ANEXO E: Escala de compromiso organizacional de Allen & Meyer .....	205
ANEXO F: Cuestionario de calidad de vida profesional de Cabezas .....	207
ANEXO G: Programación para el desarrollo de los talleres.....	210
ANEXO H: Fotografías .....	213

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Normativa ecuatoriana vigente que contribuye a la conciliación trabajo-familia.....	75
Tabla 3.1. Variable independiente: cultura trabajo – familia.....	100
Tabla 3.2 . Variable dependiente: compromiso Organizacional .....	101
Tabla 4.1. Distribución de los encuestados en función de las variables individuales .....	109
Tabla 4.2. Distribución de los encuestados en función de las variables laborales .....	116
Tabla 4.3. Estadísticos descriptivos .....	127
Tabla 4. 4. Análisis categórico del nivel de conflicto en la cultura trabajo – familia .....	129
Tabla 4.5. Análisis comparativo por género en la evaluación de la cultura trabajo-familia.....	130
Tabla 4.6. Estadísticos descriptivos .....	133
Tabla 4.7. Análisis categórico del nivel de compromiso organizacional.....	135
Tabla 4.8. Análisis comparativo por género en la evaluación del compromiso organizacional .....	136
Tabla 4.9. Estadísticos descriptivos .....	138
Tabla 4.10. Análisis comparativo por género en la evaluación de la calidad de vida profesional.....	139
Tabla 4.11. Análisis correlacionales de la cultura trabajo-familia, calidad de vida profesional y comportamiento organizacional .....	141
Tabla 5.1 Descripción de la propuesta según el modelo de Robinson.....	182
Tabla 5.2 Diagnóstico de competencias requeridas para el empoderamiento.....	183

Tabla 5.3 Criterio de actividades prioritarias.....	195
Tabla 5.4. Formato de capacitación.....	196
Tabla 5.5. Plan de actividades.....	199

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Árbol de problemas.....	20
Gráfico 2. 1. Red de inclusiones conceptuales.....	48
Gráfico 2. 2. Constelación de ideas.....	49
Gráfico 4.1. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la edad .....	110
Gráfico 4.2. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del género.....	112
Gráfico 4.3. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del estado civil .....	113
Gráfico 4. 4. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del número de hijo .....	114
Gráfico 4.5. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del nivel educacional .....	115
Gráfico 4.6. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la jerarquía .....	118
Gráfico 4.7. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del cargo que desempeña .....	119
Gráfico 4.8. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de los años de experiencia laboral .....	120
Gráfico 4.9. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la jornada.....	121
Gráfico 4.10. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la sección.....	122

Gráfico 4.11. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del tipo de contrato .....	123
Gráfico 4.12. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la antigüedad en la institución.....	124
Gráfico 4.13. Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del sueldo .....	126
Gráfico 4.14. Representación gráfica de la distribución de los participantes en función de las categorías diagnosticadas del cuestionario cultura trabajo- familia .....	130
Gráfico 4.15. Análisis comparativo por género de la cultura-trabajo-familia .....	132
Gráfico 4.16. Representación gráfica de la distribución de los participantes en función de las categorías diagnosticadas del cuestionario compromiso organizacional.....	135
Gráfico 4.17. Análisis comparativo por género del compromiso organizacional .....	137
Gráfico 4.18. Análisis comparativo por género de la calidad de vida profesional .....	140

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Hoja de presentación del proyecto de investigación .....	198
ANEXO B: Carta de consentimiento informado .....	199
ANEXO C: Ficha sociodemográfica.....	200
ANEXO D: Escala de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness .....	203
ANEXO E: Escala de compromiso organizacional de Allen & Meyer .....	205
ANEXO F: Cuestionario de calidad de vida profesional de Cabezas .....	207
ANEXO G: Programación para el desarrollo de los talleres.....	210
ANEXO H: Fotografías .....	213

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TEMA:** “Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godín de la ciudad de Riobamba. Un enfoque de género”

**AUTORA:** Ingeniera María José Ramos Parra

**DIRECTOR:** Psicólogo Clínico Carlos Rodrigo Moreta Herrera, Máster

**FECHA:** Octubre del 2017

#### RESUMEN EJECUTIVO

**OBJETIVO:** Determinar la relación existente entre la cultura trabajo-familia entendida como la percepción que tienen los colaboradores respecto al apoyo recibido por la organización para la integración de su vida laboral y personal y el compromiso organizacional descrito como el vínculo entre el trabajador y su organización en los trabajadores de la unidad educativa Isabel de Godín de la ciudad de Riobamba. **DISEÑO:** El trabajo es un estudio de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo y correlacional en el que se aplicó el cuestionario de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness (1999) y el cuestionario de compromiso organizacional de Allen & Meyer (1991). **MUESTRA:** Se contó con la participación de los 182 trabajadores, el 39,56% fueron hombres y el 61,54% mujeres. **RESULTADOS:** Los resultados indican que un 92,3% de los encuestados presentan niveles bajos de conflictividad, mientras que un 7,7% muestra niveles medios; además, que un 5,5% tienen un bajo nivel de compromiso organizacional, un 67,0 % un nivel medio mientras que un 27,5% un nivel alto. No se encontraron diferencias significativas entre género. El comportamiento organizacional se correlaciona con la cultura trabajo-familia  $r= 0,639; p < 0,01$ . **CONCLUSIÓN:** La cultura trabajo-familia es un factor determinante que explica el 40,8% de los cambios de la varianza del comportamiento organizacional.

**Palabras clave:** Cultura trabajo-familia, compromiso organizacional, calidad de vida profesional, conflicto trabajo- familia, conciliación trabajo-familia

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**

**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**MASTER IN MANAGEMENT OF HUMAN TALENT**

**THEME:** “Work-family culture and organizational commitment in the staff of Isabel de Godin educational unit in Riobamba city. A gender approach”

**AUTHOR:** Ingeniera María José Ramos Parra

**DIRECTED BY:** Psicólogo Clínico Carlos Rodrigo Moreta Herrera, Máster

**DATE:** October, 2017

**ABSTRACT**

**OBJECTIVE:** To determine the relationship between work-family culture understood as the perception of employees regarding the support received by the institution to the integration of their work and personal life and the organizational commitment described as the link between the worker and his organization in the staff of Isabel de Godín Educational unit in Riobamba city. **DESIGN:** The work is a quantitative research with a descriptive and correlational scope in which the work-family culture questionnaire of Thompson, Beauvais & Lyness (1999) and the Allen & Meyer organizational commitment questionnaire (1991). **SAMPLE:** 182 workers participated as part of the research, 39.56% were men and 61.54% women. **RESULTS:** The results show that 92.3% of respondents have low levels of conflict, while 7.7% show standard levels; in addition, 5.5% have a low level of organizational commitment, 67% have a standard level and 27.5% have a high level. No significant differences were found between genders. The organizational commitment is correlated with work-family culture  $r = 0.639$ ;  $p < 0.001$ . **CONCLUSION:** The work-family culture is a determining factor that explains the 40.8% of the changes in the organizational commitment variance.

**Keywords:** Work-family culture, organizational commitment, quality of professional life, work-family conflict, work-family resolution.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura trabajo-familia es un campo de investigación en expansión. En los últimos años se han multiplicado las publicaciones científicas (Acevedo & Salgado, 2008; Álvarez & Guerra, 2012; Sivatte & Guadamillas, 2014) en las cuales se expone esta temática y se resalta cuán estrechamente ligados se encuentran los ámbitos familiar y laboral; siendo éstos “esferas desiguales que se influyen recíprocamente y cuya interacción se puede explicar desde diversas teorías” (Andrade & Landero, 2015, pág. 186).

La investigación aquí expuesta se acerca a este fenómeno desde tres perspectivas esencialmente: a) la gestión del talento humano, b) la psicología organizacional y c) el enfoque de género. Para ello se apropia de los conceptos contemporáneos de los campos administrativo y psicológico, creando un andamiaje teórico-metodológico que se traduce en un resultado científico de apoyo a las políticas de conciliación trabajo-familia, las cuáles son concebidas como estrategias que reflejan el interés de la empresa por el bienestar del colaborador; lo cual contribuye a mermar los efectos del conflicto trabajo-familia mediante la promoción de la cultura trabajo-familia, la cual comprende ideas, creencias, y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los colaboradores (Thompson & Beauvais, 1999, pág. 394), pretendiendo de este modo fomentar el compromiso de los colaboradores con la organización. (Acevedo D. , Salgado, Moyano, & Jimenez, 2009, pág. 732). Existe consenso entre los autores estudiados (Idrovo, 2006; Acevedo & Salgado, 2008; Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe, 2008; Álvarez, 2011; ) en cuanto al

permanente conflicto que enfrentan las personas cuya responsabilidad va más allá del ámbito laboral, en particular en las parejas de doble ingreso, las cuales experimentan una sobrecarga al intentar armonizar trabajo y familia. De ahí la importancia de realizar este tipo de estudios en Ecuador, país en el cual “la población femenina se incrementó dentro de la Población Económicamente Activa (PEA) en un 80% entre 2001 y 2010” (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014, pág. párr. 3)

Por tanto, un abordaje integral de la problemática en estudio no puede soslayar la incorporación del enfoque de género en la gestión del talento humano al ser considerado como un factor que favorece el avance de las políticas conciliadoras. Por ello en este trabajo se presta especial atención a esta mirada, a fin de contribuir a la promoción de condiciones de mayor equidad entre mujeres y hombres.

La realidad del entorno educativo no tiene una situación muy diferente a aquella de las empresas y organizaciones de otros contextos, así lo ratifica el informe expuesto por el MINEDUC (2004) que pone de relieve, entre otros problemas del sistema educativo nacional, la “disparidad en la gestión educativa en las diferentes regiones y provincias en lo relacionado a cobertura, acceso, dotación de materiales, infraestructura, partidas presupuestarias” (p.44). Por otro lado, los cambios en el modelo de gestión del sistema educativo que se iniciaron a partir del año 2010, de acuerdo a datos proporcionados por la cartera de estado correspondiente, han generado un impacto en el entorno organizacional de la educación, mediado por la fusión de instituciones que en su momento fueron autónomas, lo cual ocasionó

problemáticas tales como: a) traslados de personal de una institución a otra; b) cambio de funciones, c) mayor responsabilidad para autoridades que lideran lo hoy conocido como unidades educativas, entre otras. (MINEDUC, 2017, pág. párr. 2)

La situación antes descrita, tal y como se pudo apreciar en el estudio preliminar realizado, coadyuvó en algunos casos a la disminución de la estabilidad emocional del colaborador dentro de su entorno laboral y por ende de su compromiso con la institución, afectando naturalmente a su desempeño.

Con base en lo antes expuesto, la investigación se enmarca en la necesidad de evidenciar ante las autoridades de la unidad educativa Isabel de Godin que es importante gestionar una mejora de los procesos en el área de talento humano, haciendo hincapié a fortalecer políticas de conciliación trabajo-familia, toda vez que como lo expresa un informe del Centro Internacional Trabajo y Familia (1999) “las políticas sociales del siglo XXI serán las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar” (p. 2), pretendiendo así promover un mayor compromiso de los colaboradores con la institución en pos de un mejor desempeño, de cara al alcance de los indicadores de calidad educativa y al mejoramiento de la imagen institucional.

La finalidad de la investigación realizada no es otra que determinar la relación existente entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godín de la ciudad de Riobamba ya que se hipotetiza que: “La cultura trabajo-familia se encuentra significativamente

correlacionada con el compromiso organizacional en los trabajadores de la unidad educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba”. Para la comprobación de esta hipótesis y cumplimiento de este fin se ha estructurado este trabajo de la siguiente manera:

El Capítulo I. El Problema. En este capítulo se formula y delimita espacial y temporalmente el problema de investigación, no sin antes hacer referencia a diferentes aspectos de la contextualización a nivel macro, meso y micro. Este proceso favoreció la realización de un análisis crítico, el cual se efectuó en función del estudio preliminar que dio origen a la investigación actual y que arrojó las causas y los efectos del problema. En este acápite se abordan además la justificación, incluyendo la importancia teórica, metodológica, práctica o social de la investigación, así como los beneficiarios y la factibilidad de la misma.

El Capítulo II. Marco Teórico. Se expone la posición teórica de la investigadora, como resultado de la revisión bibliográfica realizada para los antecedentes y las fundamentaciones filosófica, epistemológica y legal. Se defiende la búsqueda de esquemas de análisis trans-disciplinarios al fenómeno de la cultura trabajo-familia, que van desde la gestión del talento humano, la psicología organizacional hasta el enfoque de género. Además, mediante el empleo del método científico se arribó a las categorías fundamentales y se reseñan algunos conceptos básicos relativos a las variables en estudio: a) cultura trabajo-familia y b) compromiso organizacional.

El Capítulo III. Marco Metodológico. Se fundamenta el enfoque cuantitativo de la investigación, sus modalidades y diseño. Se señala la población y muestra, la operacionalización de variables y las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para recolectar y procesar la información obtenida.

El Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados. Una vez recolectada la información, a través de los diferentes instrumentos aplicados, se presentan los resultados obtenidos a través de tablas y gráficos.

El Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones. Se plantean las conclusiones y recomendaciones como antecedente a la presentación y aplicación de la propuesta.

El Capítulo VI. Propuesta. Se presenta una propuesta titulada “Programa de empoderamiento para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional”. La misma representa una contribución a la transformación de los roles tradicionales de género en la sociedad, mediante la generación de una cultura trabajo-familia, que tenga en su base la necesidad de empoderar a los participantes con el propósito de que estos puedan reducir las barreras asociadas al conflicto trabajo-familia, al tiempo que incrementan el nivel de compromiso organizacional, consolidando sus capacidades de resolución de problemas y toma de decisiones personales y colectivas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema de investigación**

“CULTURA TRABAJO – FAMILIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA ISABEL DE GODIN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. UN ENFOQUE DE GÉNERO”

### **1.2. Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización.**

##### **Macro**

El devenir histórico de la gestión del talento humano y el agitado contexto actual, en el cual sobresale el avance vertiginoso de la empresa del siglo XXI, aunados a un entorno altamente competitivo y variante, han marcado profundamente las organizaciones a nivel mundial, forzándolas a mantener un exigente ritmo de trabajo, situación que ha generado un deterioro en la calidad de vida laboral de los colaboradores y por ende en la calidad de vida familiar y personal.

Al respecto Álvarez & Guerra (2012) señalan que “tanto la esfera familiar como el mundo laboral han sufrido una evolución a través de hechos histórico – sociales que han producido cambios radicales en estos dos aspectos importantes de la vida del ser humano” (p. 49).

Los estudios que analizan las circunstancias históricas en las cuales se desarrollan los cambios más relevantes que acontecen en la esfera laboral, frecuentemente citan el hecho de la incorporación progresiva de la mujer a este ámbito importante de la vida social. Con ello, en un breve lapso histórico, se ha forjado un desequilibrio en la dinámica familiar de los hogares del mundo, manifestándose la importancia indiscutible de este progreso del género femenino y aminorándose la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres.

El ingreso de la mujer al campo laboral ha tenido como consecuencia una gran cantidad de modificaciones en la sociedad, entre las que podemos destacar son el cambio de roles que se ha ido produciendo en cuanto al concepto de mujer/madre y padre/ proveedor, lo que se traduce en que la mujer está menos en su hogar, pasando más tiempo en su trabajo. (Muñoz & San Martín, 2014, pág. 8)

En el escenario socio-histórico contemporáneo se plantea como aspecto interesante lo relacionado con los efectos de la situación anteriormente referida. En primer lugar, estas transformaciones ubican en la misma condición tanto a hombres como a mujeres, cuando en la práctica “las circunstancias socio/demográficas actuales evidencian de manera puntual que muchas personas viven en un conflicto entre el trabajo y la familia. Y esto no solo las mujeres que trabajan fuera del hogar, sino también por parte de los hombres, quienes se implican cada vez más en las tareas familiares” (Álvarez, 2011, pág. 5).

Por lo anteriormente expuesto, en los últimos años, a nivel mundial, ha habido un interés creciente en visibilizar la doble jornada laboral que recae como un lastre permanente sobre las féminas, incluso se ha llegado a demostrar que la incursión de

las mujeres en el ámbito laboral no representa una disminución en las tareas domésticas (Moreno, Quishpe, Velarde, & Velásquez, 2016, pág. 4). Al parecer esta dualidad impone mayores obligaciones a las agendas de las mujeres trabajadoras, reforzando el papel tradicional de las mismas y sobre todo dificultando su empoderamiento.

Al respecto, estudios realizados en el vecino país Colombia, señalan que el 51% de la población son mujeres, de los cuales el 42.13% se encuentra laborando; cifras que corroboran la alta participación de la mujer en el ámbito laboral (Álvarez, 2011, pág. 5).

En Chile se informa que la participación femenina en el mercado laboral bordea un 47% del total de la población económicamente activa (Varas & Vidal, 2013, pág. 6).

En Argentina en el año 2002 el 45.3% de los hogares se sostenían con dos ingresos, mientras que en el Perú este porcentaje era similar. (Debeljuh & Jáuregui, 2004, pág. 92)

En Ecuador un 42% de la población económicamente activa son mujeres (INEC, 2015, pág. párr.3).

La situación global en América Latina revela un panorama similar. Según cifras oficiales la presencia de familias biparentales se ha reducido a un 36%, lo que en cierto modo induce a pensar que cada vez es mayor el rol que tiene la mujer como

proveedora dentro de un contexto familiar (Álvarez, 2011, pág. 5). Según la OIT “se calcula que en todo el mundo la proporción de hogares en los que las mujeres son la principal fuente de ingresos asciende al 30% del total”. (Martínez & Olivos, 2010, pág. 34)

Por otro lado la evidencia empírica demuestra que:

- ✓ La presencia de hijos aumenta significativamente la percepción del conflicto trabajo-familia. Las personas casadas con hijos experimentan mayor conflicto trabajo-familia que las personas solteras sin hijos o las personas casadas sin hijos (De Luis, Martínez, Pérez, & Vela , 2004, pág. 56).
- ✓ El género no representa una diferencia significativa en el conflicto trabajo/familia, pues los antecedentes del conflicto trabajo/familia pueden ser diferentes para hombres y mujeres (De Luis, Martínez, Pérez, & Vela , 2004, pág. 64).
- ✓ Existe una fuerte relación de las variables asociadas al puesto de trabajo (flexibilidad del trabajo, requerimientos mentales y físicos del puesto) con el conflicto trabajo/familia. Y la flexibilidad del trabajo aumenta el conflicto trabajo-familia de los hombres pero no es significativo para las mujeres (De Luis, Martínez, Pérez, & Vela , 2004, pág. 63).
- ✓ Los trabajadores de jornada excepcional tienen un promedio más alto en el conflicto familia trabajo que los trabajadores de jornada ordinaria, y que estos dos grupos se diferencian principalmente sobre otras variables psicosociales tales como implicancia laboral, bienestar psicológico y satisfacción familiar (Báez & Galdames, 2005, pág. 119).

- ✓ La sobrecarga de rol -tanto en lo laboral como en lo familiar afecta a las mujeres como antecedente del conflicto trabajo-familia (Álvarez, 2011, pág. 102).
- ✓ Los factores protectores que ayudan a las mujeres a disminuir la presencia del conflicto trabajo-familia, son el apoyo social (doméstico y de pareja) y los recursos internos (la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades) (Álvarez, 2011, pág. 103).

¿Qué repercusión tiene esta problemática en la empresa?

No es para nadie un secreto que lo que afecta al colaborador en su entorno familiar incide en el ámbito empresarial. Al respecto, Ugarteburu, Cerrato e Ibarretxe (2008) indican que “el mantenimiento del equilibrio entre familia y trabajo se ve amenazado por cualquier movimiento de mayor dedicación que se haga a favor de una de las dos esferas, que generará problemas en la otra, y viceversa” (p.20).

Esta interrelación se ha denominado como conflicto trabajo-familia. A efectos de esta investigación el mismo según Kahn (et. al.). (1964) citado por De Luis (et. al.). (2004), no es más que “una forma de conflicto en la que la presión de los roles que se asumen en el trabajo y la familia muestran cierta incompatibilidad” (p.54).

Es decir, el conflicto entre trabajo y familia representa el grado en que las demandas y responsabilidades en uno de los dos roles (trabajo o familia) interfiere en satisfacer las demandas y responsabilidades en el otro rol (Álvarez, 2011, pág. 6). Por ello se plantea que “a menos que se encuentre una solución para armonizar trabajo y familia, las empresas se enfrentarán a costos crecientes en cuanto a una

productividad en descenso, una peor calidad de vida, y una pérdida de colaboradores que son cada vez más exigentes” (Idrovo Carlier, 2006, pág. 53).

Debeljuh & Jáuregui (2004) por su parte exponen al respecto que “la respuesta sobre cómo equilibrar las demandas del trabajo y de la familia debe provenir de tres fuentes: el propio individuo o colaborador, el Estado y la empresa” (p.95).

¿Qué puede aportarse desde la gestión del talento humano?

Desde el punto de vista organizacional las políticas adoptadas por las organizaciones pueden aumentar la reconciliación positiva del trabajo y la vida familiar. Sin embargo, se ha planteado que con independencia de la existencia de estas políticas favorecedoras, los colaboradores no siempre las utilizan debido a que se ha perpetuado en el imaginario social la idea del colaborador ideal como aquel que trabaja a tiempo completo, de forma continuada y sin interferencia de sus circunstancias familiares. (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 20)

De ahí que hoy en día se valore mucho a aquellas empresas que desarrollan una estructura que permita conciliar el trabajo y la familia y así disminuir el conflicto entre ambos roles. Como lo puntualiza Acevedo & Salgado (2008) “una de las medidas en boga que favorecen este equilibrio son las políticas de conciliación trabajo-familia, es decir políticas que ayudan a armonizar los aspectos laborales y familiares” (p. 8). Es tal la importancia de la conciliación de estos dos roles que ahora forma parte de la agenda gubernamental de muchos estados como política pública adoptada en su gestión.

Chile por ejemplo, ha creado en los últimos años leyes que avalan estas prácticas y reconocimientos que apoyan la implementación de dichas políticas (Acevedo & Salgado, 2008, pág. 10).

El Salvador ha oficializado un nuevo modelo de trabajo basado en el balance trabajo – familia que se implementará por medio de la Asociación Nacional de Empresas Privadas, en alianza con la fundación Emprepas, la OIT y diez empresas pioneras del país, persiguiendo de este modo la sostenibilidad de las empresas en un contexto competitivo en la atracción y retención de nuevos talentos (Manzano, 2015, pág. párr. 3).

En Ecuador se promulgó la filosofía del Buen Vivir en el mandato del Ec. Rafael Correa Delgado.

Sin embargo, desde el punto de vista de Acevedo (et. al.). (2009) “la implementación de políticas conciliadoras no es suficiente si éstas no están respaldadas de un cambio cultural al interior de las organizaciones, o lo que en otras palabras quiere decir que se apoyen las prácticas tanto en el papel como en las acciones, es aquí en donde entra en juego la llamada cultura trabajo – familia” (p.731).

En un estudio realizado por Bankert y Litchfield (1997), se muestra que las empresas estadounidenses más innovadoras y las que reciben más alta puntuación como familiarmente amigables son las que tienen una cultura que apoya la utilización de los beneficios ofrecidos (Debeljuh & Jáuregui, 2004, pág. 97).

Por su parte Thompson & Beauvais (1999) citados por Pasamar & Valle (2010) aportan al respecto señalando que “considerar a los directivos como ejemplos de falta de equilibrio entre las esferas personales y profesionales podría indicar la existencia de una cultura corporativa poco favorable a la conciliación, lo que finalmente inhibiría el uso de medidas de conciliación” (p. 30).

Por otro lado según estudios extranjeros, las políticas de conciliación son también un medio para fomentar el compromiso con la organización, ya que reflejan el interés de la empresa por el bienestar del colaborador (Acevedo D. , Salgado, Moyano, & Jimenez, 2009, pág. p.731).

Otros estudios afines, enmarcados en la comunidad científica internacional (Jiménez, 2009; González, 2011; Figueroa, 2015), se detallan posteriormente.

### **Meso**

La situación actual de Ecuador marca notoriamente la brecha existente entre las organizaciones de las provincias más desarrolladas con aquellas de provincias menos pobladas y desarrolladas. Al respecto se señala que: “los índices de competitividad revelan inequitativas oportunidades a nivel nacional, sobre todo en lo que hace a las provincias amazónicas, que ocupan sistemáticamente las últimas posiciones” (Cardoso, s.f., pág. 39).

En el país se ha venido promulgando la filosofía del Buen Vivir, desde inicios del mandato del Ec. Rafael Correa Delgado. Dicha filosofía se centra en una “forma de

vida que permite la felicidad y permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad” (SENPLADES, 2013, pág. 13). Alineado a esta filosofía, se promulgó el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir que entre otros objetivos, persigue los siguientes: “mejorar la calidad de vida de la población” y “garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (SENPLADES, 2013, pág. 82).

En lo concerniente al objetivo 9 del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir el principio de todo es la supremacía del trabajo humano sobre el capital, a fin de que el trabajo ayude a la realización personal y a la felicidad. (SENPLADES, 2013, pág. 15). La interrogante de rigor sería: ¿puede concebirse de manera integral la realización personal si no está conjugada con la vida familiar y personal?

La respuesta a esta pregunta se encuentra en el documento que recoge la planificación estratégica de Ecuador para un horizonte de cinco años. Un indicador importante que refleja la conciliación entre el trabajo y la vida familiar–personal es el de horas de trabajo decentes. Este indicador mide el porcentaje de colaboradores cuyo tiempo destinado a acciones propias de su actividad laboral es mayor a la norma nacional, que representa el número de horas que la sociedad considera adecuadas para ser destinadas al trabajo, esta norma es según el Código de Trabajo de cuarenta horas semanales. (SENPLADES, 2013, pág. 282)

Por lo tanto, este indicador también mide la posibilidad de un colaborador de destinar tiempo al disfrute pleno de actividades familiares y personales. De acuerdo

a estadísticas, Ecuador presenta una tendencia decreciente de este índice en el porcentaje de personas que trabajan más de cuarenta horas semanales. Mientras en el 2007 esta cifra marcaba un 44,76%, en el año 2012 descendió a un 34,73% (SENPLADES, 2013, pág. 282).

Por otra parte el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) también da su contribución en este tema. En un informe publicado en el año 2013 sistematiza casos de buenas prácticas empresariales relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de Desarrollo del Milenio adoptadas por varias empresas ecuatorianas. Uno de los casos más relevantes para la presente investigación es el caso LAFARGE, empresa nacional que contribuyó y aportó a través de la gestión adoptada con el ODM 3: Promover la equidad de género y empoderamiento de la mujer (CERES, 2013, pág. 7).

En base a estos antecedentes es claro que Ecuador ha adoptado, al igual que otros países latinoamericanos, políticas que permitan conciliar la vida familiar y personal toda vez que el conflicto entre ambos roles desata consecuencias no solamente en el bienestar emocional, físico y psicológico de la persona, sino también en la productividad empresarial y por ende en el crecimiento económico de la nación (De Luis, Martínez, Pérez, & Vela, 2004, pág. 54).

Sin embargo, es importante destacar que la realidad ecuatoriana no puede estar muy lejana a la realidad mundial en donde predomina aún la baja sensibilización por parte de las organizaciones a la problemática familiar que muchas veces se enmarca

tan solo en cumplir lo legalmente dispuesto (De Luis, Martínez, Pérez, & Vela , 2004, pág. 64). Esta manifestación podría significar entonces que no hay una cultura de apoyo a la conciliación trabajo- familia real, auténtica que afiance la confianza del colaborador a gozar de su pleno derecho al equilibrio de sus roles.

Afín a esta idea Verdezoto (2017) en el artículo “El derecho a descansar” publicado por la Revista Familia señala que:

En otros países se prohibió incluso que se envíen mails fuera del horario de oficina, pero aquí la idea de desconectarse luego de las ocho o diez horas de trabajo suena a negligencia e irresponsabilidad; tener un tiempo para pasarlo en familia, en pareja, solo es sinónimo de despreocupación, de vagancia y una forma de justificar un despido. Muchas empresas creen que los empleados deben estar para trabajar 24/7 cuando ni sus sueldos lo justifican ni su salud mental lo permite. (p.2)

Finalmente cabe indicar que dentro de este contexto no se encuentran estudios específicos realizados en Ecuador sobre la temática de la cultura trabajo-familia y su relación con el compromiso organizacional.

## **Micro**

Las estadísticas del último censo poblacional realizado en la provincia de Chimborazo, ubicada en el centro del Callejón Interandino, a 2.754 metros de altura sobre el nivel del mar; con una superficie total de 6.470,4 Km y conformada por

diez cantones y cuarenta y cinco parroquias rurales, que hacen una población total de 458.581 habitantes, reportan que 364.243 habitantes conforman la Población en Edad para Trabajar (PET), de los cuales 200.034 son Población Económicamente Activa (Cando, 2012, pág. 12).

Debido a que la mayor parte de la población se emplea por cuenta propia, en términos generales, en comparación con el resto del país, el índice de desempleo en la provincia es inferior. Esto no necesariamente significa que la situación económica sea la más adecuada pues principalmente en la zona rural los ingresos económicos son extremadamente bajos, no cubren ni las necesidades mínimas de la población. Esta situación ha llevado a ubicar a la provincia entre una de las más pobres del país y con la mayor tasa de analfabetismo.

Haciendo una inferencia de datos globales hacia datos particulares del entorno empresarial provincial, se puede percibir que el contexto macroeconómico de la región no brinda las garantías necesarias a la población para garantizar un estilo de vida adecuado ni en el plano económico ni en el plano emocional, en otras palabras existe una gestión incipiente en el apoyo a la fomentación de una cultura trabajo-familia.

En lo que respecta a la ciudad de Riobamba como cabecera cantonal de la provincia de Chimborazo, con una población aproximada de 226 000 habitantes casi un 50% de la población total de la provincia, al aglutinar a la mitad de la población económicamente activa total de todos los cantones, representa el eje principal en el

desarrollo, en la búsqueda de su hegemonía social, cultural, política y económica (SENPLADES, 2014, pág. 1). No obstante se ha constatado que el índice de migración hacia fuera del país y hacia ciudades con mayores oportunidades de trabajo es alto, lo cual afecta al balance de la familia chimboracense.

Al respecto Rodrigo Pumagualli, candidato a la Alcaldía de Riobamba, en la última contienda electoral acotó lo siguiente: “De qué sirve tener dos grandes universidades, institutos, buenos colegios, si lastimosamente los jóvenes tienen que salir de la ciudad a Quito, Cuenca, Guayaquil o fuera del país porque no existen fuentes de trabajo en la urbe; creo profundamente que el núcleo de la sociedad es la familia, lastimosamente se está destruyendo por la falta de empleo” (Diario Regional Independiente Los Andes, 2014, pág. s.p.)

Por su parte, en base a datos proporcionados por la secretaría de la Unidad Educativa Isabel de Godin, la institución, está constituida como persona jurídica de derecho público, se rige por la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, Ley Orgánica de Educación, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley de Contratación Pública, Reglamento General de Bienes del Sector Público, Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, Reglamento Interno del Plantel y otras disposiciones legales correlativas.

Su trayectoria educativa se inicia en 1935 con la creación de la escuela municipal de obras manuales “Isabela Católica”, con las especialidades de corte y bordado a

máquina. El 10 de julio de 1936 se aprueba la ordenanza municipal a través de la cual toma el nombre de liceo municipal “Isabel de Godin”.

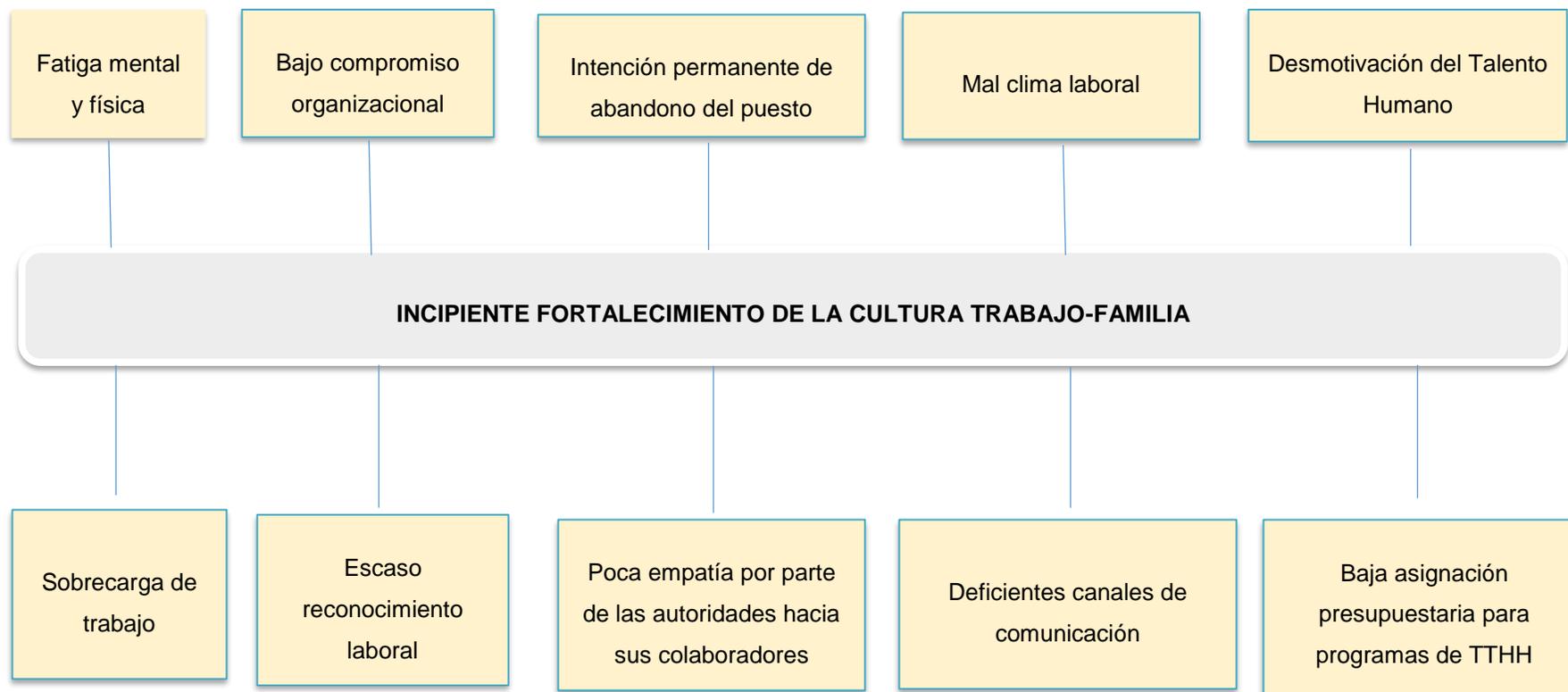
En la actualidad, el centro de estudio labora en sección diurna y vespertina ofreciendo educación en los niveles: inicial, general básica media, general básica superior y bachillerato en las siguientes especialidades:

- Gestión administrativa y contable
- Industrias textiles de la confección
- Industrias de alimentos
- Informática
- Bachillerato internacional

Actualmente la institución cuenta con un total de 3.447 estudiantes distribuidos en los diferentes niveles.

De acuerdo a datos proporcionados por el responsable del área de talento humano de la institución, no existen estudios previos que determinen el nivel de consolidación de la cultura trabajo–familia internamente, así como tampoco existen políticas y acciones de conciliación que se sustenten en una cultura de apoyo a la integración familiar y laboral dentro de la institución, por lo cual es necesario obtener mayor información al respecto y comprobar si existe o no un desfase en este aspecto para poder plantear mejoras en la gestión competente a esta área y de este modo abrir un camino a un análisis de la situación actual y futura de la organización nunca antes analizado.

## Árbol de Problemas



**Gráfico 1.1.** *Árbol de problemas*

### **1.2.2 Análisis crítico.**

El estudio exploratorio realizado en el mes de enero del año 2017, basado en la observación no participante y en el diálogo mantenido con el personal del área de talento humano, permitió conocer el principal problema diagnosticado por el área competente, así como también sus causas y efectos. (Gráfico 1.1)

Los cambios implementados en el modelo de gestión del sistema educativo que se iniciaron a partir del año 2010 desembocaron en una sobrecarga de trabajo principalmente para el área docente ocasionando fatiga mental y física.

Por otro lado el escaso reconocimiento laboral que se da por parte de la institución hacia los logros alcanzados por sus colaboradores, genera un bajo compromiso hacia la misma.

Además el bajo grado de empatía manifestado por las autoridades hacia las necesidades y aspiraciones de los colaboradores desencadena en una intención permanente y latente de abandono de la institución.

Por otra parte dado el aglutinamiento de responsabilidades, tareas y funciones que tienen los colaboradores se ha producido una fricción importante en los canales de comunicación generando un mal clima laboral.

Finalmente se enfatiza en la precariedad de asignación de recursos por parte del Estado para ejecutar programas que permitan una mejor gestión del talento humano lo cual genera desmotivación entre el personal.

### **1.2.3 Prognosis.**

La revalorización del ser humano dentro del entorno organizacional promueve a incorporar nuevas estrategias en la gestión del talento humano que permita afianzar su permanencia dentro de la organización. Por ello se determina que si no se realiza el presente estudio no se tendrá claro cuál es la dinámica de la cultura trabajo-familia en el compromiso organizacional limitando la gestión de las autoridades respecto al fortalecimiento de una integración entre la vida laboral y familiar, lo cual expone al personal a un índice mayor de estrés, desmotivación, absentismo e insatisfacción que conlleva a una disminución en la calidad y efectividad de la gestión escolar.

### **1.2.4 Formulación del problema.**

¿Cómo se relaciona la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba?

### **1.2.5 Interrogantes.**

- ¿Cuál es el estado actual de la cultura trabajo – familia en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin?
- ¿Cuál es el grado de compromiso organizacional que poseen los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin?
- ¿Cómo es la asociación entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin?

### **1.2.6 Delimitación.**

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional

**Espacial:** La presente investigación se realizó en la Unidad Educativa Isabel de Godin ubicada en las calles Av. Alfonso Villagómez s/n y Juan de Velasco, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, República del Ecuador.

**Temporal:** El estudio se realizó de enero a agosto del 2017.

**Poblacional:** Los elementos de observación en esta investigación lo constituyen los 182 trabajadores que conforman la nómina de la institución entre autoridades, personal docente, administrativo y de servicio de la Unidad Educativa Isabel de Godin.

### **1.3 Justificación**

La temática abordada posee una indiscutible importancia social, ya que está alineada a ejes de atención clave tanto para la empresa privada como para la empresa pública. Cada vez son más las políticas que se implementan en miras de conseguir una mejor calidad de vida para el colaborador y con esto lograr incentivarlo e involucrarlo con los planes institucionales.

La presente investigación es factible ya que se cuenta con el apoyo de la unidad educativa Isabel de Godin sin ninguna restricción, pues los directivos están interesados en hacer una evaluación nunca antes hecha respecto a estos parámetros dentro de la institución. Por ello se ha autorizado previamente la aplicación de

instrumentos de investigación que permitan recopilar datos fiables y oportunos así como el levantamiento de información necesaria. Se dispone además del tiempo y los recursos pertinentes que faciliten la ejecución del presente trabajo investigativo.

Al respecto, el estudio es relevante para la unidad educativa pues se proporcionará información oportuna y veraz que permita una mejor toma de decisiones por parte de las autoridades. Desde el punto de vista teórico, contribuye a enriquecer la literatura especializada sobre la temática abordada así como propicia la reflexión y el análisis de posiciones teóricas preexistentes a la luz de los argumentos de la investigadora.

Por otro lado, se debe mencionar que el estudio es replicable y generalizable, ya que aunque da respuesta a una problemática actual bien delimitada, ésta no es exclusiva del contexto en estudio.

Vale resaltar que de los resultados arrojados por la presente investigación se verán beneficiados tanto los colaboradores de la institución como los estudiantes que reciben el servicio de educación en el referido establecimiento, además la contribución científica que se realizará dará paso a nuevas investigaciones relacionadas al tema, abriendo nuevos derroteros científicos en el ámbito de la gestión del talento humano que justifiquen la necesidad de incorporar el enfoque de género.

Por otra parte, se considera que el presente estudio es novedoso en virtud que en el entorno local y provincial no existen datos estadísticos ni tipo de informe alguno que permita conocer cifras claras y objetivas respecto a la gestión empresarial y

manejo de intangibles que hoy en día constituyen un elemento generador de riqueza y diferenciación valioso para todo tipo de organización.

Finalmente, el mayor aporte social del presente estudio reside en que en primer lugar pondrá de relieve la significación que la cultura trabajo-familia tiene para el compromiso organizacional, aportando pistas sobre qué elementos de la primera tienen mayor impacto sobre el compromiso organizacional haciendo visibles los mecanismos que podrían tributar al desarrollo de este en los colaboradores.

En segundo lugar, la posición defendida en esta tesis aboga por un diálogo entre las autoridades y el personal docente, de servicio y administrativo que sirva para articular puntos de vista diferentes, pero orientados al avance en la identificación de los elementos que pueden dar al traste con las desigualdades sociales y laborales, generando una adecuada cultura trabajo – familia, partiendo del estudio de su relación con el compromiso organizacional, mediante la propuesta titulada “Programa de empoderamiento para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional”

Y en tercer lugar, intentará servir de referente a otros investigadores y entidades que muestren interés por revalorizar y potenciar ese recurso que nunca se extingue, al contrario que toma mil y una formas dependiendo de cuánto se ayude a su desarrollo y crecimiento: el talento humano.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Determinar la relación existente entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la cultura trabajo – familia en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin.
- Identificar el grado de compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin.
- Establecer la asociación existente entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

A continuación se presentan brevemente los hallazgos de las investigaciones más relevantes sobre la temática de estudio y se resumen los principales esquemas de análisis transdisciplinarios del fenómeno de la cultura trabajo-familia y su relación con el compromiso organizacional.

La revisión bibliográfica permite determinar que “las investigaciones sobre la interacción trabajo-familia tradicionalmente se han centrado en la perspectiva del conflicto; asumen que las personas deben cumplir múltiples roles, lo cual deriva inevitablemente en detrimento de la calidad de vida, con un consecuente desajuste psicológico y social” (Jiménez & Moyano (2008) citado por (Jiménez & Gómez, 2015, pág. 290). De hecho, la mayor parte de los estudios empíricos realizados se han apoyado en el enfoque cuantitativo y han tratado de relacionar el elemento cultural con los efectos derivados de éste en la cultura trabajo-familia (Jiménez & Moyano, 2010, pág. 123).

Uno de ellos, es el estudio realizado por Mayo, Cruz, Gómez y Pastor (2004). Esta investigación indica que son los aspectos estructurales, demográficos y culturales los que influyen significativamente en la adopción de políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar.

De hecho el tema ha sido tan abordado por investigadores de diversas líneas de pensamiento, que se han hecho portadores a través de su concepción del mensaje del trascendental rol de la conciliación en el manejo del conflicto trabajo-familia, desde sus diversas disciplinas, investigaciones que han permitido adentrarse en el objeto de estudio y han favorecido el entendimiento sobre la problemática que se aborda en la presente investigación.

Uno de los referentes importantes del tema investigado es el estudio realizado por Acevedo & Salgado (2008) quienes en su estudio titulado “Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en trabajadores de la empresa Oriencoop” exponen los siguientes objetivos: a) “identificar la relación entre el compromiso organizacional y la percepción cultura trabajo-familia, en sujetos que trabajan en la empresa Oriencoop de la Región del Maule”; b) “diferenciar el grado de compromiso organizacional de los funcionarios de la empresa Oriencoop según sus variables sociodemográficas”; c) “diferenciar la percepción de la cultura trabajo-familia de los funcionarios de la empresa Oriencoop según sus variables sociodemográficas ”; d) “analizar la relación que existe entre el compromiso organizacional con la cultura trabajo-familia”; e) “observar el grado de la relación entre la cultura trabajo- familia y el compromiso organizacional, basándose en las variables sociodemográficas”. Las autoras hicieron uso de metodología cuantitativa por medio de un diseño no experimental- transversal-correlacional. Se utilizaron dos instrumentos de medición; el cuestionario de compromiso de Allen & Meyer (1991) y el cuestionario de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness (1999) además de una hoja de antecedentes sociodemográficos. Los resultados arrojados en el estudio son: a) “a medida que aumenta la edad también

aumenta el compromiso especialmente el afectivo y normativo”; b) “los hombres muestran más compromiso continuo y normativo que las mujeres”; c) “las personas con hijos muestran más compromiso afectivo”; d) “el estado civil no presenta relación significativa con ninguna de las dimensiones del compromiso organizacional”; e) “de entre las variables sociodemográficas estudiadas, sólo la variable género alude diferencias en la percepción de la cultura trabajo- familia y sus dimensiones”; f) “cada una de las dimensiones cultura trabajo-familia correlacionó significativamente con la dimensión afectiva, continua y normativa del compromiso, como también con el compromiso global”; g) “la interacción de los componentes de la cultura trabajo-familia presentan influencia en la variabilidad de los distintos compromisos, en el caso del afectivo, los tres componentes explican más de un 30% de la variabilidad del compromiso afectivo, mientras que el compromiso continuo, el porcentaje se reduce al igual que en el compromiso normativo (18,5% y 18,4% correspondientemente). La diferencia que se presenta entre estos compromisos se enfoca en los elementos que ejercen la influencia, en el caso del continuo, el apoyo y las demandas de tiempo influyen significativamente, mientras que en el normativo, solo el apoyo directivo resultó serlo”; h) “las dimensiones de cultura trabajo-familia en su conjunto interactúan de diferente manera con los distintos tipos de compromiso organizacional, tanto en hombres como en mujeres”; i) “la relación de las dimensiones de cultura trabajo-familia con el compromiso organizacional difieren según el estado civil”; j) “existe una relación explicativa entre las dimensiones de la escala cultura trabajo-familia con el compromiso organizacional diferenciado por la presencia de hijos”. Jiménez (et. al.). concluye su estudio indicando que: a) “El compromiso de tipo afectivo es el

que tiene mayor impacto por las variables de la cultura organizacional”; b) “la cultura trabajo- familia se relaciona más fuertemente con el compromiso de tipo continuo en los hombres, en las personas casadas, en quienes no tienen hijos y en funcionarios que llevan seis o menos años de experiencia laboral”; c) “Una adecuada política organizacional debiera caracterizarse por prescribir y facilitar la realización de comportamientos de apoyo de los directivos hacia los trabajadores”. Acevedo & Salgado concluyen finalmente indicando que: a) “los elementos comparativos edad, sexo, estado civil y presencia de hijos están asociados de manera parcial con los elementos del compromiso organizacional”; b) “al analizar los resultados de la relación entre cultura trabajo-familia y variables sociodemográficas se establece que la única relación significativa obtenida fue con el sexo”; c) “para las tres dimensiones del compromiso organizacional resulta relevante la dimensión apoyo directivo de la cultura trabajo-familia”; d) “la cultura trabajo-familia impacta en el compromiso de los trabajadores para con la empresa, aunque cada dimensión lo hace de distinta forma y depende de la condición sociodemográfica que se presente”.

Como aspectos de importancia para el presente estudio se ha tomado como punto de referencia el análisis que las autoras citadas hacen respecto de cada una de las dimensiones que componen las variables de estudio.

Jiménez (et al.). (2009), quien hace su aporte y contribución con la ciencia e investigación a través de su estudio “Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios” en donde aborda los siguientes objetivos: a) “conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto a la cultura trabajo

familia de las empresas indagadas”; b) “comparar el nivel de compromiso organizacional con relación a las variables demográficas”; c) “contribuir a la mejora del compromiso organizacional”. Su metodología investigativa se enmarca en análisis descriptivos y correlacionales por medio de pruebas t de comparación de medias y de regresión múltiple. Se aplicó el cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer y el cuestionario de Cultura Trabajo – Familia de Thompson, Beauvais & Lyness. Los resultados arrojados de la puesta en marcha del estudio son: a) “a medida que en los trabajadores aumenta su percepción de apoyo directivo aumenta también su compromiso global con la organización”; b) “la cultura trabajo – familia tiene un impacto positivo en las actitudes del trabajador hacia su trabajo”; c) “las variables demográficas inciden en la percepción cultura familia y el compromiso organizacional”. Jiménez (et. al.). concluye su estudio indicando que: a) “El compromiso de tipo afectivo es el que tiene mayor impacto por las variables de la cultura organizacional”; b) “la cultura trabajo- familia se relaciona más fuertemente con el compromiso de tipo continuo en los hombres, en las personas casadas, en quienes no tienen hijos y en funcionarios que llevan seis o menos años de experiencia laboral”; c) “Una adecuada política organizacional debiera caracterizarse por prescribir y facilitar la realización de comportamientos de apoyo de los directivos hacia los trabajadores”.

En esta tesis se sigue parcialmente la metodología empleada por este autor y sobre todo la forma en que se abordan las variables demográficas, como aspectos que distinguen a una persona y que no son fácilmente manipulables, y que pueden incidir en la percepción que tiene un colaborador de otro compañero de trabajo, de su entorno y por ende de la cultura organizacional de la institución en el marco de

la familia, lo cual destaca la necesidad de considerar aspectos demográficos al momento de formular políticas de conciliación trabajo-familia, y significa lo poco útil y estratégico que resulta estructurar políticas de manera aleatoria sin considerar los verdaderos factores motivantes de los colaboradores en base a sus características individuales.

Por su parte González (2011) expone como objetivos de su trabajo de investigación titulado “Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba” los siguientes: a) “identificar los procesos de la satisfacción laboral y compromiso organizativo de los empleados en la hostelería de la provincia de Córdoba”; b) “analizar la relación existente entre satisfacción laboral y compromiso organizativo”; c) “identificar la posibilidad de construcción de una ventaja competitiva a largo plazo a partir del desarrollo de las dos variables de estudio”. Como metodología utilizada se argumenta que la investigación se realizó a través de un estudio empírico dentro de la ciudad de Córdoba en todos los establecimientos hoteleros, los mismos que fueron divididos en seis bloques para facilitar la aplicación del cuestionario a los entrevistados. Se aplicó el estudio a 87 hoteles de la ciudad de Córdoba diseñando el cuestionario en base al modelo referencial de Sánchez Cañizares (et. al.). Los resultados obtenidos revelan que: a) “el principal inconveniente que tienen los empleados de los hoteles cordobeses tiene que ver con los horarios y trabajo por turnos, lo que supone una gran dificultad para conciliar vida laboral y familiar”; b) “la principal ventaja detectada tiene relación con el interés que el propio trabajo despierta en los encuestados” c) “el 58.4% de los empleados está muy satisfecho con su trabajo”.

Se cierra el trabajo investigativo exponiendo las pertinentes conclusiones que enfatizan en: a) “No existe dependencia entre el género - edad y la satisfacción laboral / compromiso organizativo”; b) “El estado civil y nivel de instrucción no tienen incidencia con la satisfacción laboral más sí inciden en el compromiso organizacional”; c) “ Para el género femenino trabajar a tiempo parcial le genera mayor satisfacción laboral al poder encontrar un equilibrio entre su vida laboral y familiar”; d) “Los empleados decidirán comprometerse con la organización si se encuentran contentos en la misma”.

Fue importante considerar este trabajo investigativo en virtud que para el desarrollo de los instrumentos a aplicarse en el trabajo de campo se consideran variables como edad, género, estado civil, formación profesional, que son variables biográficas del colaborador que suelen pasar desapercibidas pero que podrían incidir de algún modo en el compromiso organizacional, tal y como se demostró en ese estudio. Esto, igualmente, marca pautas para la presente investigación.

Otro trabajo importante que vale la pena resaltar es el expuesto por Del Castillo (et. al.). (2011), quien manifiesta como objetivos de su estudio titulado “Balance trabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa” los siguientes: a) “Identificar el impacto que la cultura organizacional que apoya el equilibrio trabajo-familia tiene en el conflicto que experimenta el trabajador”; b) “Identificar el impacto que el conflicto trabajo-familia WFC y el conflicto familia- trabajo FWC tienen en la voluntad de permanencia en la empresa”; c) “Identificar el impacto que, tanto la cultura organizacional que apoya el equilibrio trabajo-familia, como los conflictos trabajo-familia y familia-trabajo

tienen en la voluntad de permanencia del trabajador en la empresa. Parte de la metodología utilizada fue dirigir los instrumentos a tres sectores relevantes del país en donde se llevó el estudio, por el nivel de empleo formal que generan. Estos sectores fueron: el financiero, el industrial y el de telecomunicaciones. Las encuestas se dirigieron a empresas consideradas grandes (más de 500 trabajadores). Se aplicaron un total de 96 cuestionarios a trabajadores de empresas peruanas (31 encuestas del sector financiero, 29 del sector industrial y 36 del sector de telecomunicaciones). La encuesta fue enviada de manera virtual y fue respondida voluntariamente por los trabajadores. El 53% de los encuestados fueron mujeres y el 47% fueron hombres. La edad promedio de los encuestados fue 37 años. El cuestionario utilizado constó de 20 ítems y abordó los tres constructos bajo estudio: cultura, conflicto y voluntad de permanencia. Los resultados obtenidos revelan que: a) “la cultura que apoya el balance trabajo-familia predice el nivel del conflicto que experimenta el trabajador”; b) “las variables referidas al conflicto trabajo-familia y conflicto familia-trabajo lograron una contribución significativa para estimar la voluntad de permanencia del trabajador en la empresa” c) “dos variables predicen la voluntad de permanencia del trabajador en el empleo: la cultura de apoyo al balance trabajo-familia y el conflicto familia- trabajo (FWC). Según ello, la relación entre el conflicto familia-trabajo (FWC) y la voluntad de permanencia en la empresa resultó negativa y la relación entre cultura de apoyo al balance trabajo-familia y la voluntad de permanencia en la empresa resultó positiva. La variable conflicto trabajo-familia (WFC) no resultó significativa”.

Concluyen los autores exponiendo que: a) “que el conflicto trabajo- familia (WFC) y el conflicto familia-trabajo (FWC) constituyen dos factores que configuran el

concepto general de conflicto en el balance entre la vida laboral y la vida familiar”; b) “los conflictos que el trabajador experimenta por las presiones de sus roles en el trabajo y en la vida familiar afectan su voluntad de permanencia en la empresa”; c) “cuando se busca predecir la voluntad de permanencia del trabajador en su empleo y, además de considerar los dos tipos de conflicto mencionados, se incorpora la cultura como un elemento que apoya el balance trabajo- familia”.

Esta investigación resultó de mucha importancia para el presente trabajo puesto que afianzó el conocimiento respecto al papel trascendental que juega la cultura en el balance trabajo-familia.

Por último el artículo “Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género” expuesto por Jiménez & Gómez (2015) presenta tipologías que resaltan que el actual escenario desfavorable para el género femenino, en el equilibrio trabajo-familia, es una realidad que no puede ser solucionada de manera individual. Los autores enfatizan en el hecho de que “en la medida en que personas y familias implementen medidas dependientes de sus recursos personales, tenderá a profundizar las desigualdades ya existentes” (Jiménez & Gómez, 2015, pág. 299).

El estudio fue un referente importante para direccionar una propuesta que no desvalorice la importancia del enfoque de género.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

El gran reto de la filosofía consiste en el estudio de un fenómeno en relación con el tiempo y las dimensiones temporales, generando un conocimiento filosófico que no se apoya en la experiencia como el conocimiento científico, sino que se fundamenta

en la razón y sus leyes. En el caso del estudio realizado este asume las leyes filosóficas de las siguientes áreas del conocimiento: la administración y la psicología.

La psicología es una rama de las ciencias sociales. Al respecto Chiavenato (2009) manifiesta que las ciencias sociales son: “un conjunto de materias que estudian al hombre en relación con su medio físico, cultural y social. Incluyen la antropología, la arqueología, la criminología, la demografía, la economía, la educación, las ciencias políticas, la psicología y la sociología” (p.490).

También en palabras de este autor, la administración es la “manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, pág. 487).

La presente investigación se enmarca en el paradigma crítico propositivo en vista de que se está estudiando una realidad problemática existente en la actualidad, la cual se analiza y propone alternativas de solución a la misma. Orientar la investigación bajo este paradigma, implica el planteamiento de nuevas prácticas para generar conocimiento nuevo, pasando por la reflexión sobre una realidad cada vez más compleja y holística.

En este sentido Pérez (1994) citado por Melero (2011) expone lo siguiente:

El análisis de la realidad se convierte en acercarse a ella, desvelarla y conocerla, con el fin de mejorarla, pues la realidad es algo que nos viene dado, lo que existe, el ámbito en el que se desarrolla la vida del hombre y todo aquello con lo que se relaciona. Implica el saber dónde se está, a donde se quiere ir y cómo hacerlo. (p.2)

### **2.3. Fundamentación epistemológica**

El conocimiento postmoderno plantea retos significativos a los supuestos fundamentales que se abordaron a lo largo del trayecto investigativo, donde se pretende modificar la situación actual de una realidad, abordando un estudio minucioso de la percepción de los trabajadores de la unidad educativa Isabel de Godin respecto a la cultura trabajo – familia de esta institución y cómo esto se relaciona con el compromiso organizacional de dichos colaboradores. De acuerdo al pensamiento de Lenk citado por Parra (2005) la epistemología “es una disciplina filosófica básica que investiga los métodos de formación y aplicación, de corroboración y evaluación de la teorías y conceptos científicos y, a su vez, intenta fundamentarlos y evaluarlos” (p.6). Para ello se debe asumir una posición en torno al problema, a la verdad y al ser, donde ésta logre ser construida bajo la interpretación, en conjunto con los actores sociales. (Parra, 2005, pág. 7)

El trabajo presentado representa una contribución científica a la gestión del talento humano en tanto, trasciende los hechos de la realidad en los que se apoya y formula hipótesis científicas, que le permiten conocer y comprender la realidad para buscar soluciones a problemas y crear, al mismo tiempo, una propuesta para solucionar parte de esos problemas. Además, con el conocimiento científico aportado mediante la determinación y validación de resultados, se contribuye a que se puedan predecir los hechos asociados a aquellos elementos de la cultura trabajo-familia que

demuestran tener un mayor impacto sobre el compromiso organizacional, con el propósito de crear mecanismos que podrían tributar al desarrollo de este último en los colaboradores.

#### **2.4. Fundamentación ontológica**

Ontológicamente el abordaje de la realidad existente se posibilita mediante una lógica transdisciplinaria para comprender la complejidad de las personas, de las organizaciones y de los procesos organizacionales. Se establece entonces, que los ejes temáticos de este estudio se enmarcan en las disciplinas científicas: gestión del talento humano y psicología organizacional.

En los planos ontológico y ético se recoge el interés por el tema de la cultura trabajo-familia, en el marco de una comunidad científica diversa y en desarrollo. Las posturas teóricas que sustentan este acercamiento se fueron construyendo y emergiendo con elementos donde el compromiso organizacional y la cultura trabajo-familia se conciben con visión postmoderna, en la cual la interacción de los grupos sociales afecta la dinámica de las instituciones.

La postura ontoepistémica ante el fenómeno estudiado se apoya en lo planteado por López, Méndez & Dones (2009) “la competitividad, en términos generales, se refiere a la habilidad de una entidad de mantener una posición destacada en determinados mercados, que le permita un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido” (p.126). En la búsqueda de la comprensión de esta subcategoría emergida durante la investigación, se consideró necesario analizar qué factores pueden incidir en un aumento de la competitividad. Dejando de lado

otros factores que inciden, no porque sean menos importantes, sino más bien porque no guardan mayor relación con el tema de estudio, se aborda exclusivamente el estudio al capital estructural como elemento participativo e influyente en los índices de competitividad alcanzados.

Desde ese horizonte se realizaron observaciones y análisis de situaciones donde interviene el capital estructural, conformado por el capital humano y un resto de intangibles ocultos.

Es conveniente mencionar que al hablar de capital humano es necesario abordar componentes claves tales como: satisfacción laboral, compromiso, motivación, desarrollo de habilidades en función de experiencia y nivel de formación, liderazgo, rotación de personal, productividad entre las principales. A su vez describe al resto de intangibles ocultos en variables tales como la calidad de procesos, productos y servicios, características de proveedores y clientes, relaciones públicas, innovación y desarrollo entre las principales (López, Méndez, & Dones, 2009, pág. 128).

## **2.5. Fundamentación axiológica**

Ríos (2006) manifiesta que: “Los valores cuyo estudio es el objeto de la axiología son tan antiguos como la humanidad” (párr.1). Al respecto también dice: “ Pudieron tener diversas denominaciones, así como distinta jerarquía en el seno de las numerosas culturas que han aflorado en la historia del ser humano; pero en todas las épocas han estado allí (...)” (párr.3). Es decir los valores deben estar presentes en todo momento de la vida.

En virtud de ello la presente investigación se ajustó a los principios y valores que rigen el protocolo investigativo, valores tales como: ética, veracidad, confiabilidad, imparcialidad.

De igual manera incidieron en el estudio los valores del investigador cimentados en: la honradez, la responsabilidad, la veracidad, la imparcialidad, la equidad y el amor por el trabajo realizado.

## **2.6. Fundamentación social**

El ser humano es un ser biopsicosocial. El presente trabajo investigativo aborda al ser humano desde un punto de vista del hombre como parte y elemento fundamental de una organización, por tanto de atención prioritaria para toda entidad desde el punto de vista que el hombre no es cualquier recurso, sino es un talento que hay que conservar y valorar. Henry Fayol, Elton Mayo & Fritz Rothlisberger citados por Moreno & Godoy (2012) expresaron: “el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización” (p. 57).

Desde el punto de vista social la investigación ha seleccionado un contexto en el cual se manifiesta a claras luces la necesidad de este estudio. La provincia de Chimborazo es una de las provincias con mayores índices de pobreza y analfabetismo del país, lo cual es eminentemente preocupante. Así lo revela una publicación de Diario El Universo (2004) que informa: “Esta provincia de 403.632 habitantes registra el mayor índice de pobreza en el país, según un estudio de las Naciones Unidas elaborado el año pasado” (EL UNIVERSO, 2004, pág. párr. 3).

De hecho, el nivel de educación de la población de Chimborazo es uno de los índices por los que esta provincia ocupa el último lugar en desarrollo humano (Pugo, 2004, pág. párr.4). En lo que respecta al aparato productor que dinamiza la economía, de acuerdo al Diario El Comercio (2014) “Riobamba, la capital de la provincia de Chimborazo ubicada en la región andina de Ecuador, a pesar de que no cuenta con un parque industrial, dispone de 92 empresas productoras, entre grandes, medianas y pequeñas, que generarían más de 8 500 puestos de empleo directo” (EL COMERCIO, 2014, pág. párr. 1). En otras palabras, existe inversión privada en la localidad que en cierto modo impulsa el desarrollo económico y social, sin embargo los índices de competitividad no reflejan una industria totalmente sólida y productiva.

## **2.7. Fundamentación legal**

Según Ernst y Ollier-Malaterre (2013) citados por Jiménez & Gómez (2015) indican que:

las posibilidades de implementación de medidas organizacionales o estatales que pueden tener impactos positivos en el equilibrio entre responsabilidades familiares y laborales, dependen del marco normativo y legal en el cual se inserten y que incluyen los aspectos normativos e ideológicos que rodean cuestiones como concepciones de familia, paternidad/maternidad y solidaridad inter-generacional; el grado en que el mercado de trabajo debe ser regulado por el Estado; o bien las complejas interrelaciones entre los modos de organización del trabajo productivo (incluida la legislación laboral y la política social vinculada) y reproductivo (incluidas políticas sociales de protección familiar). (p. 298)

La presente indagación está amparada en varios preceptos legales recogidos en los diferentes cuerpos normativos que regulan el régimen nacional como internacional.

Al respecto cabe destacar que no existe una normativa legal específica orientada a

la conciliación trabajo-familia en Ecuador, sin embargo ha habido muchos avances al respecto que fueron abordados en los siguientes acápite.

Con el foco en la normativa internacional y simpatizando con los criterios ofrecidos por Landa (2014), quien firma igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo, investigación auspiciada por la Organización Internacional del Trabajo; para una correcta administración del talento humano, las redes públicas de empleo deben derribar los estereotipos siguientes:

- La asunción natural por parte del empleador de la distancia genérica entre hombre y mujer y sus consecuentes competencias (originarias) que relacionan a cada sexo con su información genética.
- La presencia en formularios de empleo de posiciones discursivas que privilegian un concepto sexista de la captación, a tal punto de solicitar la edad del aspirante, como también su estado civil e incluso su peso corporal o talla.
- En la redacción de los instrumentos de captación de personal se identifican tácitos actos sexistas del lenguaje: “Al nombrar determinadas profesiones, se trasmite desde el inicio la exclusión del otro sexo: secretaria, soldador, enfermera, etc.” (p. 40)

Al respecto, parafraseando a la autora se dice que si bien dichos prejuicios no se explayan obligatoriamente como sensatos ni facultativos tanto en empleadores como en personas solicitantes, en muchas ocasiones decretan la remisión de más postulantes hombres apuestos tradicionalmente masculinos (chofer, motorista) aunque la oferta de empleo no detalle sexo (p. 40).

Ante esta problemática, inherente a cualquier relación demandante-empleador, se pueden enumerar ciertas estrategias en función de gestionar el talento humano desde un enfoque de género:

- Al tratar de manera cordial al colaborador o al individuo en busca de trabajo, se establece una correspondencia entre la libertad y la obediencia en la institución o empresa, sobre todo en aquellos casos donde se muestre una deficiente autoestima o reconocimiento de su marginación o marginalidad.
- Aunque la asunción de una posición de género y/o sexual, desde el vestir, la gestualidad, el tono de voz o las concepciones morales puede ser determinante en las relaciones de ese individuo con el resto del grupo laboral, o en caso de que esté desempleado en su posibilidad futura de ser contratado; se debe propiciar un clima de respeto, aparte de su sexo, edad, aspecto físico o procedencia étnica, en el caso ecuatoriano: blanco, indígena, mestizo o afroamericano.
- Los integrantes de un grupo laboral deben estar conscientes de que su empresa o institución les garantiza un estatus igualitario-que no de igualitarismo- entre ambos sexos, en aras de establecer criterios de justicia cuando se establezcan relaciones jerárquicas en el grupo.
- En el caso de la redacción de formularios, los campos relacionados con descripción física, edad o estado civil, solo fueron contestados con fines estadísticos.
- Se debe considerar la experiencia del demandante, decisivo en su labor laboral, aunque no sea amparada por certificados, diplomas o títulos, o por un empleo formal (p.47).

Aunque según se manifiesta en los párrafos anteriores, se ha avanzado en parte en lo concerniente a la legislación de cara a la equidad de género, aún falta un largo trecho por recorrer en algunos aspectos y aristas de la compleja problemática, y ese es el caso de la irresolución de los conflictos trabajo-familia que tanto afecta al género femenino.

Respecto a la familia, la legislación ecuatoriana se promulga a esta como un grupo de personas unidas por vínculos de parentesco, ya sea consanguíneo, por matrimonio o adopción que viven juntos por un período indefinido de tiempo. Constituye la unidad básica de la sociedad (Asamblea Nacional, 2008, pág. 31).

Respecto a la equidad de género, la Constitución de Ecuador (2008), en el artículo 70 define que uno de los objetivos del gobierno es: “alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres para lo cual se debe desarrollar mecanismos de aplicabilidad obligatoria” (p. 32). Por otra parte este cuerpo legal en su artículo 333 expresa que:

El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados; de manera especial, proveerá servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas trabajadoras puedan desempeñar sus actividades laborales; e impulsará la corresponsabilidad y reciprocidad de hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en las obligaciones familiares. (Asamblea Nacional, 2008, p. 156)

Respecto al trabajo, la Constitución Política de la República del Ecuador (2008) publicada en el Registro Oficial #449 el 20 de octubre de dicho año en su artículo 33 manifiesta que: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía”. Además plantea

que “El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (p.155). Además, en el art. 326, numeral 5, menciona: “toda persona tiene derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, higiene y bienestar” (p.103).

En respaldo a la inserción de las mujeres indígenas el artículo 171 plantea: “las autoridades de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas ejercerán funciones jurisdiccionales, con base en sus tradiciones ancestrales y su derecho propio, dentro de su ámbito territorial, con garantía de participación y decisión de las mujeres. Las autoridades aplicarán normas y procedimientos propios para la solución de sus conflictos internos, y que no sean contrarios a la Constitución y a los derechos humanos reconocidos en instrumentos internacionales” (Asamblea Nacional, 2008, pág. 62)

Además por disposición del artículo 331 de la Constitución de la República “es deber del Estado garantizar a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral, profesional y a la remuneración equitativa. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades y se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo” (Asamblea Nacional, 2008, pág. 105)

De igual forma, el artículo 332 del cuerpo constitucional señala que “el Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo

que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad. Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos” (Asamblea Nacional, 2008, pág. 105).

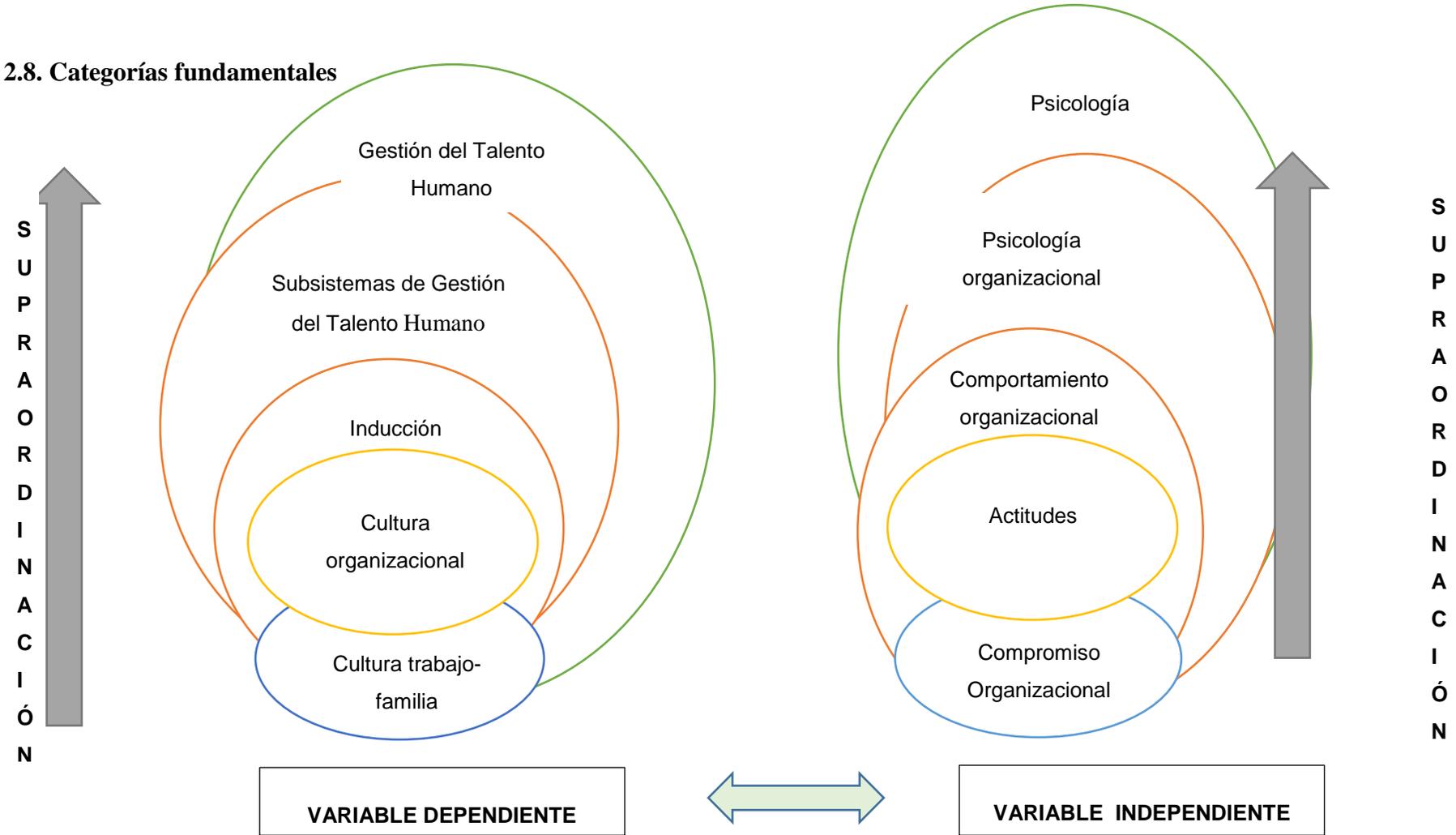
Otro documento que aporta sustento legal a este estudio es el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir que entre otros objetivos, persigue los siguientes: “mejorar la calidad de vida de la población” y “garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 273). En alusión a estos objetivos el documento recoge lo prescrito por la Carta Magna en su artículo 66 en donde señala: “el derecho a una vida digna que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso, trabajo y ocio, (..)” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 166).

Además en este escrito se señala que: “la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable” y que: “el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad a sabiendas que la realización personal en este ámbito no puede entenderse de manera integral si no está conjugada con la vida familiar y personal” (SENPLADES, 2013, pág. 274).

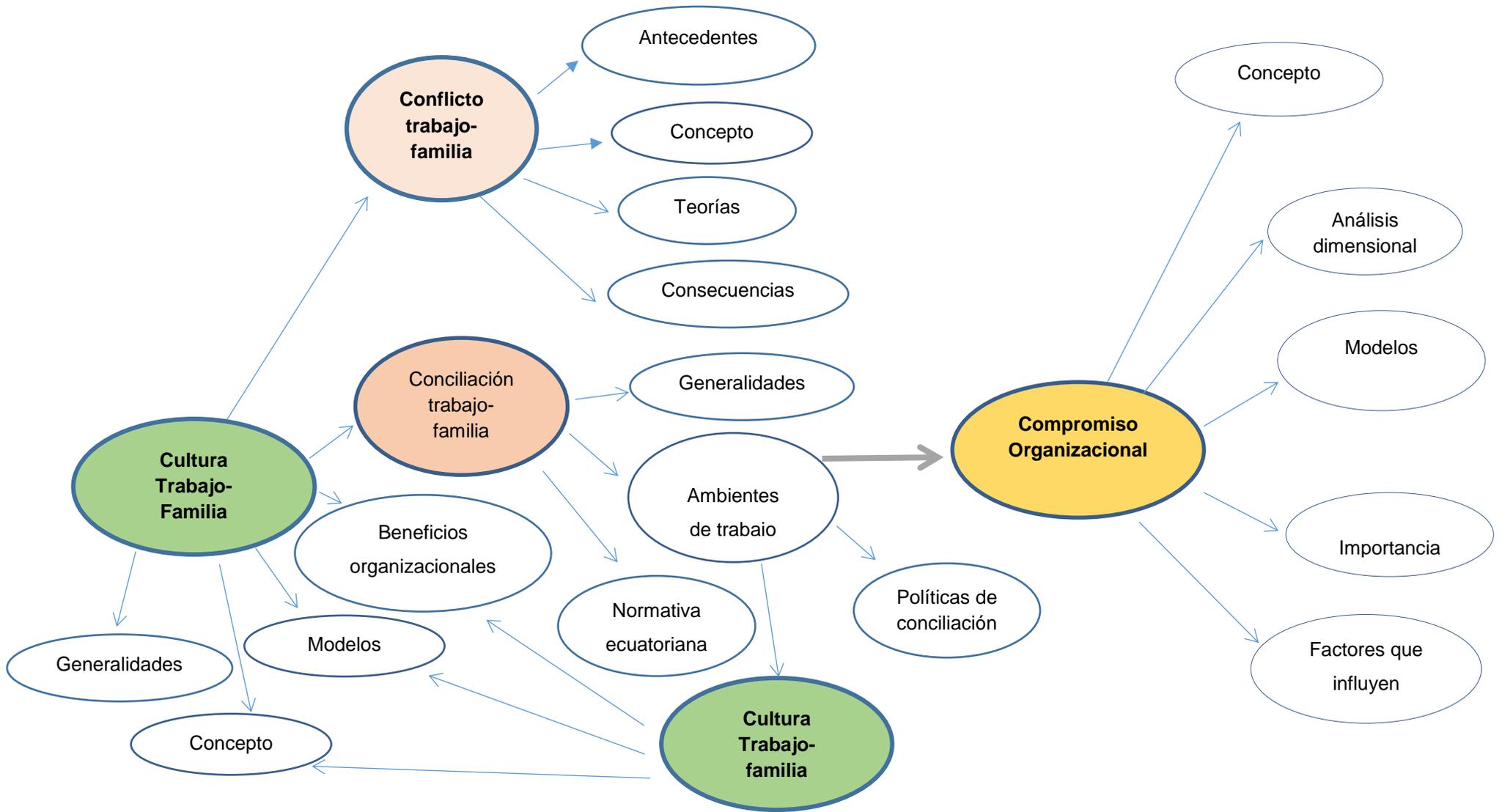
Por su parte, el Código de Trabajo (2015) en el artículo 47 puntualiza que: “la jornada ordinaria común a todo trabajador no podrá exceder, incluidas las labores

preparatorias y complementarias, de ocho horas diarias y de cuarenta a la semana [...], salvo las excepciones previstas en este Código” (p.9).

**2.8. Categorías fundamentales**



**Gráfico 2. 1.** Red de inclusiones conceptuales



**Gráfico 2. 2.** Constelación de ideas

## **Descripción conceptual de la variable independiente**

### **Gestión del talento humano.**

La gestión del talento humano es “el grado de acciones por parte de la organización como disciplina científica y características; administradoras y potenciadoras del desarrollo de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento” (Fleitas , 2013, pág. 5). Frente a ello se puede acotar que dado el entorno altamente competitivo y exigente en el que se desenvuelve la empresa del siglo XXI es prioritario mejorar las prácticas de gestión del talento humano para potenciar al máximo las competencias del personal.

Para Jaramillo (2005) la gestión del talento humano es “el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno” (p.107). La autora es más abierta en su concepción e involucra una serie de procesos dentro de la Gestión del Talento Humano enfocados a obtener valor agregado, resaltando al respecto que la empresa que desarrolla ventajas competitivas es la que logra afianzarse de mejor manera en el mercado.

### **Subsistemas de gestión del talento humano.**

Los subsistemas de gestión del talento humano representan las diversas actividades que se ejecutan con la finalidad de administrar adecuadamente al personal. Al

respecto Werther & Davis citados por López (2004) manifiestan que: “los subsistemas de personal influyen recíprocamente y es preciso estar consciente de ésta interdependencia, las actividades de éste subsistema en términos de transformación se refiere a la recepción de insumos y su cambio a determinados productos”. (p. 5)

De acuerdo a lo expuesto por el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público (2016):

La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación; capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. (p.35)

### **Inducción.**

En palabras de Bermúdez (2011):

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general los nuevos empleados, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización. (p.124)

Al respecto, se puede decir que la inducción es una forma de acercamiento inicial entre el colaborador y la empresa.

Por otra parte, de acuerdo a lo contemplado en la normativa que rige a las instituciones del sector público las unidades administrativas de talento humano: “implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada

inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará” (Asamblea Nacional, 2016, pág. 49)

Esto da la pauta de la importancia que reviste el proceso de inducción, tanto a nivel privado como público.

### **Cultura organizacional.**

Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de sus objetivos organizacionales” (p.72).

Para Robbins y Judge (2009) la cultura organizacional “tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. (p.11)

Santos (2016) manifiesta que “es un conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización. (p.38)

En virtud de lo expuesto se puede decir que la cultura organizacional es una forma de vida dentro de una organización en donde sus miembros comparten una filosofía en común.

## **Cultura trabajo-familia.**

### ***Conflicto trabajo-familia.***

#### **Antecedentes**

Los cambios sociales que se han suscitado en el ámbito laboral en las últimas décadas han generado un conflicto permanente entre la vida laboral y familiar.

Para Ugarteburu (et al.). (2008) “uno de los cambios más importantes es el ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, principalmente en las últimas tres décadas y que ha sido la introducción ampliamente extendida de la mujer al mundo laboral” (p. 19).

Hoy en día ya no se concibe el rol tradicional de padre proveedor y madre cuidadora sino que al contrario se difunde más el modelo de familia de doble ingreso. Al respecto Bocaz (2003) citado por Martínez & Olivos (2010) señala: “podría decirse que antes los hombres les preocupaba el trabajo, y a las mujeres la familia. Pero hoy son más que nunca las mujeres-y las madres- que desempeñan un trabajo remunerado” (p.34).

Este escenario es un referente del conflicto entre ambos roles que tiene dos direccionalidades: la interferencia del trabajo en la familia y la interferencia de la familia en el trabajo; siendo el primero el que afecta mayoritariamente a la población trabajadora.

Al respecto las investigaciones apuntan a señalar como antecedente predictor del conflicto al género. Ugarteburu (et al.). (2008) Mencionan al respecto que: “debido

a los diferentes roles y responsabilidades, hombres y mujeres experimentan niveles de conflicto de rol muy diferentes, de modo que los hombres presentan mayores niveles de conflicto trabajo/familia, y las mujeres mayores niveles de conflicto familia/trabajo” (p.31).

Kinnunen & Mauno (1998) citados por De Luis (et al.). (2004) “encontraron que el conflicto trabajo-familia se explica mejor para las mujeres por variables relacionadas con el trabajo, mientras que para los hombres se hace con variables de carácter personal y familiar” (p. 67).

Otro antecedente de importancia que trata de explicar el conflicto son los factores de personalidad. De acuerdo a lo expuesto por Ugarteburu (et al.). (2008) “algunas investigaciones apuntan a que características como la extroversión y la autoestima se asocian con niveles más bajos de conflicto, mientras que características como el neuroticismo se asocian positivamente con niveles más altos de conflicto” (p. 32).

También cuando se trata de encontrar el origen del conflicto trabajo-familia se analiza las condiciones laborales y familiares en los que se desenvuelve una persona. Por ejemplo nivel de exigencia, condiciones estresantes en el trabajo y la tensión laboral son factores que predicen el conflicto trabajo-familia; mientras que las responsabilidades y el estrés familiar influyen más directamente en el conflicto familia-trabajo. (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 32)

La globalización de los mercados y los factores económicos internacionales también incrementarían los niveles de conflicto trabajo-familia. (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 34)

## **Concepto**

El conflicto entre trabajo y familia es un tema ampliamente investigado en la actualidad en el ámbito del comportamiento organizacional. Los orígenes de este ámbito de investigación se remontan a la década de los años 70 (Rapoport y Rapoport, 1969). Uno de los aspectos recurrentes en este ámbito es que tanto el trabajo como la familia exigen tiempo y dedicación: el trabajo proporciona unos ingresos, seguridad económica y un estatus, y la familia proporciona un apoyo afectivo donde criar a los hijos, de modo que es inevitable que surjan los conflictos entre ambos espacios. (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 21)

En virtud de esto, autores como Kahn (et al.). (1964) citados por De Luis (et al.). (2004) han definido el conflicto entre trabajo-familia “como una forma de conflicto en la que la presión de los roles que se asumen en el trabajo y la familia son, de alguna forma, mutuamente incompatibles” (p.54).

Por su parte Greenhaus & Beutell (1985) citados por Martínez & Olivos (2010) indican que: “el conflicto trabajo-familia es un tipo de conflicto entre ambos roles, en el cual los requerimientos asociados a un rol (trabajo o familia) interfieren o bien son incompatibles con el otro rol” (p.35). Otros autores lo conciben como “un riesgo psicosocial que incide dentro de la salud laboral” (Álvarez Ramirez & Guerra Testa, 2012, pág. 48)

## **Teorías**

Al ser el conflicto trabajo- familia un tema de mucha importancia en la actualidad diversos autores han enfocado sus investigaciones a dicha causa, pudiendo de este

modo sustentar los orígenes de dicho conflicto en modelos teóricos que pretenden explicarlo.

Uno de los modelos teóricos que ha predominado en este campo es el de la teoría del rol (Kahn et al., 1964) según la cual “el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal” (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 21). Este modelo coincide con el modelo de estrés de Karasek (1979) donde el conflicto trabajo/familia actúa como elemento estresor. Hay numerosos estudios que examinan este modelo teórico que vincula los antecedentes, los moderadores y las consecuencias, intentando establecer un marco integrador de la interrelación trabajo/familia. Este modelo postula como antecedentes el apoyo social, la dedicación de tiempo, y la sobrecarga (tanto en el trabajo como en la familia); como variables moduladoras el conflicto trabajo/familia y el conflicto familia/trabajo; y como consecuencias la ansiedad, la insatisfacción y el nivel de rendimiento. Otro modelo teórico planteado es el de la teoría de la permeabilidad (Pleck, 1977), que se basa en el concepto de permeabilidad asimétrica existente en los límites entre trabajo y familia. (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 21). Este patrón postula “diversos tipos de interrelación entre los ámbitos laboral y familiar como son la compensación, la independencia y la instrumentalización” (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 21)

Existen otros modelos teóricos que centran su interés en diversos conceptos como son la teoría de la conservación de recursos, la teoría de la auto-discrepancia, la teoría de la identidad social, la teoría del intercambio social, la teoría de la

segmentación-integración, la teoría del cruce de límites y la teoría del proceso de decisión, aunque pocas de ellas tienen en cuenta las diferencias culturales, la mayoría de ellas funcionan como si fueran teorías universalmente válidas. Solo en años recientes se ha empezado a dar importancia en este ámbito a las diferencias culturales, especialmente a los valores culturales como el individualismo o el colectivismo que probablemente tengan una influencia importante en la interrelación y el conflicto trabajo/familia; la ideología del rol de género; la evitación de la incertidumbre y la distancia del poder, como valores culturales que tienen una influencia en el conflicto trabajo/familia. Poelmans et al., 2005 como se citó en (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008, pág. 22)

### **Consecuencias**

Para Ugarteburu (et al.). (2008) los efectos del conflicto trabajo-familia pueden ser categorizados en cuatro grupos:

- Efectos negativos en la salud (física y psíquica)
- Efectos negativos en la satisfacción, en el rendimiento y en el grado de implicación tanto laboral (burnout, productividad laboral, e intención de cambio en el puesto de trabajo) como familiar y vital en general (ansiedad, rendimiento en el rol materno-parental, satisfacción marital, e intenciones de divorcio)
- Consecuencias que afectan a la esfera familiar
- Consecuencias que afectan a la esfera laboral (p.34)

Muy afines al pensamiento de Ugarteburu (et al.). Frone y Russell (1997) citados por Martínez & Olivos (2010) señalan como consecuencias del conflicto trabajo-familia altas tasas de consumo de alcohol, baja salud física, insatisfacción, estrés hipertensión, sintomatología depresiva, estrés laboral entre los principales. (p.40)

De hecho las investigaciones no solo apuntan a consecuencias de índole personal sino también empresarial. Al respecto Sivatte & Guadamillas (2014) indican que:

El conflicto trabajo- familia repercute negativamente en el empleado y, consecuentemente en la organización, parece recomendable que las organizaciones lleven a cabo acciones destinadas a aliviarlo. En respuesta a estas dificultades algunas organizaciones han comenzado a ofrecer lo que se conoce como medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. (p.56)

### ***Conciliación trabajo-familia.***

#### **Generalidades**

Parfraseando a Bosch & Paz (2014) si se asume el hecho que tanto la vida familiar como el trabajo aportan al desarrollo de la persona en su integralidad puesto que en la familia la persona se desarrolla social, valórica, afectiva y culturalmente, mientras que en el ámbito del trabajo, la persona puede generar los medios para subsistir económicamente, desarrollarse, socializar y a la vez aportar a la sociedad con sus conocimientos, capacidades y tiempos; la necesidad de disminuir el conflicto trabajo-familia a través de lograr una conciliación entre estos dos aspectos es fundamental. (p.8)

Históricamente según Greenhaus & Beutell (1985) citados por Jiménez & Gómez (2015) “el equilibrio trabajo-familia se concibe como la ausencia de conflicto trabajo-familia” (p.291). Sin embargo según Greenhaus, Collins y Shaw (2003) mencionados en Jiménez & Gómez (2015) “ante la necesidad apremiante de una aproximación teórica que fuera capaz de ofrecer nuevos horizontes, otras visiones de este fenómeno, recientemente se ha incorporado una perspectiva que ha investigado la interdependencia positiva de los dominios” (p.291). Se coincide con esta perspectiva, ya que a criterio de la investigadora, analizar adecuadamente las relaciones entre trabajo y familia implica replantear supuestos.

Como lo explica el Ministerio de Igualdad (2010) en este contexto las dificultades que conlleva el no poder compatibilizar la vida laboral con la familiar y personal afecta a las personas trabajadoras y también a las empresas, por ello se requiere que éstas sean flexibles y reconozcan a sus trabajadores como un elemento diferencial de ellas. De igual forma este Ministerio indica que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una herramienta básica de la gestión de recursos humanos para aprovechar las potencialidades de los trabajadores. (p.6). Para otros autores este balance está asociado a prácticas de retención del talento. (Del Castillo, Fuchs, Vera, Arizkuren, & Tanuja, 2011, pág. 3)

Para poder hacer factible su conciliación es preciso buscar soluciones desde una óptica holística: política, familiar, empresarial, social e individual. Chinchilla & León, 2010 citados por (Bosch & Paz, 2014, pág. 8)

Parafraseando a Corro & García (2013) desde el punto de vista político los poderes públicos asumen el reto de la conciliación como un problema pero con dimensiones

y prioridades distintas. Los gobiernos son cada vez más conscientes de que deben atender cuestiones relacionadas con la conciliación trabajo-familia que exceden la capacidad o el interés de las empresas o las propias familias y que entran a formar parte de los sistemas de bienestar social. Entre los problemas que atañen a los gobiernos como parte de la gestión para lograr la conciliación entre el trabajo y la familia están la escasa tasa de natalidad que trae altas tasas de envejecimiento de la población, y por tanto, la presión sobre la sostenibilidad del sistema de pensiones, el gasto sanitario y la seguridad social que demanda una sociedad envejecida. Por otra parte, los poderes públicos se plantean la necesidad de garantizar la atención de los dependientes (niños, mayores y personas con discapacidad) como un problema que excede las actuales capacidades de las familias, en particular las de «dos sustentadores», implicadas en mucho mayor medida en el mercado de trabajo. Además, también generan inquietud entre los responsables políticos otros problemas como el incremento del fracaso escolar, que se derivan de una menor atención familiar a las necesidades educativas de los niños y adolescentes, altos índices de drogadicción, embarazos en adolescentes entre los principales (p.112).

Por otra parte los autores enfocan la problemática desde el punto de vista familiar también. Señalan que los problemas más comunes desde esta perspectiva son: la escasez de tiempo para cuidar y educar a los hijos, la escasez de tiempo para atender las tareas del hogar, el aumento del estrés como consecuencia de la dificultad para atender a estas expectativas, el incremento de conflictos familiares, enfermedades psíquicas y físicas. Solo una parte de los afectados ha podido encontrar un punto de equilibrio a estos problemas, muchos han optado por abandonar su trabajo ante la falta de solución a estos inconvenientes. (Corró & García, 2013, pág. 110). Al

respecto Debeljuh, mencionado por Manzano (2015), manifiesta que “el primer objetivo que hay que plantearse para ser socialmente responsable es entender a la familia del trabajador como un nuevo grupo de interés (“stakeholder”), y a partir de ahí, pensar la estrategia de RSE” (párr.3).

También los autores exponen que desde el punto de vista de las empresas, la conciliación entre la vida laboral y familiar es también un problema importante (Chinchilla, 2007; Meil, García, Luque y Ayuso, 2010). Para las empresas, las exigencias de la conciliación se manifiestan de diversas formas. Entre ellas se cuenta, en primer lugar, el elevado absentismo por asuntos familiares. También se menciona con frecuencia el menor rendimiento o productividad por preocupaciones relacionadas con la propia familia (que incluyen la atención a menores y dependientes pero también la necesidad de gestionar los imprevistos, los problemas de educación o de salud, la tensión y el estrés, o incluso la separación o el divorcio). Desde un punto de vista organizativo, surge la necesidad de sustituir a las personas que tienen permisos maternales o paternales, o que están de baja puntual o relativamente prolongada por otros asuntos familiares, como enfermedades inesperadas de un hijo pequeño, u otros imprevistos en la atención de las obligaciones del hogar. Para las empresas, la conciliación aparece primeramente como un problema de rendimiento y organización de las personas que deben atender a asuntos distintos del empleo, pero pronto surgen también otras dimensiones (EBTP, 2009). Si la empresa desea atraer o retener a personas particularmente cualificadas o valiosas deberá atender a sus demandas de conciliación (Albert, Escot, Fernández y Palomo, 2010). Con ello puede contentar a aquellos pero entonces deberá gestionar el probable descontento de quienes no se benefician de

tales medidas e incluso terminan por cubrir o compensar de alguna forma las ausencias de quienes se acogen a las posibles medidas de conciliación. Un reto añadido es el de gestionar las posibles medidas de flexibilidad en el contexto de la negociación colectiva de las condiciones laborales en términos de igualdad de trato y de equidad para todos los trabajadores. (Corró & García, 2013, pág. 111)

Finalmente tomando las palabras de Corro & García (2013) se expone que la conciliación trabajo-familia contiene y refleja también un problema cultural (Torns, 2011). El modo en que se entienden y se atienden las necesidades de conciliación tiene una estrecha relación con el modo en que se entienden la igualdad y la corresponsabilidad en las relaciones familiares, muy en particular, en la distribución de tareas en el hogar y en la atención de las obligaciones familiares.

Se ha puesto de relieve con frecuencia que estamos en un momento de transición entre el modelo del varón bread-winner y el modelo de familia de dos sustentadores. Idealmente este segundo modelo ha sustituido al anterior, pero en la práctica los datos indican lo contrario. En concreto, los datos sobre el uso del tiempo y la dedicación a las tareas de hogar indican una gran diferencia entre varones y mujeres. (INE, 2011; Eurostat, 2005). Los datos indican que son las mujeres las que mayoritariamente cuidan de los menores y las personas dependientes. Por estas razones, son también las mujeres las que tienen en mayor medida ocupaciones a tiempo parcial y las que soportan habitualmente la carga de la conciliación, hasta el punto de que se ha podido calificar la conciliación como un «problema femenino». Esta es la situación que se denuncia hoy en términos culturales como un anacronismo que se debe superar (Tobío, 2005). Se abre camino el término

«corresponsabilidad» como denominación de un modelo de distribución del tiempo y de la dedicación al trabajo y a la familia más igualitario entre varones y mujeres. (p.113)

Al respecto Elósegui (2002) mencionado por Bosch & Paz (2014) señala que: “la corresponsabilidad propone que tanto hombres como mujeres se pueden desenvolver en lo público y lo privado, y que el sexo no determina los roles sociales”. Además señala que la corresponsabilidad “por una parte invita más presencia de mujeres en la vida pública y por otra invita una mayor presencia de hombres en los asuntos domésticos y en la educación de los hijos” (p.16).

Parafraseando a Bosch & Paz (2014) la diferencia entre sexo y género, radica en distinguir también las funciones que son intercambiables o transferibles entre los sexos, es decir las que dependen del aprendizaje y pueden realizarlas ambos, de las que están conectadas a las diferencias biológicas y no pueden ser intercambiables o transferibles al otro sexo, como por ejemplo el embarazo. (p.16)

Frente a estas diferencias no biológicas existentes entre hombres y mujeres Bosch & Paz (2014) indican que:

El enfoque de género, permite romper mitos y asumir que los estereotipos cambian de acuerdo a las sociedades y épocas históricas. Hoy la construcción de género se basa en una igual dignidad entre el hombre y la mujer, en que no hay roles impuestos y determinados por el sexo, sino que cada uno posee su manera de asumir las diferentes tareas que se presentan en la sociedad, tanto en el mundo privado, como en el público. A esto deben responder las condiciones del mercado del trabajo, a través de medidas de conciliación para todos los trabajadores, como también las familias, que deben organizarse de acuerdo a esta realidad. (p.16)

Sin embargo, en base a palabras expuestas por Corro & García (2013) este modelo no deja de ser contestado desde posiciones feministas que prefieren enfatizar la autonomía de la mujer más que su interdependencia, aunque sea en términos de igualdad. Desde este punto de vista resulta claro que el problema de la conciliación consiste en que en las últimas décadas las mujeres se han incorporado al mercado de trabajo pero han continuado ocupándose también de las obligaciones de la vida familiar y, como consecuencia, se ven en la necesidad de aceptar empleos de inferior categoría, remuneración o posibilidades de carrera profesional, con lo que se perpetúan las diferencias entre varones y mujeres en el ámbito laboral. Parece, entonces, que la sociedad acepta como estado normal de las cosas el hecho de que sea la mujer la que renuncie a posibilidades profesionales para ocuparse de las obligaciones familiares mientras que del varón no se espera una conducta similar ni en la empresa ni en la propia familia (Tobío, 2005: 89-102). Las decisiones que se toman, desde este supuesto cultural, en las empresas y en las familias no hacen sino dar continuidad a este modo de comprender la distribución de las tareas familiares y las posibilidades de desarrollo profesional. (p.112)

En virtud de todo lo expuesto se puede concluir que existe “la necesidad de articular políticas públicas, fomentar estrategias personales e implementar los cambios organizacionales para responder efectivamente a los desafíos”. (Figueroa & Gómez, 2015, pág. 289)

### **Ambientes de Trabajo Amigables**

Parafraseando a Acevedo & Salgado (2008) el apoyo que se brinde a la conciliación pretende impactar en los factores psicosociales de las organizaciones, promoviendo

un ambiente de trabajo saludable para lograr un mejor equilibrio trabajo-familia y reducir de este modo efectos negativos para las empresas. (p.12)

Por su parte Cascio & Young (2005) citados por Ugarteburu (et al.) (2008) mencionan que “el supuesto teórico de que una organización favorecedora de la conciliación entre trabajo/familia proporcionará un entorno laboral más agradable e impactará positivamente en la satisfacción laboral del trabajador se corrobora por diversos estudios realizados en el ámbito organizacional” (p.24). Por su parte Lingard (et al.). (2007) citado por Del Castillo (et al.). (Ugarteburu, Cerrato, & Ibarretxe, 2008) indican que: “la generación de iniciativas para conciliar la vida laboral y familiar puede aliviar el nivel de conflicto que los trabajadores experimentan en su trabajo y en su vida personal” (p.4).

Según Pitt & Catsouphe (2002) citados por Jiménez (et al.). (2009) los cuatro componentes que son vitales para que una organización promueva un lugar de trabajo amigable son:

- Políticas y prácticas de conciliación trabajo-familia que ayuden a balancear la vida laboral y familiar del empleado.
- Cultura y clima organizacional que estén acordes con dichas políticas, es decir que reflejen una real preocupación de la organización por los empleados y sus familias.
- Relaciones respetuosas con las responsabilidades familiares del empleado, tanto entre compañeros de trabajo como en los supervisores.
- Revisar los procesos y sistemas organizacionales que puedan crear tensiones y exceso de trabajo en el empleado. (p.12)

Afín a la concepción de Pitt & Catsouphes los autores Thompson, Beauvais, & Lyness (1999); Allen (2001) citados por Jiménez (et al.). (2009) indican que:

De los componentes que conforman un lugar de trabajo amigable, la presencia de una cultura de apoyo a la relación trabajo-familia en la organización es considerada la más importante, pues su presencia o ausencia provoca efectos favorables o adversos en los empleados, ya sea aumentando o disminuyendo su satisfacción, compromiso, intención de dejar la organización, o impactando en los resultados de la organización, en el ausentismo y la productividad. (p.730)

Para efectos de la presente investigación se abordará más minuciosamente las políticas de conciliación y la cultura trabajo-familia.

### **Políticas de conciliación**

En palabras del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) citado por Acevedo & Salgado (2008) las políticas de conciliación trabajo-familia son “todas aquellas iniciativas, adicionales a las que establece la ley, adoptadas por las organizaciones con el objetivo de crear condiciones en que los trabajadores puedan cumplir de forma óptima sus responsabilidades familiares y laborales” (p.13).

Parafraseando a Acevedo & Salgado (2008) las políticas de conciliación surgen en respuesta a fenómenos demográficos como el ingreso de la mujer al mundo laboral, el aumento de las familias de doble ingreso y las familias monoparentales así como a las necesidades de los trabajadores en base a las exigencias de la actualidad. (p.13)

Por otra parte, tomando el criterio de Bosch & Paz (2014) en el ámbito global, equilibrar-conciliar los distintos aspectos laborales, familiares y personales ha despertado gran interés en múltiples grupos tales como los empresarios, los gobiernos y los trabajadores/as. A medida que transcurre el tiempo se le ha dado mayor importancia a las políticas de conciliación de vida laboral, familiar y personal, existentes en las empresas. A pesar de la consistente evidencia que existe de su utilidad, la introducción de estas prácticas están lejos de ser masivas y libres de dudas (Poelmans et al, 2003). Una de las razones más nombradas, es que las políticas que facilitan la integración entre trabajo, vida familiar y personal tienen un potencial impacto en el beneficio de las organizaciones, mientras que su costo es concreto y conocido. Es por esto que muchas empresas prefieren realizar inversiones en políticas, cuando los potenciales beneficios superan en creces los costos. (p.18). Sin embargo se ha de considerar que la adopción de estas políticas se ha vuelto fundamental para la atracción y retención del talento. Ingram & Simons (1995) citados por (Bosch & Paz, 2014, pág. 18)

Entre los beneficios de su implementación según Poelmans, 2005 citado por Bosch & Paz (2014) se citan:

- Facilitan organizar el tiempo de trabajo de las personas, de modo que no interfiera o dificulte las responsabilidades con la propia familia y el desarrollo de la vida personal.
- Tienen a disminuir el tiempo de desplazamientos, y por lo tanto, a favorecer el rendimiento de las personas.

- Generan un impacto positivo en la empresa pues pueden facilitar horarios más amplios de atención al público, menores gastos por ausentismo laboral, y mayor implicación de las personas en su trabajo.
  - Son esencialmente necesarias y positivas en industrias o sectores que experimentan cambios de producto o de servicios constantes y rápidos, dónde el valor añadido de los colaboradores es mayor.
  - Impactan directamente en la sociedad al facilitar la disminución de la contaminación ambiental debido al menor número de desplazamientos de los/as trabajadores/as.
  - Reducen los costos en servicios salud, ya que estas políticas facilitan la disminución del stress y otras enfermedades relacionadas.
  - Tienen un impacto positivo en el nivel educativo del país ya que los padres pueden involucrarse más en la educación de los hijos, con el consiguiente rendimiento escolar, así como disminución de adicciones y de criminalidad.
- (p.19)

Respecto a cómo se clasifican las políticas de conciliación existen algunos criterios. Uno de ellos es el de Chinchilla (et al.) (2003) citado por Acevedo & Salgado (2008) que las clasifica en cuatro categorías. Estas son: flexibilidad, servicios, apoyo profesional y beneficios sociales.

Los autores señalan respecto a la primera categoría que estas medidas tienen por objetivo armonizar el trabajo y la familia por medio de la acomodación del empleado a situaciones cotidianas. En esta categoría se incluye el horario de trabajo (tiempo parcial, jornada reducida), el lugar de trabajo (teledespachos, teletrabajo) y

excedencias (permiso de paternidad/maternidad más allá de lo estipulado por ley). En este sentido lo primordial es el control que tiene el trabajador sobre su horario. (p.15)

La segunda categoría citada por Chinchilla (et al.) (2003) citado por Acevedo & Salgado (2008) engloba a los servicios que entrega la empresa para favorecer la conciliación, reduciendo la carga del empleado fuera de la empresa. Ejemplos de estas políticas son: sala cuna en la empresa o fuera de ella; cupos en colegio entre las principales. (p.15)

También se incluye dentro del análisis de Chinchilla (et al.) (2003) citado por Acevedo & Salgado (2008) el apoyo profesional que incluye medidas para reducir conflictos trabajo-familia por medio de adaptación del trabajo (rotación de puesto), o de la persona (cursos de gestión de estrés, tiempo y conflictos, asesoramiento en su trayectoria profesional, psicológica y familiar). (p.16)

Finalmente están los beneficios sociales que incluyen cobertura sanitaria, seguros de diversa índole entre los principales. Chinchilla (et al.) (2003) citado (Acevedo & Salgado, 2008, pág. 16)

Por otra parte cuando se aborda el tema de políticas de conciliación es importante considerar la forma como pueden ser implementadas. Al respecto, Gallinsky, Friedman y Hernández citados por Debeljuh & Jáuregui (2004) indican que: “para lograr instaurar las PFA con éxito es necesario acceder a cambios fundamentales” (p.15)

Estos cambios hacen alusión a diversas etapas. Parafraseando a Debeljuh & Jáuregui (2004) estas etapas son:

- Visión pragmática donde cada política de conciliación sea de beneficio para cada persona que conforma la organización, de modo que se evidencie igualdad de derechos y beneficios.
- Visión integradora, en donde las personas que integran la organización participen de la creación e implantación de políticas evidenciando el compromiso gerencial que impulsará las mismas y donde el área de talento humano participe activamente. Es a través de esta visión integradora que se asume la consolidación de una cultura familiar amigable fundamentada en valores corporativos que ayuden al mejoramiento continuo, desarrollo y efectividad de cada política de conciliación. (p.15)

### ***Cultura Trabajo-Familia.***

#### **Generalidades**

Hablar de cultura es hablar de creencias, ideas y valores que tienen en común las personas que conforman un determinado espacio de convivencia, en el ámbito laboral se le conoce como cultura organizacional.

Con relación al tema muchos autores han dado su concepción respecto a la cultura organizacional. En la opinión de Calzada, Moheno y Fernández (2007), citados por (Cámara, 2012) es un instrumento que envía señales e informaciones a los empleados y los ayuda a descubrir lo que deben o no realizar. Estos investigadores acrecientan la idea de que la cultura engloba todos los valores e idiosincrasia bajo

los cuales los miembros de la organización trabajan y actúan, por lo cual autores como Pires y Macedo (2006) consideran que sin personas no existiría cultura organizacional, idea que se conjuga con la perspectiva de Sánchez et al. (2006) que encara la cultura organizacional como constructo social o fenómeno social colectivo. (p.21). Por otra parte se menciona que los valores que componen la cultura organizacional tienen su origen en la dirección de la organización o resultan de las características, experiencia, educación, costumbres y moral de todos los empleados que hacen parte de la organización, por lo cual no es correcto considerarse que la cultura de una organización sea únicamente el conjunto de sus reglas y hábitos, pero si todo lo que nace de la interacción entre todos los colaboradores, que en consecuencia se asumen en una organización como el bien más precioso. (Rodríguez, 2009, pág. 68). Por su parte Chuang et al., 2004; Kinicki & Kreitner, 2006 citados por (Cámara, 2012) exponen que: “la cultura organizacional es el conjunto de valores compartidos por todos los miembros de una empresa, que le proporcionan una identidad propia” (p.25).

No obstante, como parte de la cultura organizacional destaca una cultura que tiene como objeto fomentar una relación entre la vida familiar y el ámbito laboral de las personas. En apoyo a esta afirmación las investigaciones señalan que presentar políticas de conciliación trabajo-familia no es suficiente para crear un ambiente amigable en el trabajo, pues tenerlas no garantiza su uso. Smith & Gardner (2007) citados por (Acevedo & Salgado, 2008, pág. 25). Con relación a esto Blair –Loy & Wharton (2002) citados por (Acevedo & Salgado, 2008) expresan que: “cuando no se presenta una cultura que las apoye, los empleados a menudo se niegan a utilizar estos programas por las fuertes normas culturales existentes en la

organización con respecto a su uso” (p.25). Afín a estas ideas se expresa que “culturas organizacionales con alto grado de formalidad y jerarquía, y menor autodeterminación e intimidad, muestran menos bienestar y mayor dificultad para integrar trabajo-familia” (Figueroa & Moyano, 2008, pág. 116).

Por lo antes expuesto los expertos consideran la cultura trabajo-familia como un recurso facilitador para las organizaciones, que ayuda a la implementación exitosa de aquellas prácticas que tienen por objetivo el equilibrio entre la vida laboral y familiar. (Acevedo & Salgado, 2008, pág. 25)

A este argumento se suman quienes mencionan que: “la mayor parte de estudios que han examinado el efecto de la cultura trabajo- familia sobre el conflicto trabajo-familia encuentran que este disminuye gracias a una cultura favorable a la conciliación” (De Sivatte & Guadamilas, 2014, pág. 57), o lo que dicho de otro modo en el pensamiento de Lewis (1999) citado por Del Castillo (et al.). (2011) “la cultura de largas horas reduce la sensación de tener derecho a trabajar de forma compatible con la vida familiar” (p.5).

### **Concepto**

Para Thompson & Beauvais (1999) citados por Jiménez & Moyano (2010) “la cultura trabajo- familia ha sido definida como las concepciones compartidas, creencias y valores respecto al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y la vida familiar” (p.125).

Por otra parte autores como Warren & Johnson (1995); Allen (2001); Mauno, Kinnunen Pyykkö (2005) citados por Jiménez & Moyano (2010) indican que “la

cultura trabajo-familia es descrita como una filosofía o la estructura de creencias que es sensible a las necesidades familiares y que está a favor de que el trabajador pueda armonizar su trabajo con su vida familiar” (p.125).

## **Modelos**

Existe variadas definiciones de cultura trabajo-familia pero ellas son bastante convergentes y tienen una misma base teórica, siendo su operacionalización lo que cambia, ya que se observa múltiples propuestas para su medición. (Jiménez, Acevedo, Salgado, & Moyano, 2009, pág. 731)

Parfraseando a Figueroa & Moyano (2008) en la literatura es posible encontrar múltiples modelos de cultura trabajo-familia y operacionalizaciones del concepto (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Allen, 2001; Clark, 2001; McDonald, Brown & Bradley, 2005). Así por ejemplo, Bailyn (1997) sugiere tres aspectos de la cultura que son importantes en el uso de programas familia-trabajo: a) respaldo de los supervisores a las actividades familiares de los empleados; b) tiempo (referido a flexibilidad, donde los empleados toman decisiones acerca de su estructura de trabajo) y c) flexibilidad operacional (autonomía). Por otra parte, Thompson, Beauvais & Lyness (1999) plantean que la cultura trabajo-familia se forma de tres componentes: demandas de tiempo (expectativas o demandas de tiempo para que los trabajadores puedan priorizar el trabajo y familia), consecuencias percibidas en la carrera por la utilización de beneficios (pudiendo ser tanto positiva como negativa) y, apoyo directivo (la magnitud en que los directivos son sensibles y se adaptan a las necesidades familiares de sus empleados). Más recientemente, McDonald, Brown & Bradley (2005), han identificado al menos

cinco aspectos de la Cultura Trabajo-Familia, que podrían ser considerados por las organizaciones con el propósito de aportar al equilibrio trabajo-familia: el apoyo directivo, percepción acerca de las consecuencias de la utilización de políticas pro trabajo familia en la carrera laboral, expectativas de tiempo (expectativas de manejo de horarios de trabajo para compatibilizar las responsabilidades laborales y familiares), percepciones de género sobre la utilización de políticas y, el apoyo de los colaboradores en la organización. (p.126)

De manera general, los autores dejan en claro la importancia que tiene la cultura en relación al lugar de trabajo, ya que si esta es apropiada puede generar tanto efectos positivos o negativos en las personas pudiendo incidir en componentes tales como la responsabilidad, bienestar y en la continuidad o abandono de las labores, asimismo en el desempeño, rotación o rendimiento de la empresa.

### **Beneficios organizacionales**

En palabras de Acevedo & Salgado (2008) “se ha demostrado que la percepción de una cultura que apoya la conciliación, se relaciona con mayor satisfacción en los empleados, mayor compromiso organizacional, menor intención de dejar el empleo y mayor intención de ejecutar comportamientos de ciudadanía” (p.29).

Behson (2002) citado por Acevedo (et al.) (2009) plantea que el apoyo percibido en la organización, el trato justo en el trabajo, confianza en la dirección, cultura trabajo-familia positiva y la percepción de la familia con respecto al apoyo de la organización, son variables predictoras de actitudes hacia el trabajo y hacia el conflicto trabajo-familia. (p.731)

Por otra parte, en base a lo expuesto por Acevedo (et al.) (2009) el conjunto de resultados revisados permite afirmar la existencia de una asociación positiva entre la cultura de apoyo trabajo-familia y el bienestar psicosocial del empleado y, así, se agrega, puede ser un factor protector a la salud mental. (p.732) Desde otra postura Kossek, Noe & DeMarr (1999) citados por Acevedo (et al.) (2009) observaron una asociación positiva entre el clima proclive para compartir preocupaciones personales y familiares con el rendimiento del empleado y su bienestar psicológico. También existe apoyo empírico para afirmar que la cultura trabajo-familia afecta el desempeño del empleado pero no siempre en la dirección de una mayor productividad. (p.732)

Por su parte Senge (1998) citado por Del Castillo (et al.). (2011) “resalta la necesidad de que en las organizaciones se tome importancia al equilibrio de la vida laboral y personal para potenciar el compromiso de los trabajadores y, de ese modo, incrementar las capacidades de la organización.”(p.7).

### **Normativa ecuatoriana**

**Tabla 2.1.** *Normativa ecuatoriana vigente que contribuye a la conciliación trabajo-familia.*

<b>Descripción</b>	<b>Losep- Reglamento Losep</b>	<b>Código de Trabajo</b>
Licencias con remuneración	Art. 27. a) Por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica; b) por enfermedad catastrófica o accidente grave del servidor; c) por maternidad; d) por paternidad; h) por hospitalización de un hijo; i) por calamidad doméstica; j) por matrimonio	

Licencias sin remuneración	Art. 28. f) Concluida la licencia o permiso por maternidad o paternidad licencia opcional y voluntaria hasta por 9 meses adicionales	
Vacaciones	Art. 29. Treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses de servicio continuo. Este derecho no puede ser compensado con dinero.	Art. 69. Quince días incluidos los días no laborables. Un día adicional de vacaciones por cada año adicional después de un lapso de cinco años de trabajo.
Jornada de Trabajo	Art. 24. La jornada de trabajo será de ocho horas diarias durante cinco días a la semana.	Art. 47. La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales. Art. 51. El descanso comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas. Art. 52. El trabajo el sábado y el domingo se autorizarán solo en circunstancias debidamente justificadas.
Maternidad	Art. 35. La servidora podrá hacer uso del derecho a la licencia por maternidad desde dos semanas anteriores al parto, las que se imputará a las 12 semanas establecidas por ley.	Art. 152. Toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de 12 semanas, en caso de nacimientos múltiples se extiende por 10 días más. Art. 153. No se puede dar por terminado el contrato por causa del embarazo a una mujer trabajadora. Art. 154. Una mujer que por consecuencia de enfermedad originada por el embarazo tiene licencia hasta un año y no se podrá dar por terminado su contrato.

Paternidad	Art. 27. d) Diez días contados desde el nacimiento de su hijo o hija cuando el parto es normal y quince días cuando es cesárea o parto múltiple.	Art. 152. Diez días contados desde el nacimiento de su hijo o hija cuando el parto es normal y quince días cuando es cesárea o parto múltiple.
Adopción	Art. 27. g) Quince días contados desde la fecha en que el niño y la niña hayan sido entregados	Art. 152. Quince días contados desde la fecha en que el niño y la niña hayan sido entregados.
Hospitalización	Art. 37. Para atención en casos de hospitalización o patologías degenerativas de las hija(s) o hijo(s), hasta por veinte y cinco días.	Art. 152. Derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija o hijo hospitalizados o con patologías degenerativas.
Calamidad doméstica	Art. 38. a) Por fallecimiento, accidente o enfermedad grave de familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad; b) siniestros que afecten gravemente la propiedad o bienes del servidor.	Art. 54. El trabajador no perderá la remuneración si la falta se debiera a enfermedad, calamidad doméstica, o fuerza mayor debidamente comprobada.
Matrimonio	Art. 39. Tres días hábiles continuos	
Salud Ocupacional	Art. 229. Exigencia de implementar un plan de salud ocupacional multidisciplinario que contenga los siguientes elementos: a) medicina preventiva y del trabajo; b) higiene ocupacional; c) seguridad ocupacional; d) bienestar social.	
Guardería	Disposiciones Generales.- Gastos por transporte, alimentación, guardería y uniformes serán regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Art. 155. A partir de 50 trabajadores obligatoriedad de contar con servicio de guardería suministrando atención, alimentación local e implementos para este servicio.

Otros Permisos	<p>Art. 33. La autoridad nominadora concederá permisos hasta por dos horas diarias por: a) estudios regulares; b) atención médica; c) cuidado del recién nacido (lactancia); y otros como matriculación de hijos y demás que sean debidamente justificados. Art. 40. Hasta por 15 días durante cada año para asuntos particulares.</p>	<p>Art. 155. -Durante los doce meses posteriores al parto la jornada de la madre lactante durará seis horas de conformidad con la necesidad de la beneficiaria. Art. 42. Permiso para el ejercicio del sufragio, para atención médica, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales.</p>
----------------	--	--

**Nota:**Elaboración Propia

### **Descripción conceptual de la variable dependiente**

#### **Psicología.**

La psicología es una rama de las ciencias sociales. Al respecto, Chiavenato (2009) manifiesta que las ciencias sociales son: “un conjunto de materias que estudian al hombre en relación con su medio físico, cultural y social. Incluyen la antropología, la arqueología, la criminología, la demografía, la economía, la educación, las ciencias políticas, la psicología y la sociología” (p.490).

Parafraseando a MINEDUC (2013) la historia y evolución de la psicología como ciencia, se ha nutrido con el aporte de teorías filosóficas del hombre,

acontecimientos importantes suscitados en la trayectoria de la humanidad así como avances científicos en la física y fisiología. El primer indicio de psicología tuvo su origen en Alemania en el año de 1879.

Proviene de las palabras griegas *psyche* que significa mente, alma, espíritu y logos: discurso o teoría. (Ortego, López González, & Álvarez Trigueros, s.f., pág. 2) . Por tanto etimológicamente significa teoría de la mente.

Robbins & Judge (2009) en su libro *Comportamiento Organizacional* definen a la psicología como: “ciencia que busca medir, explicar, y en ocasiones cambiar el comportamiento de los seres humanos y animales” (p.13). Muchinsky (2007) por su parte indica que “la psicología se define como el estudio científico del pensamiento y el comportamiento” (p.2).

La importancia de esta ciencia reviste en la influencia y orientación que da al ser humano como individuo y como ente colectivo, respecto a su comportamiento consigo mismo y con la sociedad. Responde a preguntas alineadas a saber: cómo piensa, siente y se relaciona el hombre en su entorno.

### **Psicología Organizacional.**

Zepeda (1999) señala que: “la psicología organizacional como rama de la psicología se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (p.3). Es decir analiza la relación empresa-persona.

Por su parte, Enciso & Perilla (2004) señalan que:

La psicología organizacional comprende el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el trabajo. Sus dos divisiones principales, industrial (o de personal -I-) y organizacional (O), hacen referencia, la primera a la eficiencia organizacional en el diseño de los cargos, la selección, capacitación y evaluación del personal. La psicología organizacional refleja más interés en el empleado que la psicología industrial, ocupándose de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo. (p.5)

### **Comportamiento Organizacional.**

En palabras de Robbins & Judge (2009) “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10).

Gordon (2000) citado por Génesis, Romero & Tinedo (2011) indica que el comportamiento organizacional “son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas” (p.110).

### **Actitudes.**

El término actitud es un concepto ampliamente abordado en diversos campos y disciplinas.

Padua (1979) citado por Gómez, Repetto & Mattinello (2012) alude a la actitud como: “la organización durable de procesos motivacionales, emocionales, perceptuales y cognitivos respecto a algún aspecto del mundo del individuo”. (p.16).

Para Ellis y McClintock (1993) citado por Laca (2005) indican que la actitud es “la combinación de pensamiento, sentimientos y potencial para la acción, basada en la forma en que equilibramos los diversos aspectos de nuestros sistemas de valores” (p.120).

En palabras más sencillas, Mattelart (2003) citado por Laca (2005) señala que: “la actitud es un estado de ánimo individual respecto de un valor” (p. 118).

Entonces se diría que la actitud es una forma de expresar la postura de un individuo respecto a una determinada circunstancia.

### **Compromiso Organizacional.**

#### ***Concepto.***

Friendlander & Brown (2000) citados por Martínez & Olivos (2010) manifiestan que: “la psicología organizacional ha demostrado a lo largo de la historia, la importancia del compromiso en la relación organización/trabajador” (p.10).

Existen varias concepciones respecto al compromiso organizacional. Kinicki y Kreitner (2006) citados por Cámara (2012) por ejemplo, consideran que “el compromiso organizacional simboliza el grado con que un individuo se identifica con una organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos” (p.75),

motivo por lo cual Díaz y Rodríguez (2007) lo consideran un concepto que presenta gran interés para la Psicología Organizacional y que se refiere "...al estado en el que el trabajador se identifica y extiende una liga afectiva con la organización, con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta" (p. 207). Lagomarsino (2003) sintetiza el concepto de Compromiso en una sola frase que recurrentemente es utilizada, considerando que estar comprometido es, en práctica, "tener puesta la camiseta de la organización" (p. 79). Hablar en Compromiso Organizacional es sinónimo de hablar en vínculo, lazo o ligación psicológica que se establece entre el trabajador y su organización (Guimarães, 2007; Almeida, Faísca & Jesús, 2007 y Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2007) y que podrá ser intensa y estable o flaca e inestable, dependiendo esa estabilidad e intensidad de un conjunto complejo y vasto de factores que todavía no están suficientemente estudiados. (p.82)

Por su parte Villa (2005) indica que "el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo" (p.17).

Sin embargo la de mayor relevancia es la concebida por Allen y Meyer citados por Acevedo (et al.) (2009) quienes fueron uno de los primeros autores en postular un modelo multidimensional de tres dimensiones. Estos autores definieron el compromiso como un estado psicológico que: a) es característico de la relación entre el empleado y la organización, b) tiene consecuencias en la decisión de continuar o retirarse de la organización y c) puede estar sustentado en tres diferentes bases lo que a su vez daría origen a tres tipos diferentes y complementarios de

compromiso; lo afectivo, la racionalidad del análisis de los costos percibidos, y el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor moral. (p.732)

### ***Análisis Dimensional.***

En palabras de De Frutos, Ruiz & San Martín (1998) la revisión de la literatura sobre el compromiso con la Organización permite hipotetizar la existencia de tres dimensiones (o facetas) del compromiso, dependiendo de la tradición investigadora de cada fuente. Sin embargo, no existe un acuerdo generalizado sobre cuáles son las dimensiones necesarias para explicar el fenómeno del compromiso ni tampoco su número. Las tres dimensiones utilizadas con más frecuencia nacen de las tres aproximaciones teóricas más extendidas. Se trata de las dimensiones: continua, afectiva y normativa. En un principio, Becker (1960) definió el compromiso con la organización, desde la “Teoría del intercambio social”, como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo (pág. 63). Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas. A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad. Los instrumentos de medida utilizados para evaluar el compromiso calculado, es decir, en términos del intercambio esfuerzo – recompensa, han sido los propuestos por O'Really y Chatman (1986), Caldwell, Chatman, y O'Really (1990) y Eisenberger (1990). Meyer y Allen (1984, revisado por Allen y Meyer, 1990) construyeron un instrumento de medida para esta dimensión del compromiso, en el cual se recogen la percepción del coste personal del abandono debido a las

inversiones realizadas, así como la percepción de la escasez de alternativas de empleo. Aunque los autores no mencionan ambas dimensiones en el estudio original, sí comentan que es esperable que una persona se vea forzada a continuar su relación con la organización cuando el coste del abandono percibido sea alto y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo. En ambos casos, el sujeto manifestará un alto nivel de compromiso continuo hacia su organización. Al mismo tiempo, McGee y Ford (1987) discuten la composición de la dimensión calculada, al encontrar que esta dimensión se desdoblaba en dos factores: un componente de “alto sacrificio personal” (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de “escasez de alternativas percibidas” (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa al actual). Posteriormente, Meyer, Allen y Gellaly (1990) y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) encontraron evidencia empírica del desdoblamiento en dos factores. Si bien, la escala de Compromiso calculado se siguió utilizando de forma unidimensional. (p. 346)

Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Buchanan, 1973). Esta es la faceta afectiva del compromiso. (p.346)

El instrumento de medida utilizado con más frecuencia para cuantificar esta dimensión ha sido el OCQ de Porter et al. (1974), si bien el instrumento pone más

énfasis en la lealtad (la intención de continuar) y el esfuerzo en beneficio de la organización, que en el contenido afectivo. Más recientemente se han propuesto dos cuestionarios (Meyer, Allen y Smith, 1993 y O'Really y Chatman, 1986) cuyo contenido apunta de una forma más precisa al aspecto emocional, que coincide con la descripción de la dimensión afectiva, el vínculo psicológico a través de sentimientos como la lealtad, afecto, calor, apego y pertenencia, entre otros. Por último, la dimensión normativa expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Wiener, 1982). Porter et al. (1973) y Penley y Gould (1988) incluyeron el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del compromiso afectivo. En cambio, Allen y Meyer (1990) sí distinguen estas dos formas, argumentando que en el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo. (p.347)

Basado en lo anteriormente expuesto, se considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son: la afectiva, la normativa y la calculada. (p.347)

### ***Modelos.***

Parafraseando a De Frutos, Ruiz & San Martín (1998) en virtud de las distintas propuestas teóricas que se han concebido en torno al compromiso organizacional se propone delimitar las dimensiones que componen dicho constructo, para lo cual se pone a prueba varios modelos que describan las posibles articulaciones teóricas, pretendiendo evaluar el ajuste de cada una de estas para seleccionar la más acorde al ámbito cultural latinoamericano. (p.347)

A continuación se expone la justificación conceptual de cada uno de los cinco modelos tentativos:

- **Modelo de un factor:** En el modelo de un factor se plantea que el compromiso está formado por un sólo factor general. Algunos autores han puesto en duda que las dimensiones afectiva y calculada estén diferenciadas, argumentando que ambos aspectos del compromiso corresponden con los extremos de una dimensión única (Wiener, 1982; Penley & Gould, 1988; Buchanan, 1974). Bajo este planteamiento, el compromiso calculado no es más que el extremo opuesto al compromiso afectivo. Dicho de otro modo, cuando un sujeto manifiesta escaso vínculo afectivo, permanecerá en la organización por el vínculo de continuidad, es decir, porque en términos de coste-beneficio es más ventajoso. En este modelo se establece que todas las formas de compromiso saturan en un único factor. (p.348)
- **Modelo de 2 factores** En el modelo de 2 factores se proponen dos dimensiones del compromiso: la afectiva y la calculada. Se considera que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva, por tanto no se contempla como un factor autónomo. El aspecto normativo se refiere al sentimiento de obligación a continuar, que puede encontrarse recogido en la lealtad hacia la organización. Porter et al. (1974), consideraron la lealtad como un aspecto del compromiso afectivo y, de hecho, en el instrumento de medida que desarrollaron se incluyen ítems sobre la lealtad hacia la organización. Por otro lado, autores como Allen y Meyer (1993), que proponen que la dimensión normativa está dissociada de la afectiva, han encontrado una relación muy alta ( $r > 0,7$ ) entre ambas dimensiones. En este

modelo se definen dos factores relacionados, en el primero se ubican los ítems que miden las dimensiones afectiva y normativa, y en el segundo a los ítems que evalúan la dimensión calculada. (p.348)

- **Modelo de 3 factores** En el modelo de 3 factores relacionados se plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de coste-beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones. (p.349)
- **Modelo de 4 factores** En el modelo de 4 factores se hace una propuesta similar al modelo anterior en cuanto a los factores afectivo y normativo, y el factor calculado se desglosa en dos nuevos factores; uno para los ítems que evalúan el compromiso calculado basado en los costes del abandono (la pérdida de los beneficios acumulados o debidos a la organización) y otro para los ítems que evalúan el compromiso calculado basado en la percepción de escasez de empleo alternativo (posibilidades de encontrar otro empleo). A partir de este momento se referirá al compromiso calculado basado en los costes del abandono como C. calculado: costes, y al compromiso calculado basado en la percepción de escasez de empleo alternativo como C. calculado: escasez de alternativas. Los antecedentes del desglose de la

dimensión calculada se encuentran en McGee y Ford (1987), los cuales llevaron a cabo un análisis factorial exploratorio con la escala de Allen y Meyer (1984); posteriormente Meyer et al. (1989), y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) ratificaron los dos componentes de la escala mediante análisis factorial confirmatorio. (p.350)

- Modelo de 4 factores y un factor de segundo orden Este modelo es conceptualmente similar al anterior, pero se añade un factor de segundo orden. Si en los modelos anteriores se especifican las dimensiones del compromiso, aquí se plantea, además, un constructo latente general. De modo que los cuatro factores saturan en el factor de segundo orden, y este factor recoge la contribución de cada factor al constructo global de compromiso. Este modelo permitirá conocer cuáles de los aspectos del compromiso reflejan mejor el sentimiento general de compromiso de un individuo dado y si todos los aspectos del compromiso se verán afectados de forma similar por el nivel global de compromiso del individuo. De no tener todas las dimensiones un peso similar, la evaluación unidimensional del compromiso podría enmascarar tendencias diferenciales de los sujetos y se podría estar perdiendo, por ejemplo, la posibilidad de manipular cada aspecto por separado mediante los programas de intervención pertinentes. (p.350)

### ***Importancia.***

El estudio del compromiso organizacional como lo expone Betanzos & Paz (2007) citados por Jiménez (et al.). (2009) “es relevante desde el punto de vista de los

trabajadores, ya que permite estabilidad laboral, por el impacto que éste puede tener en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, cubriendo así necesidades psicológicas e impactando directamente en las actitudes y conductas de los empleados disminuyendo el ausentismo y la rotación” (p.730).

El compromiso sigue siendo una de las actitudes más estudiadas del comportamiento organizacional, especialmente porque es considerado un mejor predictor que la satisfacción laboral en la rotación y la puntualidad, prediciendo acertadamente la competencia de un trabajador. Por lo tanto se considera que los empleados que muestren altos niveles de compromiso presentarán mejor desempeño, productividad y menores índices de ausentismo. (Jiménez, Acevedo, Salgado, & Moyano, 2009, pág. 730)

Es así como se puede afirmar que la importancia del compromiso organizacional estriba en la capacidad de influencia en la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización, esto se refiere al grado de identificación de las personas, lo que hace que deseen seguir trabajando en la organización. Se ha especificado que el compromiso del empleado con la organización está vinculado estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo, pero la implicación de estas relaciones es compleja y dependen también del contexto y las condiciones del estudio. Omar & Urteaga (2012) citado por (Villa, 2005, pág. 16)

Por eso resulta significativo tener en cuenta los dos ámbitos donde se interrelacionan la familia con el trabajo y el compromiso organizacional, la familia constituye el primer ámbito donde la persona desarrolla todas sus potencialidades y cultiva una dimensión propia, pero aún existe una consideración de que este

ámbito solo atañe a las mujeres, asociada a la maternidad, pero la realidad define que no funciona así, que el hombre también debe dedicar tiempo y energía dentro del hogar, como responsable de sus roles de esposo, padre, hijo o abuelo.

El segundo ámbito que se registra como parte del perfeccionamiento personal es el trabajo, donde la persona despliega todas sus capacidades y las pone en función de los demás, este debe llevar a un verdadero desarrollo personal, en este caso no siempre es enriquecedor pues hay ocasiones en que su desempeño no puede ser de calidad por las condiciones del puesto de trabajo.

### ***Factores que influyen.***

En palabras de Villa (2005) el compromiso organizacional es afectado por:

- Características del trabajo.- el compromiso tiende a ser mayor cuando las personas tienen altos niveles de responsabilidad sobre el desempeño de sus trabajos o tienen amplias oportunidades de promoción.
- Naturaleza de las recompensas.- El compromiso aumenta por el uso de planes de beneficios compartidos, especialmente cuando se percibe que el plan es administrado de forma equitativa.
- Alternativas de oportunidades de empleo.- En la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización.
- Trato de los nuevos empleados en una organización.- Es imposible desarrollar altos niveles de compromiso y motivación, si los empleados no sienten que son tratados con respeto y consideración.

- Características personales.- Entre las que destacan antigüedad al interior de la organización, edad, sexo. Con relación a esta última característica la autora señala que las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres, ya que estas usualmente consiguen más limitantes para obtener su membresía en una organización. (p.20)

### ***Predictores.***

Villa (2005) manifiesta que existen tres categorías de predictores del compromiso organizacional:

- Las características de los trabajadores.- que describen su personalidad, sus necesidades personales y valores.
- Las características de las tareas.- Dentro de este ámbito la evidencia alude al conflicto de rol, identidad de la tarea, oportunidad de interacción social, niveles de habilidades de los subordinados, alcance de la tarea.
- Las características de la organización.- Dentro de esta categoría destaca el liderazgo como predictor principal. (p.22)

## **2.9. Hipótesis**

La cultura trabajo-familia se encuentra significativamente correlacionada con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba.

### **2.9.1. Señalamiento de variables.**

#### **Variable independiente**

Cultura trabajo - familia

#### **Variable dependiente**

Compromiso organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

A continuación se argumenta sobre el enfoque cuantitativo de la investigación, sus modalidades y su estrategia investigativa en general. Se describe la población y la muestra, estableciéndose la operacionalización de variables y las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para recolectar y procesar la información obtenida.

#### **3.1. Enfoque de investigación**

La presente investigación se fundamenta en un enfoque cuantitativo que de acuerdo a lo expuesto por Hernández, Fernández & Baptista (2010) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 4).

Se decidió asumir dicho enfoque en este estudio ya que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorgando control sobre los fenómenos y permitiendo que los estudios efectuados puedan replicarse. El estudio cuantitativo es objetivo y busca la generación de conocimiento a partir de resultados.

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

Debido a que para el desarrollo y la estructuración de la investigación fue necesaria la revisión de material bibliográfico, fuentes primarias y secundarias, que aborda el

tema de la cultura trabajo-familia así como también del compromiso organizacional, el presente trabajo se alinea a una modalidad documental; es decir, “aquella que se realiza a través de la consulta de documentos tales como libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones” (Alfaro Rodríguez, 2012, pág. 19), “con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 111).

Igualmente se realizó una investigación de campo “proceso que utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos” (Graterol, 2012, pág. 1), por cuanto el investigador interactuó de manera directa con los trabajadores de la unidad educativa Isabel de Godin para recopilar información que permita diagnosticar la cultura trabajo - familia y cómo ésta se relaciona con el compromiso organizacional.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Se llevó a cabo un estudio descriptivo y correlacional. Al respecto, Salkind citado por Bernal (2010) manifiesta que la investigación descriptiva es aquella en que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 113). Por su parte Marín (2008) señala que: “con este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus particularidades y propiedades. Sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio” (p.10). Al respecto, la presente

investigación es descriptiva, por cuanto se efectuó un análisis crítico del fenómeno y el problema basado en hechos reales recabados en la contextualización para de este modo describir cual es el grado de fortalecimiento de la cultura trabajo-familia, descripción que fue fundamentada y validada en base a la recopilación teórica levantada.

Por otro lado, el propósito de los estudios correlacionales, según Hernández (et al.). (2010) es conocer “cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (p.63). Para fines de la presente investigación se busca conocer cuál es el comportamiento de la variable de compromiso organizacional en función de los resultados obtenidos en la variable cultura trabajo-familia.

### **3.4. Diseño de la investigación**

La investigación es no experimental ya que “se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 58). Es decir tanto la variable independiente cultura trabajo-familia como la variable dependiente, compromiso organizacional, son exploradas sin que medie la intervención de la investigadora, y de corte transversal o transaccional, ya que se “describen relaciones entre dos o más variables, en determinado momento, sin precisar sentido de causalidad” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 62).

### **3.5. Población y muestra**

De acuerdo con Gómez (2006) la población es “el conjunto total de los objetos de estudio (eventos, organizaciones, comunidades, personas, etc.) que comparten ciertas características comunes, funcionales a la investigación” (p. 109).

Por otra parte, se debe indicar que una muestra es: “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 215)

Al respecto, también es importante destacar que es imprescindible saber cómo seleccionar la muestra o en otras palabras saber cuál es el procedimiento de muestreo. Como lo indica López (2012) el muestreo “consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población” (p.69). En criterio del mismo autor existen dos tipos de muestreo: el probabilístico y el no probabilístico. (p.70).

En palabras de Hernández (et al.). (2010) “en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p. 176). Para Martínez (2012) “en el ámbito del muestreo probabilístico se dispone, como es sabido, de todo un repertorio de alternativas que incluyen diseños como el

aleatorio simple, el sistemático, el estratificado, el de conglomerados y el multietápico, entre los más utilizados” (p.614).

Por otra parte “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 176). Parfraseando a López (2012) este tipo de muestreo también es conocido como muestreo por conveniencia. (p.73)

Enfatizando en el tema del muestreo no probabilístico Hernández (et al.). (2010) indican que: “aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (p.176).

Teddle y Yu citados por Martínez (2012) con relación al muestreo denominado por conveniencia indican que “se trata de las muestras integradas por informantes cautivos o por voluntarios. La selección es aquí la menos rigurosa; no se funda en ninguna consideración estratégica ni se rige por alguna intención teórica derivada del conocimiento preliminar sobre el fenómeno, sino que depende básicamente de la accesibilidad de las unidades, la facilidad, rapidez y bajo costo para acceder a ellas” (p.616).

En resumen, realizar un diseño muestral es importante porque:

- Permite realizar el estudio en menor tiempo
- Se incurre en menos gastos

- Posibilita profundizar el análisis de las variables
- Permite tener mayor control de las variables a estudiar. (López P. L., 2012, pág. 69)

En virtud de lo anteriormente expuesto se debe indicar que la población de estudio estuvo conformada por todos los colaboradores del sector educativo público de la ciudad de Riobamba. Esta población, según datos proporcionados por la Lic. Anita Lucía Sinaluisa, analista de talento humano de la Dirección Distrital 06D01 Chambo-Riobamba asciende a un total de 3.702 personas, de las cuales 287 están regidas por la LOSEP, 278 por Código de Trabajo y 3.137 por LOEI. En base a la misma fuente en la ciudad de Riobamba se encuentran funcionando 131 unidades educativas públicas actualmente.

Se trabajó con un diseño muestral no probabilístico o por conveniencia, fundamentado en la accesibilidad y facilidad dada por la unidad educativa Isabel de Godín, que se basó en los siguientes criterios de inclusión:

- Funcionarios que brinden su consentimiento escrito para participar en la investigación.
- Funcionarios que pertenezcan a una unidad educativa que viabilice el proceso investigativo y garantice el acceso a la información.
- Funcionarios dispuestos a compartir sus criterios y llenar los cuestionarios online.

Como criterios de exclusión se consideraron los siguientes:

- Funcionarios recién incorporados a la unidad educativa (vínculo laboral con la institución inferior a 3 meses)

Apegado a estos criterios, se decidió trabajar con la totalidad del personal de la unidad educativa Isabel de Godin; es decir 182 sujetos, de los cuales 154 eran docentes, 17 administrativos y 11 personal de servicio, distribuidos en sección matutina y vespertina. Desde el punto de vista sociodemográfico esta muestra estuvo distribuida entre 72 hombres y 112 mujeres de diferentes rangos de edad.

### **3.6. Operacionalización de variables**

Ambas variables; la independiente: cultura trabajo-familia como la dependiente, el compromiso organizacional se definieron y operacionalizaron en indicadores, categorías, ítems, técnicas e instrumentos tal y como se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla 3.1.** Variable independiente: cultura trabajo – familia

Concepto	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
<p><b>Cultura Trabajo-Familia</b></p> <p>Ideas, creencias, y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los colaboradores. (Thompson, Beauvais, &amp; Lyness, 1999, p.394)</p>	Estrés	Tiempo dedicado al trabajo	1	Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godín	Escala de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness (1999)
		Tiempo dedicado a la familia	2		
		Cansancio mental	3		
		Estrés	4		
		Conductas efectivas en el trabajo	5		
		Conductas efectivas en la casa	6		
	Comportamiento	Organización del tiempo	7		
		Fatiga laboral	8		
		Nivel de estrés por actividades laborales	9		
		Nivel de ansiedad por vida familiar	10		
		Estrategias de conducta en casa	11		
		Conducta desarrollada en casa	12		
	Tiempo	Tiempo dedicado al trabajo	13		
		Tiempo dedicado a la familia	14		
		Rendimiento laboral	15		
		Incidencia del estrés familiar	16		
		Estrategias de conducta en el trabajo	17		
		Rol padre/esposo	18		

**Tabla 3.2 . Variable dependiente: compromiso Organizacional**

Concepto	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrumentos
<p><b>Compromiso Organizacional</b></p> <p>Estado psicológico que es característico de la relación entre el empleado y la organización, tiene consecuencias en la decisión de continuar o retirarse de la organización y puede estar sustentado en tres diferentes bases lo que a su vez daría origen a tres tipos diferentes y complementarios de compromiso; lo afectivo, la racionalidad del análisis de los costos percibidos, y el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor moral. (Allen &amp; Meyer, 1991, p.2)</p>	Afectivo	Sentido de pertenencia individuo- organización	1	Encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godín	Escala de compromiso organizacional  de Allen y Meyer (1991)
			2		
			3		
			4		
			5		
			6		
	Continuo	Relación de intercambio esfuerzo de trabajo- compensación	7		
			8		
			9		
			10		
			11		
			12		
	Normativo	Sentido de obligación con la empresa	13		
			14		
			15		
			16		
			17		
			18		

### **3.7. Recolección de información**

Patton (2001), citado por Atencio, Gouveia & Lozada (2011) expresa que el trabajo de campo “permite comprender la organización social propia del lugar y algunas de las características de los actores a estudiar, advirtiendo los obstáculos que dificultan el acercamiento y también los medios efectivos para sortearlos” (p.12). En este estudio se utilizó como técnica cuantitativa, la encuesta, empleándose como instrumento de recolección de datos el cuestionario y la ficha sociodemográfica.

Según lo señala Kitzinger (1995) citado por Hamui & Varela (2012) “la encuesta resulta más apropiada para obtener información cuantitativa y estudiar la opinión que asume un grupo de personas, en tanto que el grupo focal explora cómo se construyen estas opiniones” (p.56).

Se consideró oportuno emplear esta técnica ya que puede ofrecer diferentes percepciones sobre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en el personal de la unidad educativa Isabel de Godin.

La aplicación de los cuestionarios se realizó en línea, haciendo uso de la herramienta virtual e- encuesta, previa autorización expresa de los entrevistados.

En base a la técnica de investigación previamente enunciada se empleó para la recopilación de información cuantitativa como instrumentos, por una parte el cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1991), tipo Likert, que consiste en una escala de 18 ítems, las opciones de respuesta tienen un rango; desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (7)

respectivamente. Este instrumento posibilitó la medición de los tres componentes de compromiso organizacional: afectivo, normativo y continuo.

En correspondencia, el cuestionario explora tres dimensiones: afectivo (ítems: 6, 9, 12, 14, 15, 18) continuo (ítems 1, 3, 4, 5, 16, 17) y normativo (ítems 2, 7, 8, 10, 11,13). Para el análisis de las dimensiones, la puntuación total de cada una se divide por su número de ítems y para el análisis del compromiso global se añaden los valores codificados de todas las dimensiones, las cuales se dividen por 3. Un compromiso organizacional bajo es de 1 a 2, medio de 3 a 5, y alto de 6 a 7.

En lo que respecta a la confiabilidad del instrumento, en un estudio realizado por Argomedo (2013) se encontró que la escala de compromiso organizacional tiene una validez de contenido ( $p < 0.05$ ) y confiabilidad de (0.82) según el coeficiente de Alfa de Crombach. Se plantea que los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1 y se considera aceptable cuando su valor es igual o superior a 0.70. (Kerlinger & Lee, 2008). En otro estudio la confiabilidad de la escala se analizó para cada uno de los componentes, arrojando los siguientes resultados: para compromiso afectivo y normativo de 0.82 y de 0.48 para compromiso de continuidad. (Arias Galicia, Mercado y Belausteguigoitia (1998) citado por Arias (2001).

También se aplicó el cuestionario de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness (1999), tipo Likert, compuesto por 20 ítems y cinco opciones de respuesta, desde (1) nunca a (5) siempre. Su aplicación permitió conocer el grado en el que los colaboradores perciben que su vida laboral interfiere en su vida familiar y viceversa.

Este cuestionario mide la dirección del conflicto en dos direcciones: como el trabajo interfiere en la familia (conflicto trabajo-familia) y cómo la familia está interfiriendo en el trabajo (conflicto familia – trabajo). Evalúa el tipo de percepciones respecto a las variables de apoyo directivo (ítems 2,5,8,11,14,18), consecuencias negativas percibidas en la carrera (ítems 3,7,9,12,16,17) y demandas de tiempo de la organización (ítems 1,4,6,10, 13,15). Se calcula sumando los ítems correspondientes a cada dimensión. En el puntaje de corte menor a 12 el conflicto es bajo, de 13 a 23 el conflicto es moderado y mayor o igual a 24 el conflicto es alto según corresponda a cada dimensión.

De igual modo, en lo que respecta a confiabilidad de este instrumento, en otro estudio conducido por Delgado, Saletti, Toro, López, de Dios Luna & Mateo (2011) se realizó un análisis bivalente, factorial, exploratorio y de regresión múltiple para probar la validez del cuestionario de Cultura Trabajo-Familia, encontrándose que la escala es válida, fiable y recoge dimensiones de las relaciones entre vida familiar y laboral.

Como instrumento de corroboración de datos se utilizó el cuestionario CVP-35 de Cabezas (1998) que consta de 33 preguntas que se responden en una escala de 1 a 4, a la que se superponen las categorías «nada» (valores 1), «algo» (valores 2), «bastante» (3) y «mucho» (valores 4). En un estudio previo de validación se encontró que había 3 subescalas que explicaban la composición factorial del cuestionario: apoyo directivo, cargas de trabajo y motivación intrínseca.

La primera dimensión es valorada mediante 13 ítems haciendo referencia al apoyo emocional recibido de los directivos (ítems 2,3,4,5,10,11,14,16,20,22,23,28,30); la

segunda dimensión que hace referencia a la percepción que el colaborador tiene de las demandas del puesto de trabajo siendo valorada por 11 ítems (ítems 1,6,7,8,17,18,19,21,24,25,33) y la tercera dimensión, motivación intrínseca, se orienta a establecer los factores de este tipo de motivación y se valora mediante 9 ítems (9,12,13,15,26,27,29,31,32).

Las subescalas de cada dimensión presentaron una consistencia interna alta ( $\alpha$  de Cronbach entre 0,75 y 0,86).

Además fue necesario la aplicación de una ficha sociodemográfica en donde se recogieron características individuales de los participantes como edad, género, estado civil, número de hijos, nivel educacional, así como también características de índole laboral como jerarquía en la organización, cargo que desempeña, años de experiencia laboral, jornada laboral, sección, tipo de contrato, antigüedad en la institución, salario/sueldo.

### **3.7.2. Procesamiento y análisis.**

Con relación al procesamiento de información Bernal (2010) expresa que:

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (p.198)

El procesamiento de datos se dividió en tres fases:

- Análisis descriptivo
- Análisis correlacional

- Estudio comparativo entre género masculino-femenino

Lo anteriormente expuesto implicó que el procesamiento matemático-estadístico, se enmarcara, inicialmente, en el análisis descriptivo, a partir de medidas de tendencia central: media aritmética ( $M$ ) y desviación estándar ( $Ds$ ). También un análisis inferencial correlacional con el coeficiente de correlación producto-momento de pearson ( $r$ ) y comparativo por medio de la prueba  $t$  de Student ( $t$ ). Se trabajó con un nivel de significancia de 0.05; usando para ello el programa estadístico IBM SPSS, versión 21. Finalmente la información se organizó mediante tablas de distribución de frecuencias.

En este sentido, se planteó como Hipótesis Nula ( $H_0$ ) la siguiente:

( $H_0$ ): La cultura trabajo-familia no se encuentra significativamente correlacionada con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin.

La Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ) fue:

( $H_1$ ): La cultura trabajo-familia se encuentra significativamente correlacionada con el compromiso organizacional en los trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godin.

Finalmente se debe indicar que de manera general se siguieron los siguientes pasos:

- Establecimiento de comunicación con el rector de la institución para obtener las autorizaciones necesarias.
- Capacitación en el uso de los instrumentos.

- Recopilación de la información por medio de la ficha sociodemográfica y la encuesta.
- División de la población en base al criterio de áreas establecidas por la Unidad Educativa para facilitar la aplicación de los cuestionarios.
- Tabulación de los datos cuantitativos.
- Procesamiento de la información.
- Análisis de los resultados.
- Elaboración del informe final.

Seguidamente se presenta el análisis e interpretación de resultados y la respectiva comprobación de hipótesis.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### 4.1.1 Análisis sociodemográfico.

La presente sección comprende un análisis de la caracterización sociodemográfica de los encuestados. Para lo cual se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo analizando por una parte las variables individuales de los participantes, y por otra las variables de carácter laboral.

Las variables abordadas tanto en el plano individual como laboral fueron de corte cuantitativo, por lo cual se utilizó un análisis de la prevalencia ( $f$ ) y la representación porcentual del mismo (%).

El estudio contó con la participación de 182 encuestados. El grupo estuvo conformado por la totalidad de trabajadores de la Unidad Educativa Isabel de Godín,  $n= 182$  observaciones, involucrando de este modo tanto a autoridades, personal docente, administrativo y de servicio de la institución.

##### *4.1.1.1 Análisis de las variables individuales.*

En este segmento se hace un análisis de los resultados de las diferentes distribuciones obtenidas en función de las variables de índole individual que fueron consideradas como parte del estudio. Cuando se señala variables individuales, se cataloga como tales a las siguientes: edad, género, estado civil, número de hijos,

nivel educacional. Se trabajó en base al análisis de la prevalencia ( $f$ ) y la representación porcentual según se detalló en párrafos anteriores (ver tabla 4.1).

**Tabla 4.1.** *Distribución de los encuestados en función de las variables individuales*

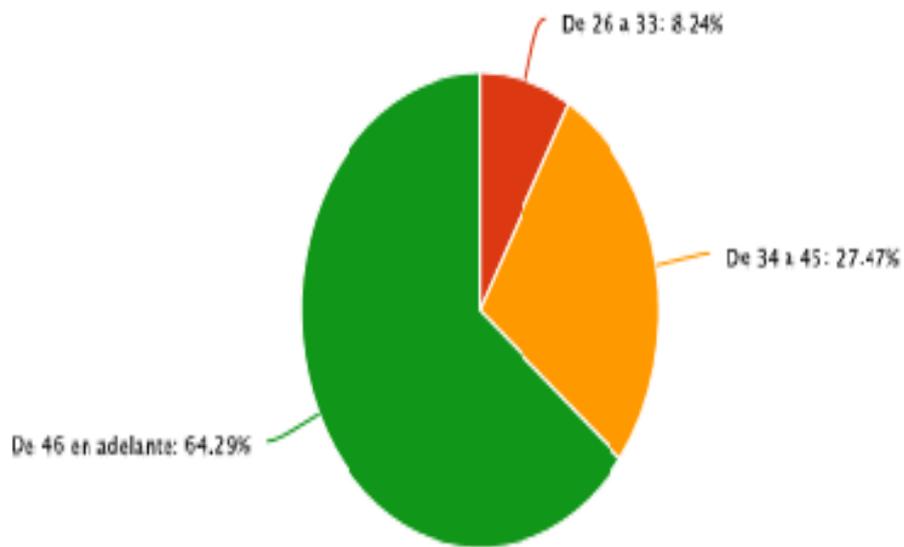
<b>Variables</b>	<b>n= 182</b>	
	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
<b>Edad</b>		
De 18 a 25	0	0,00%
De 26 a 33	15	8,24%
De 34 a 45	50	27,47%
De 46 en adelante	117	64,29%
<b>Género</b>		
Masculino	70	39,56%
Femenino	112	61,54%
Otro	0	0%
<b>Estado Civil</b>		
Soltero(a) sin hijos	6	3,30%
Soltero(a) con hijos	29	15,93%
Casado(a)	123	67,58%
Divorciado(a)	18	9,89%
Viudo(a)	6	3,30%
<b>Número de hijos</b>		

Sin hijos	6	3,30%
De 1 a 3 hijos	155	85,16%
4 o más hijos	21	11,54%

**Nivel Educativo**

Bachiller	16	8,79%
Tercer Nivel	117	64,29%
Cuarto Nivel	49	26,92%

**Nota:** 182 observaciones



**Gráfico 4.1.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la edad

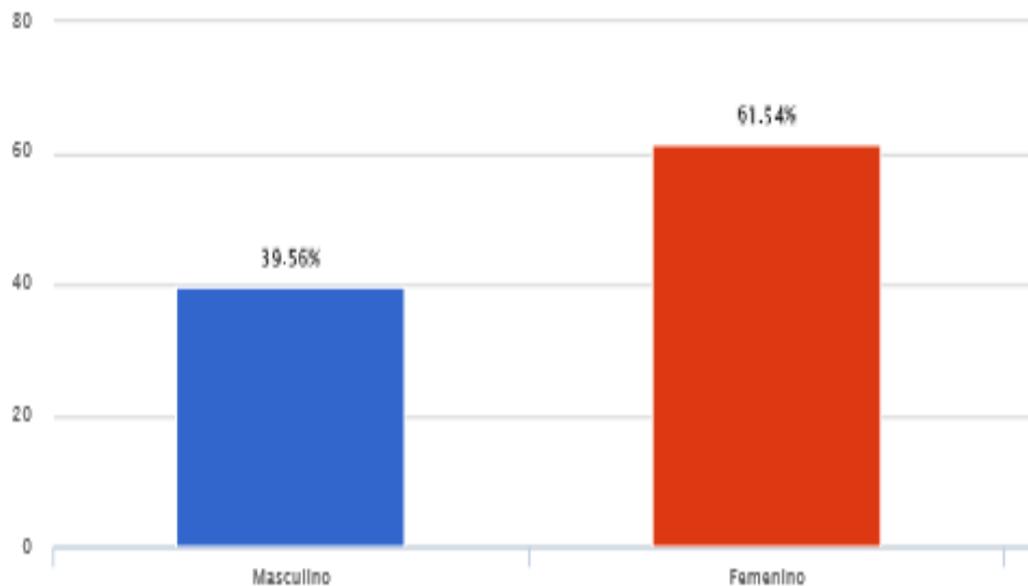
**Análisis**

Haciendo un enfoque en la variable edad se puede indicar que un 64,29% de los participantes se encuentran en el rango de 46 años en adelante, el 27,47% en el rango de 34 a 45 años y el 8,24% restante entre los 26 y 33.

### **Interpretación**

Los datos expuestos en la gráfica permiten determinar que la mayor parte de los colaboradores de la unidad educativa están en una edad adulta, etapa que puede representar madurez desde un punto de vista emocional, de comportamiento y también profesional, sin embargo también podría representar un estancamiento en el tema de facilidad de adaptación y flexibilidad a cambios, muy presentes en el modelo de gestión actual.

Por otra parte la variable edad también denota que el ingreso de personal joven a la institución es bajo, lo cual puede ser un parámetro referencial de los índices de desempleo altos que tiene actualmente nuestro país, puesto que como lo indican los datos la mayor parte de plazas de trabajo se encuentran ya ocupadas, minimizando las oportunidades laborales para el personal joven lo cual incide en su estabilidad económica y por ende emocional y familiar aplazando decisiones relevantes como edad para contraer matrimonio, maternidad/paternidad, tiempo de estudios entre las principales.



**Gráfico 4.2.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del género

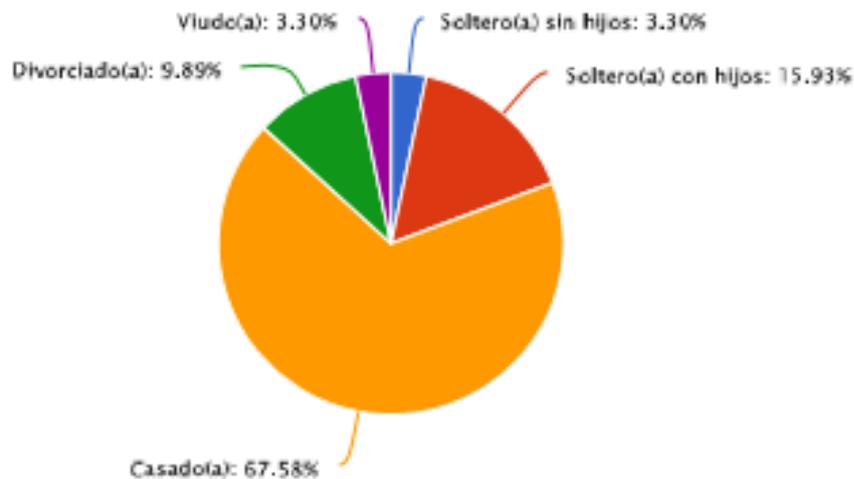
### **Análisis**

En la variable género se pudo observar que un 61,54% de los colaboradores de la institución son mujeres, mientras que el 39,56% restante son hombres. No se obtiene respuestas en la opción otro. En virtud de estos resultados se puede determinar que existe una presencia significativa de mujeres dentro de la nómina de la institución.

### **Interpretación**

Evidentemente los resultados apuntan a una tendencia de contratación mayoritaria de mujeres. Detrás de esta tendencia pueden existir fundamentos que se sostienen en elementos inherentes al género femenino respecto al cuidado de niños y adolescentes, debido a que la sociedad concibe como uno de los roles principales de la mujer la formación y el cuidado de los niños. Sin embargo, pese a tener cifras

alentadoras de contratación de féminas es curioso observar que la participación de ellas en cargos directivos es nula, por lo que se deduce que el criterio de paridad no existe.



**Gráfico 4.3.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del estado civil

### **Análisis**

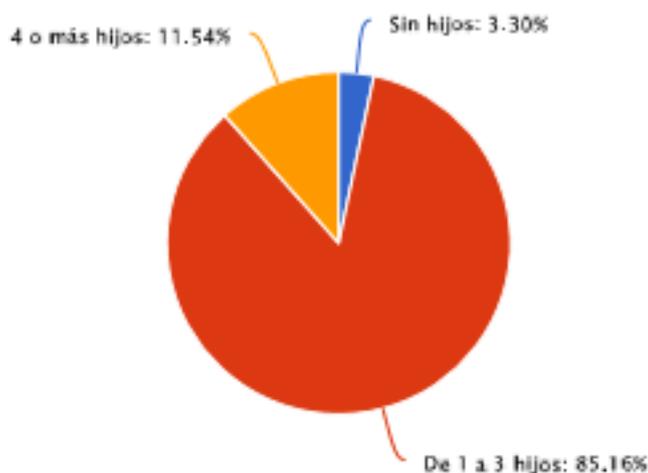
En lo que respecta a la variable estado civil los resultados arrojan un 67,58% de colaboradores casados, un 15,93% son solteros con hijos, un 9,89% divorciado y en porcentajes iguales un 3,30% restante exponen ser viudos y solteros sin hijos.

### **Interpretación**

Al respecto, más de la mitad de las personas que fueron encuestadas son casadas. En base a esta característica demográfica se podría inducir que un porcentaje representativo de los colaboradores comparte obligaciones propias de su estado

marital con las obligaciones laborales. Otro dato relevante que cabe interpretar de la gráfica es el segundo de mayor incidencia entre los encuestados, soltero (a) con hijos, puesto que si bien es cierto que no represente una condición formal ni legal de contracción de obligaciones de índole familiar tiene similar figura toda vez que existen cargas familiares de por medio.

Es interesante acotar también que el índice de divorcios presente entre los colaboradores de la institución es bajo, lo cual es un indicador favorable para la institución puesto que las consecuencias que genera un divorcio llevan a la ruptura del equilibrio emocional de un persona, inhibiendo su desarrollo.



**Gráfico 4. 4.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del número de hijo

### **Análisis**

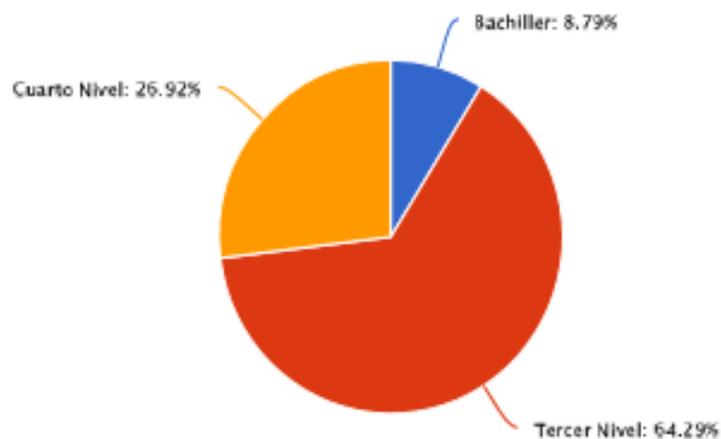
En relación a las opciones elegidas, el 85,61% de colaboradores tienen entre 1 a 3 hijos, el 11,54% 4 o más hijos y el 3,30% no tiene cargas familiares.

### **Interpretación**

En la figura se denota que la mayor parte de colaboradores tienen entre uno a tres hijos, lo cual está dentro de la tasa promedio de fecundidad actual, que de acuerdo a cifras emitidas por el INEC asciende a dos.

El porcentaje de colaboradores que tienen cuatro o más hijos es muy reducido, lo cual se podría explicar en base a la distribución en cuanto a sexo presente en la nómina de esta institución, puesto que al ser la mayor parte mujeres y desempeñar funciones de índole familiar y laboral es muy complicado sobrellevar la responsabilidad de crianza de un número elevado de hijos. En efecto, la problemática social actual, radica en la decisión de eludir el rol materno y paterno por parte de una población en edad fértil, pero que se siente agobiada y presionada por las exigencias del mundo laboral e inclusive por las perspectivas personales que van más allá del entorno familiar.

**Gráfico 4.5.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en



*función del nivel educacional*

## **Análisis**

En lo relacionado al nivel educacional el 64,29% de colaboradores tienen carreras de tercer nivel, el 26,92% han cursado un estudio de cuarto nivel y el 8,79% son bachilleres.

### **Interpretación**

En la gráfica se denota una tendencia mayoritaria de la población estudiada hacia una formación de tercer nivel. La formación de cuarto nivel aún es baja si se la compara con la anterior, lo cual deja una interrogante de qué factores podrían estar incidiendo en la decisión de no continuar con un estudio superior a sabiendas de conocer que existe un escalafón dentro del magisterio en base al cual se categoriza al personal, que en su mayoría son docentes.

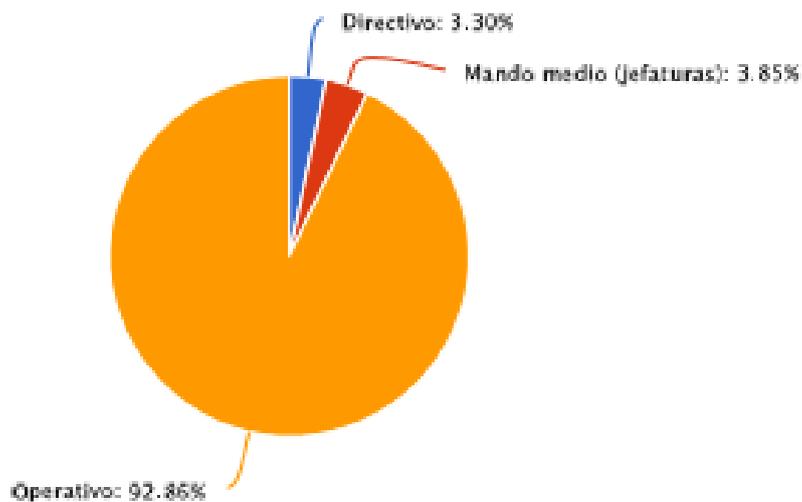
Desde el plano organizacional puede deducirse que el incentivo que representa el ascenso dentro de la escala remunerativa no es lo suficientemente atractiva para el personal o bien es un plan de ascenso demasiado exigente que limita y no motiva. Desde el plano individual y familiar se puede argumentar por una parte que al contar con personal en su mayoría adulta el interés por mejorar destrezas, conocimientos y habilidades puede ir disminuyendo en función de las obligaciones económicas, de espacio y tiempo y prioridades inherentes a este plano.

#### ***4.1.1.2 Análisis de las variables laborales***

**Tabla 4.2.** *Distribución de los encuestados en función de las variables laborales*

<i>Variables</i>	<i>n= 182</i>	
	<i>Frec.</i>	<i>%</i>
<b>Jerarquía en la organización</b>		
Directivo	6	3,30%
Mando medio	7	3,85%
Operativo	169	92,86%
<b>Cargo que desempeña</b>		
Docente	154	84,62%
Personal administrativo	17	9,34%
Personal de servicio	11	6,04%
<b>Años de experiencia laboral</b>		
Menos de 1 año	4	2,20%
De 1 a 3 años	19	10,44%
De 4 a 9 años	28	15,38%
De 10 en adelante	131	71,98%
<b>Jornada laboral</b>		
Media jornada	2	1,10%
Jornada completa	180	98,90%
<b>Sección en la que trabaja</b>		
Matutina	105	57,69%
Vespertina	77	42,31%
<b>Tipo de contrato</b>		
Nombramiento definitivo	174	95,60%
Nombramiento provisional	3	1,65%
Contrato ocasional	5	2,75%
<b>Antigüedad al interior de la institución</b>		
Menos de 1 año	16	8,79%
1 a 3 años	62	34,07%
4 a 10 años	47	25,82%
Más de 10 años	57	31,32%
<b>Salario promedio anual</b>		
\$5.000 a \$10.000	118	64,84%
\$11.000 a \$17.000	63	34,62%
\$18.000 en adelante	1	0,55%

**Nota:** 182 observaciones



**Gráfico 4.6.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la jerarquía

### **Análisis**

Con relación a las opciones elegidas el 92,86% de los participantes manifestó ser personal operativo, el 3,85% mandos medios y el 3,30% directivos.

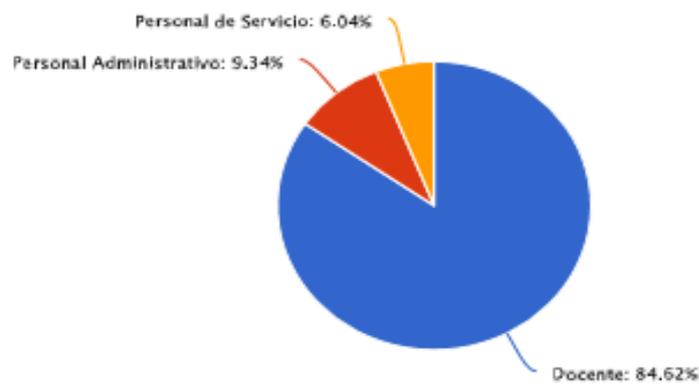
En virtud de lo anteriormente expuesto se puede deducir que la mayor parte de cargos corresponden al nivel operativo.

### **Interpretación**

El actual modelo de gestión conlleva una interacción permanente de personal en todas las áreas. Actualmente existen colaboradores laborando bajo las normas de la Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo y Ley Orgánica de Educación Intercultural. Dentro del área operativa se encuentra la planta docente, administrativa y de servicio. Los mandos medios están cubiertos por jefaturas y

coordinaciones y los mandos directivos por el rector y vicerrector académico y administrativo.

La brecha considerable que arrojan los resultados entre los diferentes niveles denota que no existe amplitud en las posibilidades de desarrollo dentro de la organización o lo que en otras palabras quiere decir que no hay una consolidación de un plan de carrera que motive al colaborador a proyectar en base a su iniciativa y logros un avance profesional.



**Gráfico 4.7.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del cargo que desempeña

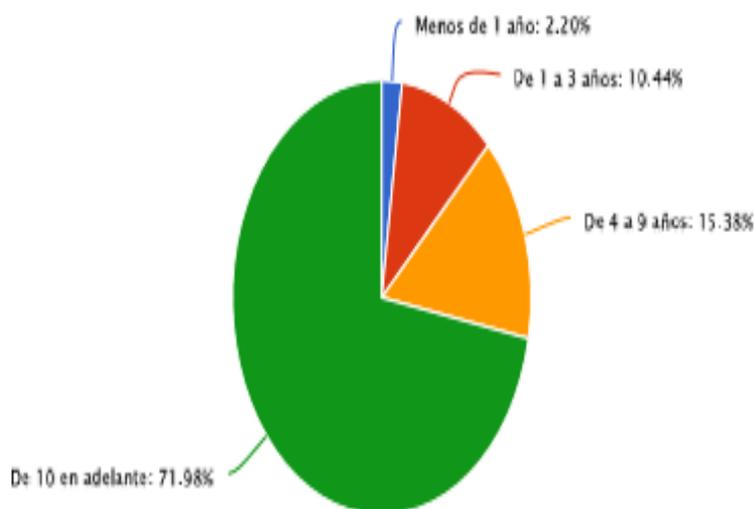
### **Análisis**

La gráfica indica que un 84,62% de los encuestados son docentes, un 9,34% es personal administrativo y un 6,04% personal de servicio.

De la mayor parte de cargos operativos un porcentaje representativo se centra en el área docente siendo ésta la de mayor peso dentro de la nómina institucional.

## Interpretación

Dentro del sector público se establece que las contrataciones se lo deberá hacer en base a los requerimientos de la institución en pos de coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional. En virtud de este argumento hay consistencia en la distribución de cargos puesto que la misión institucional es el proceso de formación de estudiantes en donde el rol docente juega un papel fundamental.



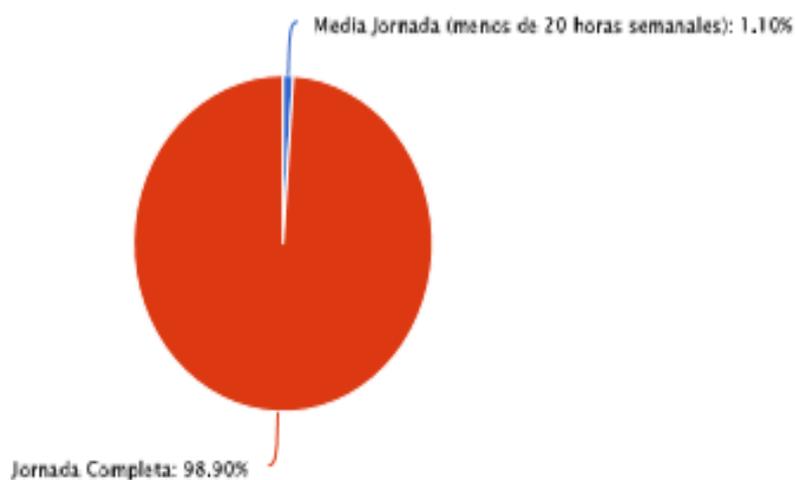
**Gráfico 4.8.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de los años de experiencia laboral

## Análisis

De entre las opciones puestas en consideración de los encuestados en cuanto a sus años de experiencia laboral, el 71,98% señaló tener de 10 años en adelante, el 15,38% entre 4 a 9 años, el 10,44% de 1 a 3 años y el 2,20% menos de 1 año.

## Interpretación

En función de los resultados se observa que casi las tres cuartas partes del total de la población estudiada cuenta con una experiencia laboral amplia lo que sería un indicador importante de destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos en el área de trabajo. Hay un porcentaje bajo de personas que cuentan con una experiencia laboral inferior a un año, situación que va de la mano con el porcentaje de personal joven que labora en el establecimiento. Al respecto, se señala la necesidad de buscar mejores políticas que permitan la inserción de personal joven tanto al sector público como privado sin que se ponga como restricción el factor experiencia.



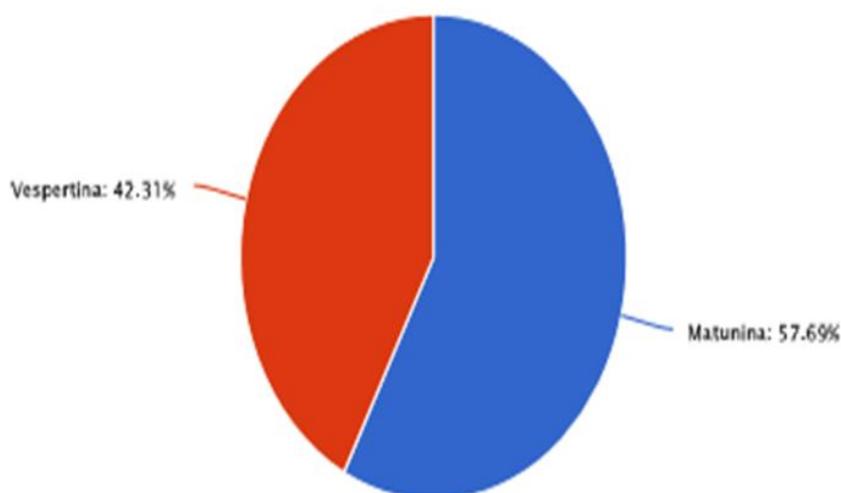
**Gráfico 4.9.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la jornada

## Análisis

El 98,9% de los colaboradores labora en jornada completa, solo un 1,10% manifiesta tener asignado una media jornada.

## Interpretación

Haciendo alusión a lo que se visualiza en la gráfica se debe señalar que la totalidad de colaboradores del área docente y administrativa cumplen con una jornada completa, es decir ocho horas, solo una parte del personal de servicio que labora en el área de guardianía tiene horarios rotativos lo que explica que ellos la cataloguen como media jornada.



**Gráfico 4.10.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la sección

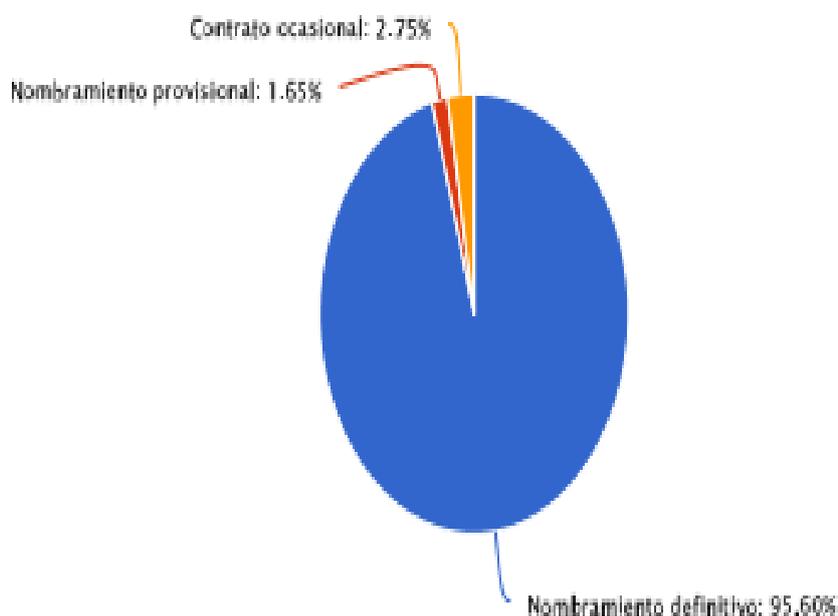
## Análisis

De entre las opciones elegidas por los participantes, el 57,69% labora en la sección matutina y el 42,31% en la sección vespertina.

## Interpretación

Los datos señalan de manera clara que la mayor parte de colaboradores trabajan en la sección matutina, lo cual es lógico pues la cifra es proporcional al número de estudiantes que se atiende durante esta jornada desde primer año de educación básica hasta décimo año de educación.

Sin embargo, al contar con un porcentaje importante de colaboradores en su mayoría mujeres que laboran en jornada vespertina es pertinente analizar alternativas de seguridad que garanticen la integridad física y psicológica de las personas.



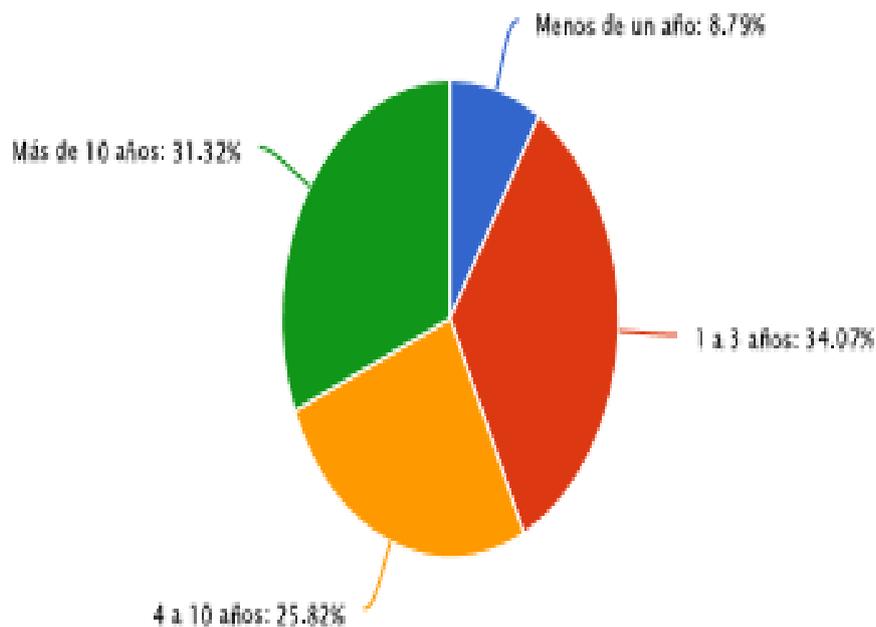
**Gráfico 4.11.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del tipo de contrato

## Análisis

En base a las opciones seleccionadas el 95,60% de los encuestados indican tener nombramiento definitivo, el 2,75% contrato ocasional y el 1,65% nombramiento provisional.

## Interpretación

Las cifras que se observa en la gráfica permiten visualizar que casi la totalidad de los colaboradores cuentan con una estabilidad laboral, lo cual es un factor positivo que refuerza de algún modo el compromiso de ellos hacia la institución.



**Gráfico 4.12.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función de la antigüedad en la institución

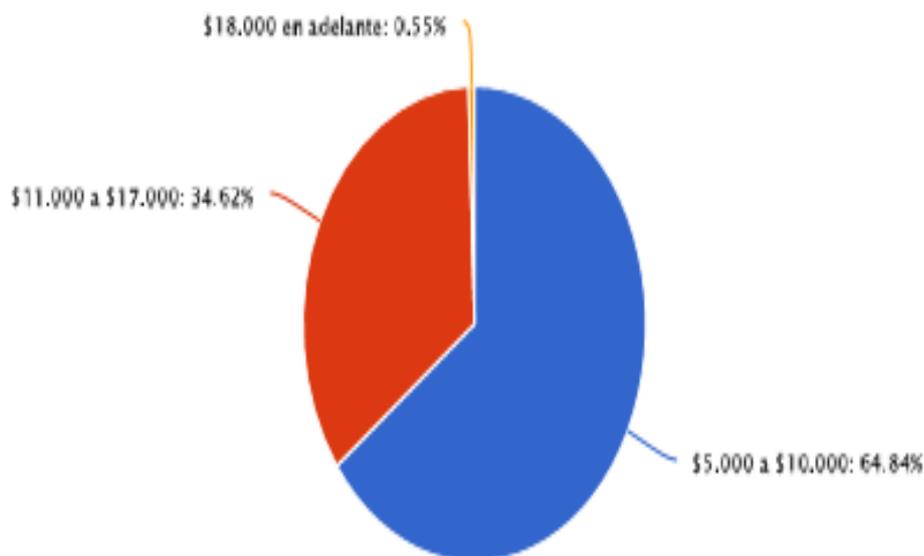
## Análisis

El 34,07% de los encuestados indicó estar entre 1 a 3 años en la institución, el 31,32% más de 10 años, el 25,82% entre 4 a 10 años y el 8,7% menos de un año.

### **Interpretación**

En virtud de esto se debe indicar que la mayor parte de los colaboradores llevan ya una década en promedio dentro de la institución, lo cual podría interpretarse como un indicador de familiaridad y cotidianidad con la cultura de la organización pero también podría ser un indicador de una situación rutinaria de actividades y funciones para el personal que puede generar un desgaste en la creatividad y motivación al momento de desempeñar sus funciones.

También es importante acotar que hay un porcentaje importante de personas que llevan pocos tiempo dentro de la institución y que necesitan acoplarse a través de un proceso de inducción oportuno de mejor manera al entorno organizacional.



**Gráfico 4.13.** Representación gráfica de la distribución de los participantes del estudio en función del sueldo

### **Análisis**

De entre las opciones puestas en consideración de los encuestados, el 64,84% indicó que su sueldo oscila en promedio entre los \$5.000 a \$10.000, el 34,62% percibe entre \$11.000 a \$17.000 y solo un 0.55% supera los \$18.000 anuales.

### **Interpretación**

Haciendo referencia al valor de la canasta básica familiar a enero del 2017 que ascendió a \$701,93 según datos del INEC, se puede identificar que más de la mitad de los colaboradores de la institución tienen un sueldo/salario promedio anual que no cubriría siquiera el valor de la canasta básica familiar, lo cual es bastante preocupante puesto que los estudios demuestran claramente que un predictor de

desmotivación laboral y falta de compromiso organizacional es el relacionado al ingreso percibido por el colaborador.

Sin embargo, existe también un grupo minoritario que se encuentra en un escalafón mayor percibiendo un mensual promedio de \$1.167, 00 atribuyendo posiblemente estas diferencias al hecho de contar con personal que cuenta con una experiencia amplia de acuerdo a lo que se exhibió en gráficas anteriores así como también personal que cuenta con estudios de cuarto nivel.

De todos modos se considera que el sistema remunerativo a nivel nacional aún debe ser reajustado en virtud de las necesidades prioritarias de la población trabajadora y los logros profesionales alcanzados.

#### **4.1.2 Análisis del cuestionario de cultura trabajo – familia.**

##### ***4.1.2.1 Análisis descriptivo.***

El cuestionario cultura trabajo-familia es el instrumento que mide la dirección del conflicto desde dos perspectivas; como el trabajo interfiere en la familia (conflicto trabajo-familia) y cómo la familia está interfiriendo en el trabajo (conflicto familia – trabajo). Posee tres dimensiones: apoyo directivo, consecuencias negativas percibidas en la carrera y demandas de tiempo de la organización.

Las puntuaciones a continuación corresponden al puntaje mínimo (*min.*), el puntaje máximo (*máx.*), la media aritmética (*M*) y la desviación estándar (*Ds*).

**Tabla 4.3.** *Estadísticos descriptivos*

	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>
Apoyo directivo	1,00	5,00	3,57	0,86
Consecuencias carrera	1,00	5,00	2,95	0,81
Demanda de tiempo	1,00	5,00	3,30	0,77
Global	4,00	15,00	9,59	2,05

**Nota:** 182 observaciones

En el componente de apoyo directivo se encontraron valores descriptivos de *Mín*= 1 puntos y *Máx*= 5 puntos con valores medios de  $M= 3,57$  puntos;  $Ds= 0,86$ . En el factor consecuencias para la carrera se encontró el número mínimo *Mín.* = 1 puntos y *Máx*= 5 puntos con valores medios de  $M= 2,95$ ;  $Ds= 0.81$ . En el factor demanda de tiempo se determinó el número mínimo *Mín.* = 1 puntos y *Máx*= 5 puntos con valores medios de  $M= 3,30$ ;  $Ds= 0.77$ .

En el análisis global del cuestionario cultura trabajo-familia se encontró el número mínimo *Mín.* = 4 puntos y *Máx*= 15 puntos. La media total alcanzada correspondió a  $M= 9,59$ ;  $Ds= 2,05$

De acuerdo a los resultados arrojados en el presente estudio se denota que el promedio de percepción respecto a la variable apoyo directivo de una escala (1) nunca a (5) siempre es de 3.57, es decir existe una percepción favorable del grado en que las autoridades son sensibles a sus necesidades familiares; en lo que respecta a la dimensión consecuencias para la carrera el promedio de percepción del personal es de 2.95, es decir los colaboradores perciben que no existe ni total restricción ni total apertura respecto al acogimiento a las políticas de conciliación Finalmente en la

dimensión demandas de tiempo de la organización, el promedio señalado por los estudiados con relación a la apreciación que tienen ellos respecto a las expectativas sobre la cantidad de tiempo que debe destinarse al trabajo es de 3.30, es decir hay un parámetro que denota que los colaboradores sienten de manera frecuente una demanda del tiempo personal y familiar de ellos para llevar a cabo su trabajo.

#### **4.1.2.2 Análisis categórico.**

En el análisis de categorías diagnosticadas, en base al patrón de respuesta se puede considerar tres categorías del instrumento cultura trabajo- familia:

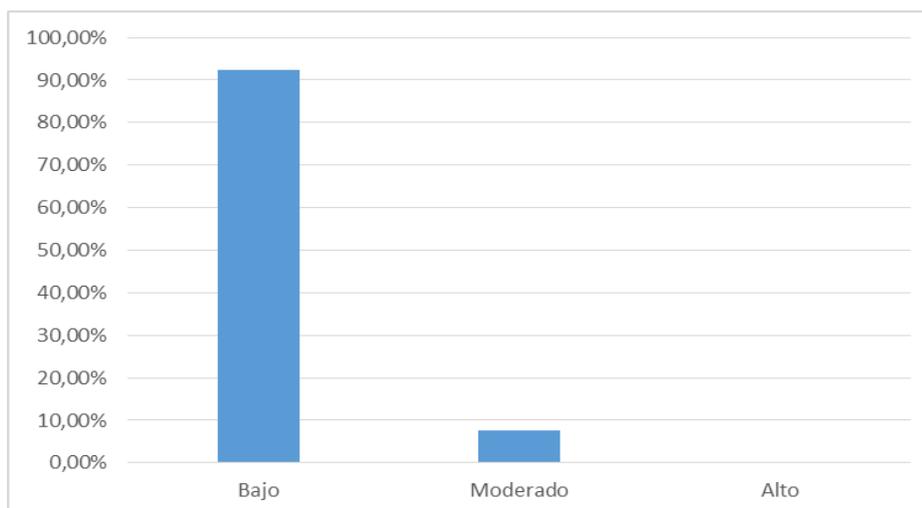
- Conflicto bajo: Puntuaciones menores a 12
- Conflicto moderado: Puntuaciones entre 13 y 23
- Conflicto alto: Puntuaciones mayores o iguales a 24

**Tabla 4. 4.** Análisis categórico del nivel de conflicto en la cultura trabajo – familia

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	168	92,3%
Moderado	14	7,7%
Alto	0	0,0%

**Nota:** 182 observaciones

En el análisis por categorías se encontró que un 92,3% de los encuestados presenta niveles bajos de conflictividad mientras que un 7,7% muestra niveles medios. No se hallaron participantes que cuenten con puntajes equivalentes a niveles altos de conflictividad.



**Gráfico 4.14.** Representación gráfica de la distribución de los participantes en función de las categorías diagnosticadas del cuestionario cultura trabajo- familia

En la gráfica se observa que casi la totalidad de personas perciben un nivel de conflicto cultura trabajo- familia bajo, lo que en otras palabras implica decir no hay fricción relevante de roles.

#### **4.1.2.3 Análisis comparativo por género.**

Uno de los intereses primordiales de este estudio fue precisamente determinar en base a datos reales y técnicos la existencia o no de diferencias en la concepción de la cultura trabajo – familia en función de los roles propios que desempeña cada género.

Para ello se asignan las diferencias en función de los tres componentes que integran el cuestionario aplicado haciendo uso de estadísticos como son la media ( $M$ ), y la desviación estándar ( $Ds.$ ) así como también  $t$  de Student para analizar diferencias significativas entre ambos géneros.

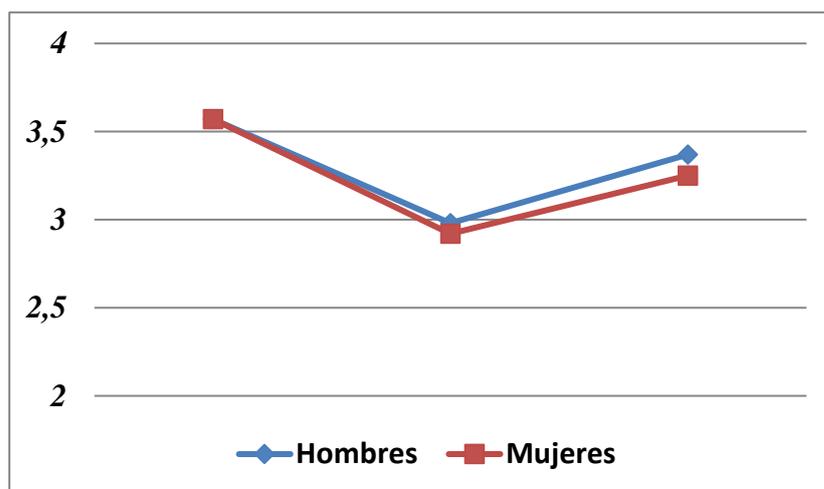
**Tabla 4.5.** Análisis comparativo por género en la evaluación de la cultura trabajo- familia

<b>Componentes</b>	<b>Masculino= 70</b>		<b>Femenino= 112</b>		<b>Contraste</b>
	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>	<b><math>t_{(180)}</math>; <math>p</math></b>
Apoyo directivo	3,57	0,84	3,57	0,87	0,00; 1,00
Consecuencias carrera	2,98	0,73	2,92	0,86	0,53; 0,60
Demanda de Tiempo	3,37	0,75	3,25	0,79	1,03; 0,30
Global	9,77	1,99	9,48	2,09	0,93; 0,36

**Nota:** 182 observaciones

En el componente de apoyo directivo se encontraron valores de  $M_{(masculino)} = 3,57$ ;  $Ds = 0,84$  y  $M_{(femenino)} = 3,57$ ;  $Ds = 0,87$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,00$ ;  $p < 0,05$ . Por otra parte, en el componente de consecuencias para la carrera los resultados fueron de valores de  $M_{(masculino)} = 2,98$ ;  $Ds = 0,73$  y  $M_{(femenino)} = 2,92$ ;  $Ds = 0,86$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,53$ ;  $p < 0,05$ . Finalmente en el componente de demanda de tiempo los resultados fueron de valores de  $M_{(masculino)} = 3,37$ ;  $Ds = 0,75$  y  $M_{(femenino)} = 3,25$ ;  $Ds = 0,79$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 1,03$ ;  $p < 0,05$ .

Los resultados globales denotan  $M_{(masculino)} = 9,77$ ;  $Ds = 1,99$  y  $M_{(femenino)} = 9,48$ ;  $Ds = 2,09$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,93$ ;  $p < 0,05$ .



**Gráfico 4.15.** *Análisis comparativo por género de la cultura-trabajo-familia*

Al abordar estos resultados se puede claramente identificar que tanto a nivel global como a nivel de cada uno de los componentes que integran el instrumento aplicado para medir la direccionalidad del conflicto entre los participantes, no existe una diferencia estadística entre los resultados obtenidos por género, es decir se demuestra que el hecho de ser hombre o mujer no es un factor diferencial en la concepción del conflicto.

### 4.1.3 Análisis del cuestionario de compromiso organizacional.

#### 4.1.3.1 Análisis descriptivo.

El cuestionario de compromiso organizacional consiste en una escala de 18 ítems, las opciones de respuesta tienen un rango; desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (7) respectivamente. Este instrumento posibilitó la medición de los tres componentes de compromiso organizacional: afectivo, normativo y continuo.

Las puntuaciones a continuación corresponden al puntaje mínimo (*min.*), el puntaje máximo (*máx.*), la media aritmética (*M*) y la desviación estándar (*Ds*).

**Tabla 4.6.** Estadísticos descriptivos

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>
Afectivo	1	7	5,6978	1,3095
Continuo	1	7	5,044	1,34954
Normativo	1	7	5,0604	1,24451
Global	1,5	7	5,1721	1,18088

**Nota:** 182 observaciones

En el componente afectivo se encontraron valores descriptivos de *Mín*= 1 puntos y *Máx*= 7 puntos con valores medios de *M*= 5,69 puntos; *Ds*= 1,30. En la dimensión continuo se encontró el número mínimo *Mín.* = 1 puntos y *Máx*= 7 puntos con valores medios de *M*= 5,044; *Ds*= 1,34. En el factor normativo se determinó el

número mínimo *Mín.* = 1 puntos y *Máx*= 7 puntos con valores medios de  $M= 5,06$ ;  $Ds= 1,24$ .

En el análisis global del cuestionario compromiso organizacional se encontró el número mínimo *Mín.* = 1,5 puntos y *Máx*= 7 puntos. La media total alcanzada correspondió a  $M= 5,17$ ;  $Ds= 1,18$ .

En virtud de los resultados obtenidos se puede indicar que se identifica un grado de compromiso afectivo alto, es decir el personal manifiesta tener lazos emocionales hacia la institución. Respecto al compromiso normativo y continuo también se encuentran presentes entre la población estudiada con niveles representativos, confirmando de este modo también que el grado de acuerdo promedio es muy cercano a la escala máxima, es decir los colaboradores manifiestan también que su permanencia en la institución es debido a los costos financieros, físicos y psicológicos y pocas oportunidades de encontrar otro empleo, así como también por la lealtad que sienten hacia la organización.

#### ***4.1.3.2 Análisis categórico.***

En el análisis de dimensiones abordadas, en base al patrón de respuesta se puede considerar tres categorías del instrumento compromiso organizacional:

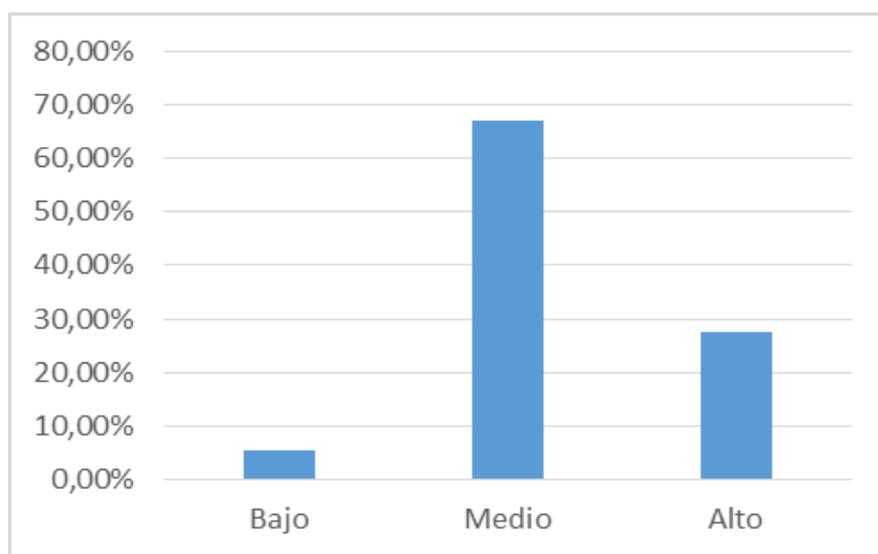
- Compromiso organizacional bajo: Puntuaciones de 1 a 2
- Compromiso organizacional medio: Puntuaciones de 3 a 5
- Compromiso organizacional alto: Puntuaciones de 6 a 7

**Tabla 4.7.** Análisis categórico del nivel de compromiso organizacional

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	10	5,5%
Medio	122	67,0%
Alto	50	27,5%

**Nota:** 182 observaciones

En el análisis por categorías se encontró que un 5,5 % tienen un bajo nivel de compromiso organizacional, un 67,0 % un nivel medio mientras que un 27,5% un nivel alto.



**Gráfico 4.16.** Representación gráfica de la distribución de los participantes en función de las categorías diagnosticadas del cuestionario de compromiso organizacional

En la gráfica se denota que más de la mitad de los colaboradores expresan tener un nivel medio de compromiso hacia su organización, el número de colaboradores que tienen un compromiso alto no es elevado pero sí importante. Los niveles bajos de compromiso organizacional son mínimos.

Aunque los resultados denotan que el personal se encuentra moderadamente comprometido con la institución es importante destacar la importancia de evidenciar un apego pleno y cabal del colaborador hacia los objetivos y políticas de la organización pues esto es un factor clave de desempeño y motivación, por tanto debe ser un tema prioritario en la gestión del talento humano.

#### 4.1.3.3 Análisis comparativo por género.

Al igual que con el instrumento de cultura trabajo- familia fue necesario determinar en base a datos reales y técnicos la existencia o no de diferencias en los niveles de compromiso hacia la institución en virtud del género.

Para ello se asignan las diferencias en función de las tres dimensiones que integran el cuestionario aplicado haciendo uso de estadísticos como son la media ( $M$ ), y la desviación estándar ( $Ds.$ ) así como también  $t$  de Student para analizar diferencias significativas entre ambos géneros.

**Tabla 4.8.** Análisis comparativo por género en la evaluación del compromiso organizacional

<b>Componentes</b>	<b>Masculino= 70</b>		<b>Femenino= 112</b>		<b>Contraste</b>
	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>	<b>Media</b>	<b>Desv.</b>	<b><math>t_{(180)}</math>; <math>p</math></b>
Afectivo	5,73	1,25	5,68	1,35	0,250; 0,803
Continuo	5,07	1,31	5,03	1,38	0,217; 0,829
Normativo	5,14	1,16	5,00	1,30	0,705; 0,482
Global	5,22	1,11	5,14	1,23	0,443; 0,658

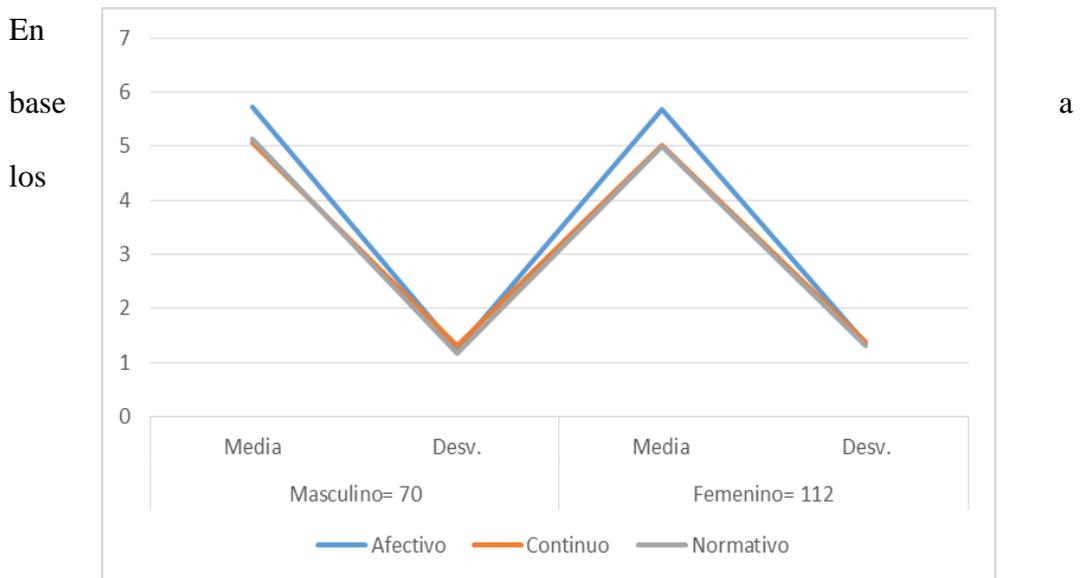
**Nota:** 182 observaciones

En el componente afectivo se encontraron valores de  $M_{(masculino)} = 5,73$ ;  $Ds = 1,25$  y  $M_{(femenino)} = 5,68$ ;  $Ds = 1,35$ . No se encontraron diferencias estadísticamente

significativas por género  $t_{(180)} = 0,803; p < 0,05$ . Por otra parte, en el componente continuo los resultados fueron de valores de  $M_{(masculino)} = 5,07; Ds = 1,31$  y  $M_{(femenino)} = 5,03; Ds = 1,38$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,829; p < 0,05$ . Finalmente en la dimensión normativo los resultados fueron de valores de  $M_{(masculino)} = 5,14; Ds = 1,16$  y  $M_{(femenino)} = 5,00; Ds = 1,30$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,482; p < 0,05$ .

Los resultados globales denotan  $M_{(masculino)} = 5,22; Ds = 1,11$  y  $M_{(femenino)} = 5,14; Ds = 1,23$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,658; p < 0,05$ .

**Gráfico 4.17.** Análisis comparativo por género del compromiso organizacional



resultados arrojados en la investigación se puede claramente corroborar que tanto a nivel global como a nivel de cada una de las dimensiones que integran el instrumento aplicado para valorar los niveles de compromiso organizacional, no existe una diferencia estadística significativa entre los resultados obtenidos por

género, es decir se demuestra que el hecho de ser hombre o mujer no es un factor diferencial en los niveles de compromiso organizacional presentes.

#### 4.1.4 Análisis del cuestionario de calidad de vida profesional.

##### 4.1.4.1 Análisis descriptivo.

El cuestionario CVP-35 consta de 33 preguntas que se responden en una escala de 1 a 4, a la que se superponen las categorías «nada» (valores 1), «algo» (valores 2), «bastante» (3) y «mucho» (valores 4). En un estudio previo de validación se encontró que había 3 sub escalas que explicaban la composición factorial del cuestionario: «apoyo directivo», «cargas de trabajo» y «motivación intrínseca.

Las puntuaciones a continuación corresponden al puntaje mínimo (*min.*), el puntaje máximo (*máx.*), la media aritmética (*M*) y la desviación estándar (*Ds*).

**Tabla 4.9.** Estadísticos descriptivos

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.</i>
Apoyo directivo	14	52	34,7637	6,50577
Cargas de trabajo	14	44	29,7527	5,1507
Motivación intrínseca	12	35	25,5769	4,96753

**Nota:** 182 observaciones

En el componente apoyo directivo se encontraron valores descriptivos de *Mín*= 14 puntos y *Máx*= 52 puntos con valores medios de *M*= 34,76 puntos; *Ds*= 6,51. En la dimensión cargas de trabajo se encontró el número mínimo *Mín.* = 14 puntos y *Máx*= 44 puntos con valores medios de *M*= 29,752; *Ds*= 5,15. En el factor

motivación intrínseca se determinó el número mínimo  $Mín. = 12$  puntos y  $Máx= 35$  puntos con valores medios de  $M= 25,57$ ;  $Ds= 4,96$ .

#### 4.1.4.2 Análisis comparativo por género.

Al igual que con el instrumento de cultura trabajo- familia fue necesario determinar en base a datos reales y técnicos la existencia o no de diferencias en los niveles de compromiso hacia la institución en virtud del género.

Para ello se asignan las diferencias en función de las tres dimensiones que integran el cuestionario aplicado haciendo uso de estadísticos como son la media ( $M$ ), y la desviación estándar ( $Ds.$ ) así como también  $t$  de Student para analizar diferencias significativas entre ambos géneros.

**Tabla 4.10.** Análisis comparativo por género en la evaluación de la calidad de vida profesional

Componentes	Masculino= 70		Femenino= 112		Contraste $t_{(180)}$ ; $p$
	Media	Desv.	Media	Desv.	
Apoyo directivo	33,61	6,04	35,48	6,71	-1,898; 0,059
Cargas de trabajo	28,89	5,00	30,29	5,19	-1,807; 0,073
Motivación intrínseca	25,06	4,55	25,90	5,21	-1,117; 0,266

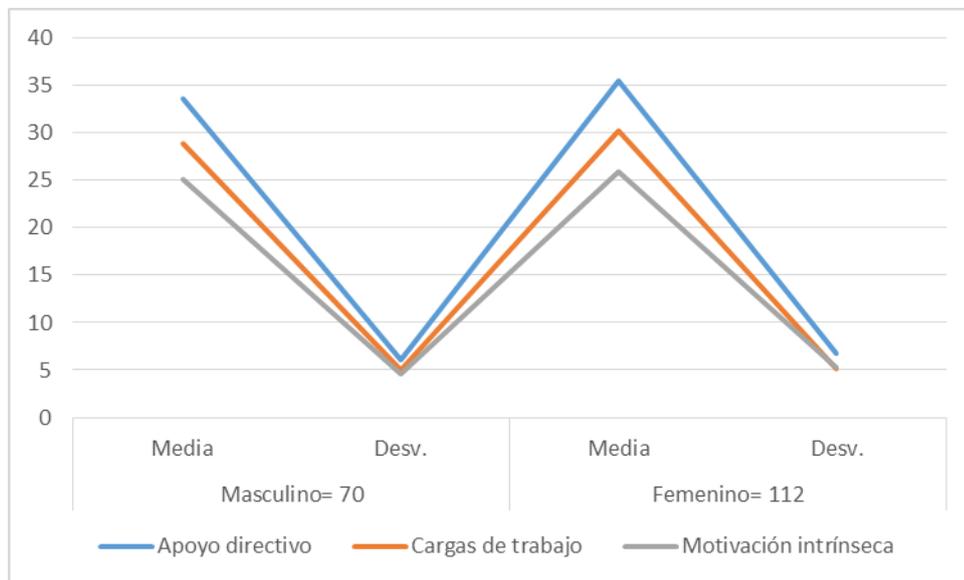
**Nota:** 182 observaciones

En el componente apoyo directivo se encontraron valores de  $M_{(masculino)}= 33,61$ ;  $Ds= 6,04$  y  $M_{(femenino)}= 35,48$ ;  $Ds= 6,71$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)}= 0,059$ ;  $p < 0,05$ . Por otra parte, en el componente cargas de trabajo los resultados fueron de valores de  $M_{(masculino)}= 28,89$ ;  $Ds= 5,00$  y  $M_{(femenino)}= 30,29$ ;  $Ds= 5,19$ . No se encontraron diferencias

estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,073$ ;  $p < 0,05$ . Finalmente en la dimensión motivación intrínseca los resultados fueron de valores de  $M_{(masculino)} = 25,06$ ;  $Ds = 4,55$  y  $M_{(femenino)} = 25,90$ ;  $Ds = 5,21$ . No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género  $t_{(180)} = 0,266$ ;  $p < 0,05$ .

**Gráfico 4.18.** Análisis comparativo por género de la calidad de vida profesional

Los resultados arrojados en el presente estudio señalan que en cada una de las categorías que integran el instrumento aplicado para valorar la calidad de vida



profesional como medida de contraste y apoyo a la investigación, no existe una diferencia estadística significativa entre los resultados obtenidos por género, es decir se deduce que ser hombre o mujer no es un factor que predisponga hacia una mejor o peor calidad de vida profesional.

#### 4.2 Análisis correlacional- comprobación de hipótesis

En esta sección se busca conocer si las variables que son objeto de análisis presentan algún grado de relación entre ellas.

El análisis de correlación muestra que el compromiso organizacional (CO) se correlaciona de manera moderada y positiva con la variables de cultura trabajo-familia (CTF) con  $r= 0,639$ ;  $p < 0,01$ . De esta manera se puede además considerar que la CTF es determinante en  $R^2= 0,408$ ; es decir que es capaz de explicar el 40,8% de los cambios de la varianza del CO.

**Tabla 4.11.** Análisis correlacionales de la cultura trabajo-familia, calidad de vida profesional y comportamiento organizacional

<i>Variables</i>	<i>CTF</i>	<i>Apoyo</i>	<i>Cargas</i>	<i>Motivación</i>	<i>CO</i>
Cultura-trabajo-familia	1				
CPV – Apoyo Directivo	-,639**	1			
CPV – Cargas de trabajo	-,631**	,835**	1		
CPV – Motivación Intrínseca	-,612**	,779**	,770**	1	
Comportamiento Organizacional	,639**	-,600**	-,527**	-,377**	1

**Nota:** \*\*  $p < 0,01$

Estas puntuaciones señalan que al incrementar los puntajes de la cultura trabajo-familia (CTF) también los puntajes del compromiso organizacional (CO) se incrementan de manera moderada, es decir, la evidencia señala la presencia de covarianza entre las variables analizadas y con respecto a la hipótesis los datos apuntan a reducir la probabilidad de error de tipo I y por lo tanto se acepta a la misma como pertinentes.

Por otra parte, el CO muestra correlaciones moderadas y negativas con los elementos de la calidad de vida profesional (CPV) como el Apoyo Directivo  $r= -0,6$ ;  $p < 0,01$  y las cargas de trabajo con  $r= -0,527$ ;  $p < 0,01$ . Además hay una

correlación baja y negativa con el elemento de motivación intrínseca con  $r = -0,377$   $p < 0,01$ . Estos elementos señalan que las puntuaciones analizadas al decrecer generan un mayor incremento en las puntuaciones del CO.

En virtud de lo antes señalado se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Para finalizar este acápite se debe señalar de manera general que:

- Los cambios que se han presentado en la sociedad y muy particularmente en el campo laboral han generado un conflicto permanente entre el plano personal, laboral y familiar del individuo afectándolo en su estabilidad emocional, física y psicológica.
- Ante la importancia de lograr un equilibrio entre la esfera laboral y familiar de las personas, es cada vez mayor la atención empresarial y gubernamental para adoptar políticas que permitan la conciliación de ambos aspectos trascendentales en la vida del ser humano.
- Para lograr un éxito pleno en la adopción de políticas de conciliación al interior de la empresa es necesario promover un ambiente amigable y propicio que facilite su uso, es decir es necesario promover una cultura que apoye la integración entre el rol familiar y laboral, de lo contrario ningún intento alcanzará su verdadera intención.
- La visión del gerente moderno debe enfocar su atención a priorizar medidas de conciliación que faciliten la integración de la vida familiar y laboral de las personas para impulsar mayores niveles de compromiso y satisfacción

entre sus colaboradores, obteniendo así mejores niveles de desempeño en el personal.

- La inserción plena y equitativa de la mujer al ámbito laboral no puede llegar a su cúspide mientras no se entienda que es necesario adoptar un proceso de corresponsabilidad familiar en donde la adopción de responsabilidades sobre hogar e hijos no se linde únicamente sobre las féminas sino más bien que se tome como una responsabilidad compartida.
- Se identificó una población mayoritaria con las siguientes características demográficas en el plano individual: rango de edades de entre 46 años en adelante (64,29%), género femenino (61,54%), casados (67,58%), con 1 a 3 hijos (85,16%), instrucción superior-tercer nivel (64,29%).
- En lo que respecta a aspectos laborales se determinó que la mayor parte de la población encuestada son operativos (92,86%), docentes (84,62%), experiencia laboral superior a diez años (31,32%), con nombramientos definitivos (95,60%), jornada completa de trabajo (98,90%), laborando en la sección matutina (57,69%), con un sueldo/salario promedio anual de entre \$5.000 a \$10.000 (64,84%).
- No existen diferencias significativas entre géneros en cuanto a percepción de apoyo por parte de la organización para la integración del plano laboral y familiar (cultura trabajo-familia) así como también respecto al grado de compromiso asumido y percepción de calidad de vida profesional.
- Los datos analizados permiten determinar que existe relación entre la variable cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional, lo cual da por confirmado la hipótesis del trabajo, con un  $r = 0,639$ ;  $p < 0,01$ , en donde

la cultura trabajo-familia es capaz de explicar el 40,8% de los cambios de la varianza del CO.

- El compromiso organizacional entonces probablemente se explica en función del apoyo que de la organización para la promoción y adopción de una cultura que apoye la integración de la vida familiar y laboral del colaborador.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

La investigación realizada permite concluir que:

- Existe una relación entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional, como lo demuestra el índice de correlación de pearson igual a  $r= 0,639$ ;  $p < 0,01$  que evidencia la correlación de manera moderada y positiva entre las variables de estudio. De esta manera se puede concluir que la cultura trabajo-familia es determinante en  $R^2= 0,408$ ; es decir que es capaz de explicar el 40,8% de los cambios de la varianza del compromiso organizacional, o lo que dicho en otras palabras se puede inferir que mientras más se fortalezca la cultura trabajo- familia más se fortalece el vínculo del colaborador con la institución.
- Al examinar las dimensiones que integran el modelo cultura trabajo- familia se puede determinar respecto a la variable apoyo directivo de una escala (1) nunca a (5) siempre un promedio de percepción de 3.57, es decir existe una percepción favorable del grado en que las autoridades son sensibles a las necesidades familiares de los colaboradores; en lo que respecta a la dimensión consecuencias negativas para la carrera el promedio de percepción del personal es de 2.95, es decir los colaboradores perciben que no existe ni total restricción ni total apertura respecto al acogimiento a las políticas de conciliación. Finalmente en la dimensión demandas de tiempo

de la organización, el promedio señalado por los encuestados con relación a la apreciación que tienen ellos respecto a las expectativas sobre la cantidad de tiempo que debe destinarse al trabajo es de 3.30, es decir hay un parámetro que denota que los colaboradores sienten de manera frecuente una inferencia del trabajo en el tiempo de ellos. Es así como al sintetizar de manera global las dimensiones del modelo que se obtiene que un 92,3% de los encuestados indican tener un conflicto bajo, un 7,7% un conflicto moderado, destacando además que no existen diferencias significativas en cuanto a género. Ante estos resultados es importante señalar que en términos generales el nivel de conflicto trabajo- familia y familia - trabajo es mínimo, sin embargo hay una percepción que denota que no hay una estructura del todo sólida respecto al apoyo al uso de políticas de conciliación así como la sensación de que existe una demanda de tiempo del colaborador por parte de la institución para las obligaciones inherentes a ella, parámetros que deben ser considerados para tomar acciones que permitan mejorar estos indicadores y de este modo fomentar una cultura plena de integración familia-trabajo.

- En lo que respecta al análisis de las dimensiones del compromiso organizacional se identifica que existe un grado de compromiso afectivo alto, es decir el personal manifiesta tener lazos emocionales hacia la institución, sentirse identificado e implicado con la misma. Respecto al compromiso normativo y continuo también se encuentran presentes entre la población estudiada con niveles representativos, confirmando de este modo también que el grado de acuerdo promedio es muy cercano a la escala

máxima, es decir los colaboradores manifiestan también que su permanencia en la institución es debido a los costos financieros, físicos y psicológicos que implicaría abandonarla así como a las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, y también por la lealtad que sienten hacia la organización, demostrando que las dimensiones del compromiso organizacional no son excluyentes entre sí. Los resultados arrojados demuestran por otra parte que no existen diferencias significativas entre género. En lo que concierne al análisis global del instrumento se identifica que el 67% de los colaboradores, es decir más de la mitad del personal, expresan tener un nivel medio de compromiso hacia su organización, lo cual es un indicador alentador pero que no necesariamente denota una situación ideal, puesto que al ser una actitud muy valorada y estudiada dentro del contexto organizacional debe reflejar niveles de convicción plenos que garanticen un total acogimiento e involucramiento hacia las metas institucionales.

- El compromiso organizacional entonces se explica en función del grado de fortalecimiento que se da a una cultura organizacional responsable con la familia.

## **5.2. Recomendaciones**

Con el fin de lograr un mayor compromiso por parte de los colaboradores hacia la institución, se recomienda:

- Promover políticas que favorezcan la conciliación entre el trabajo y la familia implementando un programa de empoderamiento con enfoque de

género para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que ayude a elevar los niveles de compromiso organizacional.

- Valorar medidas que fortalezcan la equidad de géneros y la no exclusión.
- Adoptar una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto que facilite la flexibilidad y el cumplimiento de objetivos a la vez.
- Desarrollar habilidades sociales entre los mandos medios que permita mejorar los niveles de comunicación así como la empatía con el personal operativo.
- Gestionar estrategias que permitan atraer y retener al personal más idóneo que ayude al crecimiento organizacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

En este acápite se presenta una propuesta titulada “Programa de empoderamiento, con enfoque de género, para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional”. La misma representa una contribución a la transformación de los roles tradicionales de género en la sociedad, mediante la generación de una cultura trabajo-familia en el personal de la Unidad Educativa Isabel de Godin, que tenga en su base la necesidad de empoderar a los participantes con el propósito de que estos puedan reducir las barreras asociadas al conflicto trabajo-familia, al tiempo que incrementan el nivel de compromiso organizacional, consolidando sus capacidades de resolución de problemas y toma de decisiones personales y colectivas.

#### **6.1. Datos informativos**

##### **6.1.1. Tema.**

“PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO, CON ENFOQUE DE GÉNERO, PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA TRABAJO-FAMILIA QUE CONTRIBUYA A ELEVAR LOS NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL”

##### **6.1.2. Institución beneficiaria.**

Unidad educativa Isabel de Godin

**Teléfonos:** 032943843

**Ubicación:** Av. Alfonso Villagómez s/n y Juan de Velasco

## **6.2. Antecedentes**

La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha generado profundos cambios en la sociedad dificultando de sobremanera la compatibilización de la vida familiar y laboral. Por ello que se priorice actualmente toda gestión que contribuya a la inserción exitosa de la mujer al campo laboral.

Sin embargo aunque mucho se ha escrito sobre el tema del género, existe una limitada inserción de este enfoque en la gestión del talento humano, de manera que su articulación contribuya a modelar pautas menos sexistas sobre lo "masculino" y lo "femenino" , en el camino hacia la construcción de sociedades más justas, democráticas, abiertas y participativas.

La persistencia de inequidades en materia género en América Latina, en general, ha dado origen a la necesidad de impulsar estrategias de empoderamiento de los grupos subordinados. Es así que pese a que el escenario educativo latinoamericano ha sido testigo de no pocos avances en las relaciones de género, resulta evidente que aún se requiere aminorar las brechas existentes en el marco de las relaciones y dinámicas laborales. Por lo cual se necesita proponer avances que aprovechen de manera positiva estas relaciones y contribuyan a incrementar el bienestar de los colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación el 61,54% del personal son mujeres, el 67,58% son casados y el 85,16% tienen entre 1 a 3 hijos, datos que revelan la importancia de concebir políticas de conciliación trabajo-

familia como una necesidad estratégica para lograr un mayor compromiso de las personas. Al respecto la investigación indica también que el 67% de los colaboradores manifiestan tener un compromiso organizacional medio y un 5,5% indican tener un compromiso bajo, lo cual si se relaciona con los análisis correlacionales pertinentes apuntaría a la necesidad de fomentar la cultura trabajo-familia como un elemento de apoyo al incremento del compromiso organizacional.

Por ello, en virtud de los hallazgos sociodemográficos y con la finalidad de mejorar los indicadores actuales respecto al compromiso organizacional se propone un programa de empoderamiento con enfoque de género para el desarrollo de la cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional.

El programa prevé una intervención en el plano laboral y familiar a través de una participación activa de los involucrados, de modo que sean ellos los gestores del cambio de cultura dentro de la institución y que sea a través de ellos que se impulse propuestas de mejora para establecer políticas afines a las necesidades del contexto laboral actual en una cooperación permanente con autoridades y mandos medios del plantel.

### **6.3. Justificación**

En la actualidad no se discute la asimetría de las relaciones sociales de género, la derivada disociación entre las esferas doméstica/pública y su consiguiente afectación de la cultura trabajo-familia, situación que ha resultado en un pobre compromiso organizacional. Por ello se propone una alternativa, expresada a modo de programa de empoderamiento, cuyo despliegue favorece la participación directa

y organizada en la gestión institucional y pública, permitiendo que los participantes se constituyan en los actores transformadores de su realidad.

Siguiendo a Restrepo (2000) citado por Pick, García & Leenen (2010) “las estrategias participativas constituyen un arma poderosa para invertir en la falta de equidad” (p.338). Por tanto el carácter participativo de la propuesta nos posiciona en la perspectiva de abordar el empoderamiento como un proceso inherente a la adquisición de una cultura trabajo-familia en el seno de las organizaciones.

El presente programa se justifica en el hecho de que, desde una perspectiva metodológica, aporta un conjunto de etapas y fases para desarrollar el empoderamiento, como eslabón fundamental para el fortalecimiento de la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en el personal de la unidad educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba, contribuyendo al incremento del conocimiento sobre los efectos de los programas de empoderamiento en el desarrollo de esta cultura de conciliación entre el trabajo y la familia.

Desde el punto de vista práctico, representa una contribución a la transformación de los roles tradicionales de género en la sociedad, mediante la generación de la nueva cultura trabajo-familia que tenga en su base la necesidad de poner en práctica la integración de habilidades y conocimientos de los participantes en situaciones en las que puedan ir reduciendo las barreras asociadas a las inequidades de género y la falta de compromiso organizacional, tributando así a una consolidación de su capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones. La verdadera conciliación se fundamenta en dos pilares: confianza y flexibilidad.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general.**

Diseñar un programa de empoderamiento, con enfoque de género, para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional.

### **6.4.2. Objetivos específicos.**

- Proporcionar al departamento de talento humano herramientas que permitan identificar los elementos para potenciar las capacidades del personal en la búsqueda de propuestas para mejorar las condiciones laborales y familiares.
- Concientizar a las autoridades y colaboradores sobre la importancia de lograr un equilibrio familia- trabajo a través de la flexibilidad, confianza y compromiso de todos.
- Generar propuestas que fortalezcan la participación activa y toma de decisiones tanto de autoridades como del personal para fortalecer una cultura organizacional responsable con la familia que conlleve a un mayor compromiso de los colaboradores.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

En el período comprendido entre Enero y Agosto del 2017 se realizó una investigación, que dio origen a la presente propuesta, la misma está dirigida al personal que labora en la unidad educativa Isabel de Godin. La investigación realizada condujo a corroborar que la propuesta es factible al estar destinada a

atender necesidades específicas de este enclave educativo. Por otro lado, existe la viabilidad de poner en marcha las acciones planificadas, al contarse con el apoyo de las autoridades de la institución y con los recursos necesarios a través de la autogestión.

## **6.6. Fundamentos teóricos**

### **6.6.1. Hacia una comprensión del empoderamiento.**

La revisión bibliográfica realizada arrojó que el empoderamiento es un concepto que muestra una amplia variedad de ideas provenientes de diferentes disciplinas, contextos socioculturales y políticos. Desde sus orígenes en los enfoques de Educación Popular, con el desarrollo de la pedagogía liberadora de Paulo Freire (1970), el empoderamiento ha recibido aportaciones teóricas desde otras disciplinas como la psicología comunitaria, la ciencia política o la perspectiva de género. En la actualidad, en los estudios y práctica del desarrollo el concepto “empoderamiento” ha trascendido la perspectiva de género y ha adquirido una amplia utilización en los estudios sobre desarrollo, el trabajo comunitario y social.

El término empoderamiento parte de una relación de poder, pero en sentido inverso; o sea, los individuos caracterizados por ser afectados ante actos de sumisión o marginación, lo que les proporcionaba exigua potestad sobre sus propias decisiones, al empoderarse cambian diametralmente sus roles.

Batliwala (1993) como se cita en (Barquín, 2012) lo define como “poseedor de dos aspectos centrales: control sobre los recursos (físicos, humanos, intelectuales, financieros, y el de su propio ser), y control sobre la ideología (creencias, valores y

actitudes)” (p.2). Ahora, pudiera establecerse la siguiente analogía: si el poder está intrínsecamente ligado al control, el empoderamiento, por consiguiente, resulta el proceso de conquistar control.

Si bien ante la pregunta ¿Qué es el empoderamiento? nos encontramos una amplia gama de significados. El profundo análisis bibliográfico arrojó que otros autores resumen los elementos que consideran se integran en las dinámicas de empoderamiento actuales, en el marco de una sociedad desarrollada (Álvarez, Pardo, Isnardo, 2015) y sostienen los siguientes criterios:

- Toma de conciencia de las capacidades individuales y colectivas, así como de la situación actual del entorno económico, social, político y medioambiental.
- Adquisición y desarrollo de capacidades que permitan la participación activa, de forma individual y/o grupal, en procesos de toma de decisiones sobre los asuntos considerados importantes.
- Desarrollo de un entorno favorable que garantice el acceso a la información y ponga en marcha procesos de rendición de cuentas para facilitar procesos participativos de toma de decisiones a nivel local, nacional e incluso internacional.

En el presente trabajo se destaca una postura para nada contraria a los modelos anteriores, no obstante, en estos se observa una fuerte brecha entre los criterios o dimensiones del empoderamiento y el objeto y contexto del presente estudio, con lo cual se evidencia que dichos modelos no responden a sus particularidades. Por el importante papel que desempeña como sustento teórico y metodológico, en la

presente propuesta se asume el modelo del empoderamiento intrínseco. Parfraseando a Pick & Sirkin (2010) citado por Sandoval (2013) este implica que tiene una mayor capacidad de sostenerse, al originarse en la misma persona y no sólo en factores ajenos a ella, tales como reglas, dinero o apoyos externos, y se refiere a la capacidad para modificar el contexto con base en una motivación intrínseca al esfuerzo que el individuo lleva a cabo para impactar su entorno social, el cual incluye a la familia, los compañeros de trabajo, las instituciones y los miembros de la comunidad. (p.27)

En apoyo a este argumento autores como Benito (2010) mencionan que “un proceso de cambio se sustenta en el hecho de que cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia con su responsabilidad y en que desde dentro de la organización se generen esfuerzos que persigan la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y los objetivos colectivos” (p.67). La idea es que el control y la coordinación del trabajo queden bajo la responsabilidad de los empleados al autoimponerse una disciplina. Drucker (2000) citado por (Benito, 2010, pág. 67)

Para Chiavola, Cendrós & Sánchez (2008) los componentes básicos del empoderamiento son:

- Evaluar las competencias de la persona candidata
- Definir responsabilidad
- Delegar autoridad
- Definir objetivos de desempeño
- Entretenimiento y desarrollo

- Brindar información y conocimiento
- Brindar retroalimentación
- Reconocimiento (p.138)

### **6.6.2. Empoderamiento, enfoque de género y cultura trabajo-familia.**

Por su parte, De León (1997), retomando el enfoque de género que resulta transversal a esta problemática, afirma que:

(...) la retórica del empoderamiento, concepto sociopolítico que trasciende la participación política formal y la concientización, se originó en Estados Unidos durante los movimientos de derechos civiles de los años sesenta, y comenzó a ser aplicada en los movimientos de las mujeres a mediados de los años setenta. Responde a la necesidad de generar cambios dentro de las relaciones de poder entre géneros. Siguiendo los argumentos de Gramsci, Foucault y Freire, entre otros, el poder se define como el acceso, uso y control de recursos tanto físicos como ideológicos, en una relación social siempre presente. (p. 1)

Tomando en cuenta que el concepto de cultura trabajo-familia ha sido definido como: “las ideas, creencias, y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de los empleados” Thompson, Beauvais & Lyness (1999) como se cita en Jiménez (et al.). (2009); mientras mayor consideración en cuanto a niveles de proporción tenga la dupla trabajo-familia por parte de la empresa/institución y sus trabajadores, se logra en ellos un alto bienestar físico y espiritual.

Para que el grupo laboral decida empoderarse del fenómeno ya descrito, cuando usualmente ocurre lo contrario: la familia desconoce el sistema laboral donde está inmerso su integrante, y en muchos de los casos este obvia o esconde toda información relacionada al resto de su núcleo familiar; se deben propiciar nuevos

enfoques en la percepción del entorno, tanto familiar como laboral y en la autopercepción, de manera que puedan surgir aptitudes de tolerancia, creativas y emprendedoras. De este modo, el proceso de implantación se ha de apoyar en un cambio global centrado en la construcción de una cultura fuerte. (Benito, 2010, pág. 68)

Esta situación puede incidir en un cambio positivo de actitud en los contextos de personas habituadas a reconocerse como parte de una masa innominada y manipulable, como sujetos de un vínculo jerárquico que les impide la individualidad no solo genérica sino filosófica. Al diseñarse un ambiente de inclusión, equilibrio y respeto mutuo, se supone que el individuo responderá a un cambio de aptitud de manera consciente y en libertad de todos sus derechos. Si bien un paso se supone lleve al otro, la complejidad de los procesos de empoderamiento puede dar al traste con que el trabajador decida seguir en su zona de confort, aunque esta aptitud admita seguir siendo presa de relaciones desiguales de poder o de aptitudes marginalizantes.

Políticas constitucionales que privilegian la consecución de la armonía con la naturaleza y de los hombres con sus semejantes, donde las jerarquías se difuminan (sumak kawsay); han transido la esfera social ecuatoriana en los últimos diez años; sin embargo: “el gobierno no empodera a las personas; las personas se empoderan a sí mismas. Lo que las políticas y acciones del gobierno pueden hacer es crear un ambiente de apoyo o actuar como una barrera al proceso de empoderamiento” (Székely, 2005, pág. 214)

Una relación efectiva y auténtica de empoderamiento del trabajador, teniendo en cuenta la cultura trabajo-familia, con la institución o empresa donde labore, depende de los niveles de asunción del compromiso de tipo continuo o afectivo. Si bien el primero es practicado por individuos que ven disminuido en algún sentido su tiempo familiar (casadas, hombres afectados en desenvolverse laboralmente, padres y madres cabezas de familia); el segundo vendría a plantearse como la solución eficaz para un auténtico empoderamiento, aunque depende de la creación de verdaderas relaciones de afectividad en el seno laboral, comparables a las practicadas en el familiar.

### **6.6.3. Empoderamiento y compromiso organizacional en las unidades educativas.**

Tomando como paradigma teórico el propuesto por Rodríguez (1995) como se cita en Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) "El clima organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (p.68). La autora desglosa la procedencia o basamento de cada variable enunciada en el concepto anterior:

- Ambiente físico: el espacio físico con que cuenta la organización, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.

- Características personales de sus miembros como actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación,
- Satisfacción laboral, tensiones y estrés.” (p. 13)

Las alternativas para la consecución de un positivo compromiso organizacional, específicamente en el marco de una institución educativa, deben sopesar los climas interno y externo a/de la propia unidad. Resulta erróneo centrar un sistema de estrategias para este fin en el micro mundo que supone el edificio educativo, muro puramente físico que no impide la incidencia de toda una comunidad en los sujetos que a diario contiene.

La teoría del “efecto cascada”, a cargo de Rensis Likert (1965) citado por Rivera (2000) pudiera fungir como una de esas alternativas para la mejora del clima organizacional, tanto interno como externo. El autor sitúa como protagonista al líder o directivo:

el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del líder y las estructuras. De este modo se da una suerte de «reproducción» de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo. (p. 14)

Likert, además, identifica cuatro sistemas organizacionales:

- Autoritario: definido por puntos de vista de incredulidad, supone que las disposiciones son adoptadas por altos directivos, que mediante un sistema burocrático las hacen conocer a sus subordinados. Dicha perspectiva implica el centralismo de los mecanismos de inspección.

- Paternalista: guarda relación con el primero pues las decisiones son también formuladas en la cúspide administrativa de la institución o empresa. Aunque como se puede entrever el carácter de este sistema es autoritario, se otorgan algunas facilidades a sus empleados que distienden las tensas relaciones de jerarquización.
- Consultivo: presenta un mayor estatus de descentralización de los acuerdos. Aunque se estructura como un proyecto escalonado, las disposiciones específicas provienen de los situados en el medio o en posiciones inferiores, por lo que se cultiva un compromiso organizacional donde imperan la confianza y el sentido de responsabilidad.
- Participativo: este enfoque busca la descentralización de la toma de decisiones, función atribuida a cualquier escalón de la empresa u organización. El sentido del acto comunicativo se caracteriza por conjugar verticalidad con horizontalidad, sistema que insta a la intervención del grupo humano. Si se relaciona este último con los presupuestos del clima afectivo planteado por Jiménez et al. (2009), se puede entrever una tácita coincidencia teórica en el logro de altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. (Rivera, 2000, pág. 15)

Parafraseando a Díaz (2009), resulta una constante para el entramado empresarial del siglo XXI, considerar al talento humano como el activo más valorado, que ha evolucionado su categoría de sujeto productor de ganancias. Si se quiere entonces sostener, entonces, un compromiso organizacional, específicamente en unidades educativas, sus rectores deberán custodiar el bienestar tanto físico como espiritual del gremio que dirigen.

Sin dudas, se necesita de un lapso demorado para alistar y habilitar al grupo humano idóneo para lograr la competitividad en el marco del sistema educativo. Por lo tanto, al creer en el talento humano como su capital más esencial, se debe tener en cuenta dos componentes que actúan como definitivos para lograr la fortaleza institucional, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

La primera está relacionada con la posibilidad que percibe un trabajador, ya sea docente, administrativo u otro, de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia en la unidad educativa donde labora; la segunda representa las restricciones que puede hallar ese propio trabajador en el medio educativo para conseguir reparar una necesidad de carácter diverso.

### **6.7. Metodología**

El programa de empoderamiento, con enfoque de género, para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional se orienta a promover la toma de conciencia de las capacidades individuales y colectivas para el empoderamiento y fomentar la práctica de la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional; en beneficio de la equidad de género e incidiendo exitosamente en el problema de investigación estudiado.

El programa propuesto se estructura en dos niveles de intervención: nivel familiar y nivel laboral. En correspondencia con estos niveles, los mecanismos de concreción establecidos para el desarrollo de la propuesta convergen en la intervención en los planos familiar y laboral.

Por otra parte, la propuesta está basada en el modelo de empoderamiento de Robinson que contempla las siguientes fases: planeación, preparación, precalentamiento, proceso, cocido a la perfección que permite introducir cambios en la cultura maximizando las potencialidades de la gente.

El modelo de Robinson se resume de la siguiente manera:



**Figura 1.** Modelo propuesto para aplicar el empoderamiento

**Fuente:** Adaptado de Empoderamiento del sistema educativo (2008)

**Elaborado por:** Ramos M. (2017)

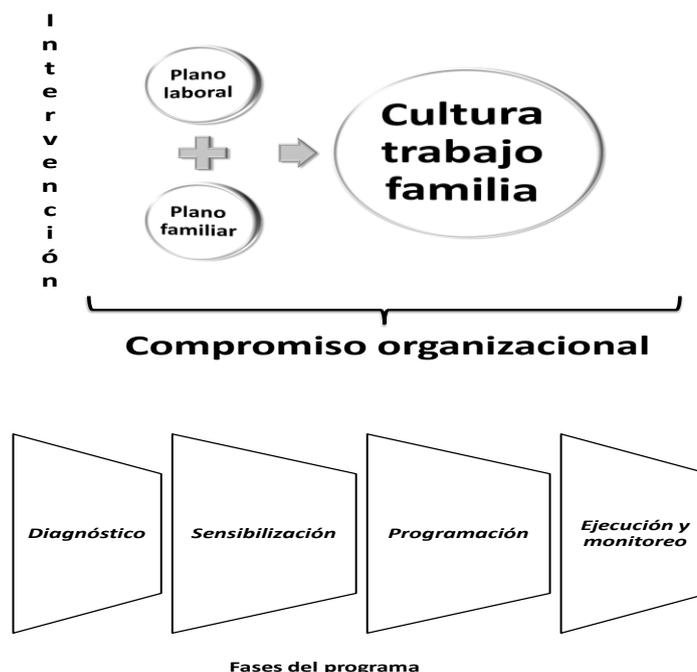
Según el criterio de Robinson (2000) citado por Chiavola, Cendrós & Sánchez (2008) dicho modelo expone un patrón de empoderamiento que dinamiza los cambios del sitio de trabajo mejorando la efectividad y el desempeño, introduciendo cambios en la cultura y maximizando la utilización de las diferentes capacidades de la gente. Las fases son definidas de la siguiente manera:

- **Planeación.-** Es decir realizar un análisis para conocer cómo están los empleados, como perciben a la organización, a la cultura, los retos, su proyección para el futuro.
- **Preparación.-** Definir el propósito de los equipos de trabajo.
- **Pre calentamiento.-** Establecer diálogo entre autoridades y participantes para tomar decisiones y solventar problemas.
- **Proceso.-** Establecer estrategias de comunicación.
- **Cocido a la perfección.-** Fase de transición en donde se elabora un mapa de metas para evaluar el avance en el proceso. En esta etapa los equipos proporcionan ideas o estrategias para promover el empoderamiento y lograr el cambio que se desea en la institución. (p.141)

En base a este modelo se genera el programa de empoderamiento propuesto en 4 fases descritas a continuación:

- *Diagnóstico.* Orientar la recogida de información relevante sobre la relación cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en la institución a fin de identificar las figuras claves que pueden aportar al empoderamiento de los trabajadores, conocer problemas, potencialidades y recursos existentes, así como identificar aquellos que tienen mayor incidencia en las inequidades de género.
- *Sensibilización.* Despertar el interés de los participantes sobre el empoderamiento y sus beneficios para dar solución a la problemática que enfrentan.
- *Programación.* Planificar acciones y actividades y sus objetivos.

- *Ejecución y monitoreo.* Desarrollar organizadamente las acciones programadas. Además se realiza una evaluación interna y continua del programa, de manera que se determinen los cambios y reajustes a realizar en el mismo para ganar en efectividad.



**Figura 2.** Representación gráfica del programa de empoderamiento, con enfoque de género, para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Ramos M. (2017)

**Tabla 5.1.**

Descripción de la propuesta según el modelo de Robinson

<b>PLANEACIÓN</b>	<b>Fase 1. Diagnóstico</b>
	Análisis de los perfiles del personal
	Conformación de equipos de trabajo
	Organización de mesas de trabajo
<b>PREPARACIÓN</b>	<b>Fase 1. Diagnóstico</b>

	Definición de la agenda de trabajo
<b>PRECALENTAMIENTO</b>	<b>Fase 2: Sensibilización</b>
	Socialización
	Capacitación
	Involucramiento
	Exposición de beneficios
<b>PROCESO</b>	<b>Fase 2: Sensibilización</b>
	Jornadas de trabajo
	Desarrollo de mecanismos de resiliencia
	Fortalecimiento de los canales de comunicación
	Desarrollo de habilidades sociales
<b>COCIDO A LA PERFECCIÓN</b>	<b>Fase 3: Programación</b>
	Generación de un plan de actividades
	Establecimiento de tiempos, responsables y recursos
	<b>Fase 4: Ejecución y monitoreo</b>
	Revisión del cumplimiento de las actividades planificadas en los tiempos determinados
	Evaluación de los resultados obtenidos

Fuente: Propuesta en base a investigación  
Elaborado por: Ramos M. (2017)

## 6.8. Desarrollo.

### Fase 1. Diagnóstico

- Análisis de los perfiles del personal

El análisis de la descripción y el perfil del cargo es una de las actividades fundamentales dentro de la gestión del talento humano. Actualmente esta actividad está estrechamente relacionada con la gestión de competencias, dado que a través de este proceso se puede identificar las habilidades, aptitudes y requerimientos específicos para un cargo en particular.

Las instituciones del sector público manejan este proceso en base a un diccionario de competencias vigente, por lo cual el propósito de esta fase solo se enfoca a identificar las competencias que pueden coadyuvar al proceso de empoderamiento y que por ende deben ser consideradas y analizadas a fin de organizar equipos de trabajo exitosos.

Las competencias alineadas al empoderamiento son:

**Tabla 5.2.**

Diagnóstico de competencias requeridas para el empoderamiento

<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES</b>			
<b>DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
		Medio	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.
		Bajo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.

Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
		Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.
		Bajo	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
		Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.
		Bajo	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de

	metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
		Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
		Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
		Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.
		Bajo	Identifica procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.

Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
		Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.
		Bajo	Analiza y corrige documentos.
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
		Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.
		Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y las experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.

Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
		Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.
		Bajo	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
		Medio	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.
		Bajo	Compara información sencilla para identificar problemas.

Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.
		Medio	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.
		Bajo	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Juicio y Toma de Decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.
		Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
		Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
		Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
		Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente,	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos

	tendiendo al logro de estándares de excelencia.		organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
		Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
		Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
		Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.
Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
		Medio	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un

			ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
		Bajo	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.
		Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
		Bajo	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

	desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
		Medio	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
		Bajo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.

**Fuente:** Propuesta en base a investigación

**Elaborado por:** Ramos M. (2017)

- Conformación de equipos de trabajo

Se sugiere conformar equipos multidisciplinarios de trabajo de modo que se pueda propender a la diversidad de criterios y opiniones propiciando una confrontación saludable para la generación de propuestas.

- Organización de mesas de trabajo

Una vez establecidos los equipos de trabajo los responsables del área de talento humano deben organizar mesas de trabajo que permitan debatir y analizar la percepción actual de los colaboradores respecto a cómo se sienten en la organización, como perciben que el trabajo incide en sus familias y sus familias en el trabajo, como se sienten ellos involucrados en los propósitos de su organización.

- Definición de la agenda de trabajo

Para esta etapa se sugiere utilizar el criterio de actividades prioritarias a partir de la cual se define qué actividad es importante y cuál es urgente. La diferencia de ambas radica básicamente en la flexibilidad del tiempo.

**Tabla 5.3.**

Criterio de actividades prioritarias

	Importante	No Importante
Urgente		
No Urgente		

**Fuente:** Propuesta en base a investigación

**Elaborado por:** Ramos M. (2017)

También es importante definir en esta etapa los roles y responsabilidades a cada equipo conformado en base al respeto y compromiso de los involucrados

## Fase 2. Sensibilización

Sociabilización.- Se propone las siguientes alternativas:

- Sensibilizar a las familias sobre aspectos relacionados con: equidad de género, visibilización de la doble jornada femenina, corresponsabilidad familiar.
- Promover el desarrollo de mecanismos de control y enfrentamiento a situaciones de estrés y tensión.
- Divulgar por los canales formales de comunicación la importancia de una participación activa de todos y cada uno de los colaboradores en la transformación de la cultura organizativa.
- Alentar a las autoridades a desarrollar empatía con sus colaboradores.

## Capacitación

Se propone la realización de talleres para el fortalecimiento de la autoestima, empoderamiento, liderazgo, equidad, manejo de relaciones interpersonales e intrapersonales, trabajo en equipo, entre los principales. Además en esta etapa también es importante destacar que se debe involucrar al personal para que sea gestor de su propio conocimiento y esté en la capacidad de transmitirlo a los demás, es decir las capacitaciones deben organizarse con recurso interno y externo.

Para la organización de los talleres se presenta el siguiente formato:

**Tabla 5.4.**

Formato de capacitación

Unidad Educativa Isabel de Godin		
Tema:		
Nombre del capacitador:		
Periodo de la capacitación:		

Objetivo de la capacitación:			
<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Herramientas</b>
Elaborado por:			Aprobado por:

Fuente: Propuesta en base a investigación

Elaborado por: Ramos M. (2017)

Involucramiento:

A fin de lograr mayor interacción entre el personal de la institución así como de la familia de cada colaborador.

- Organizar campeonatos deportivos, eventos culturales, juegos populares en donde participen el cónyuge y los hijos del colaborador.

Exposición de beneficios:

Las técnicas vivenciales como dinámicas de grupo, role playing, sesiones de retroalimentación y solución de problemas de manera creativa pueden coadyuvar a una aproximación a una realidad deseada.

#### **Fase 3-4. Programación- Ejecución y monitoreo**

Se propone un plan de actividades como alternativas recomendables para intervenir directamente en el cambio de cultura y propiciar una mayor integración a nivel personal y familiar.

**Tabla 5.5.**

Plan de actividades

Fase	Objetivo	Actividad	Tarea	Herramienta	Responsables	Recursos	Tiempo	Evaluación	
								Indicadores	Meta
Programación/ Ejecución-monitoreo	Generar propuestas que fortalezcan la participación activa y toma de decisiones tanto de autoridades	Conformación de la caja de ahorro solidario del colegio	Diseñar una alternativa de ahorro y crédito solidario destinado a cubrir calamidades domésticas u otro tipo de emergencias	Normativa de cooperativismo	Rector- área financiera	Externos (asesoría legal)	Permanente. Año lectivo 2018	Total fondos aportados/Total fondos presupuestados	Cumplir con al menos el 90% del presupuesto proyectado

como del personal para fortalecer una cultura organizacion al responsable con la familia que conlleve a un mayor compromiso de los colaboradores.	Apoyo psicológico familiar	Habilitar canales de comunicación a través de los cuales el colaborador pueda recibir ayuda profesional sobre problemas de índole personal y familiar	Coaching	Departamento de Consejería Estudiantil	Internos (psicólogo institucional)	Permanente. Año lectivo 2018	# de problemas solucionados/ # de problemas reportados	Dar solución al menos al 95% de problemas reportados al DECE
	Capacitación en el manejo de Tics para la participación proactiva hacia el cambio de cultura organizacional	Habilitar canales de recepción de inquietudes, quejas y sugerencias	Lluvia de ideas	Área de informática	Interno (área de informática)	Permanente. Año lectivo 2018	# de sugerencias implementadas/ # de sugerencias ingresadas	Acoger al menos el 80% de sugerencias ingresadas

		Jornadas de reconocimiento laboral	Organizar programas de reconocimiento público a los colaboradores que vayan integrando su vida laboral con familiar. Promover la campaña queremos colaboradores felices.	Sesión solemne	Líderes equipo balance trabajo-familia	Interno (personal de todas las áreas)	Julio 2018	# de horas laboradas en el año/ # de horas legales	Lograr que al menos el 95% de colaboradores reduzca su jornada laboral
--	--	------------------------------------	--	----------------	--	---------------------------------------	------------	--	--

Fuente: Propuesta en base a investigación  
 Elaborado por: Ramos M. (2017)

## **Metodología de Mediación relacionadas con las acciones propuestas**

Para la elaboración de los talleres se propone asumir el modelo de Davis (1979) citado por Morlás y Granja (2014). Este autor recomienda que la planificación, realización y evaluación de talleres, en el ámbito de la formación de adultos se lleve a cabo según las siguientes fases:

- Fase de iniciación. - Los iniciadores fijan el círculo de invitados y delimitan el marco teórico y la organización;
- Fase de preparación.- Los organizadores informan a los participantes sobre el proyecto y las diferentes tareas (o metas de aprendizaje), exigen los aportes y, si corresponde, que se envíen los materiales para su preparación;
- Fase de explicación.- Se presenta a los participantes un esquema de los problemas que enfrentarán o de las tareas y los productos que trabajarán. Se forman grupos de trabajo y se asignan los recursos necesarios;
- Fases de interacción.- Los grupos trabajan en la formulación de soluciones o en la preparación de productos, se consulta a expertos sobre la información disponible, se utilizan herramientas y se formulan soluciones o propuestas;
- Fase de presentación.- Los grupos de trabajo presentan sus soluciones o productos, se discuten y, si es necesario, se someten a prueba;
- Fase de evaluación.- Los participantes discuten los resultados del taller, la perspectivas de aplicación, evalúan sus procesos de aprendizaje, los nuevos conocimientos y terminan las actividades.”(p.88)

Por otra parte también se sugiere que las políticas de conciliación trabajo-familia que se implementen se lo haga a través de un plan piloto pues de esta manera se puede medir más fácilmente las acciones impulsadas y así controlar el impacto de ellas. Además se puede ir evaluando paulatinamente los verdaderos beneficios y prejuicios.

En resumen, el Programa de empoderamiento, con enfoque de género, para el desarrollo de una cultura trabajo-familia que contribuya a elevar los niveles de compromiso organizacional en el personal de la Unidad Educativa Isabel de Godin, recrea las condiciones necesarias para el empoderamiento intrínseco, mediante el desarrollo de una cultura trabajo-familia que represente un avance en el vencimiento de las brechas que hoy resquebrajan y quebrantan la equidad de género y el compromiso organizacional. Su aplicación es extrapolable a otras instituciones que se interesen por fortalecer la conciliación trabajo- familia, desde un enfoque de género.

## BIBLIOGRAFÍA

Abrajan, M. G., Contreras, J. M., & Montoya, S. (Enero-Junio de 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, XIV(1), 105-118.

Abrano, L., & Todaro, R. (2013). *Género y trabajo en las decisiones empresariales*. Chile: Centro de Estudios de la Mujer. Obtenido de <http://sepladerym.hidalgo.gob.mx/equidad/medios/Libro1.pdf>

Acevedo, D. V., & Salgado, A. L. (2008). *Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en trabajadores de la empresa Oriencoop*. Tesis inédita. Talca: Universidad de Talca.

Acevedo, D., Salgado, A., Moyano, E., & Jimenez, A. (Diciembre de 2009). Cultura trabajo- familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología en estudio*, XIV(4), 729-738.

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (08 de Marzo de 2014). *Cifras laborales muestran una mayor participación femenina en Ecuador*. Obtenido de Cifras laborales muestran una mayor participación femenina en Ecuador: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cifras-laborales-muestran-mayor-participacion-femenina-ecuador.html>

Alfaro Rodríguez, C. H. (2012). *Metodología de Investigación Científica aplicado a la Ingeniería*. Lima: Universidad Nacional del Callao.

Álvarez Ramirez, A., & Guerra Testa, J. (Julio- Diciembre de 2012). Conflicto trabajo-familia : riesgo psicosocial y salud laboral. *Revista Académica e Institucional de la Universidad Católica de Pereira*(92), 47-63.

Álvarez, A. (2011). *Conciliación trabajo- familia: una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo*. Tesis inédita. Pereira, Colombia: Universidad Católica de Pereira.

- Álvarez, A., & Guerra, J. (Noviembre de 2013). El conflicto trabajo-familia: riesgo psicosocial para la salud laboral de los trabajadores. *Revista Académica e Institucional*(92), 47-63.
- Anaya V, A. (2 de Marzo de 2006). Diagnóstico de seguridad e higiene del trabajo listados de verificación basados en la normatividad. *e- Gnosis, IV*, 1-15.
- Andrade, L. G., & Landero, R. (Diciembre de 2015). Bases teóricas del conflicto trabajo-familia. *Revista de Psicología Universidad de Antioquía*, 185-198.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2015). *Código de Trabajo*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2016). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito.
- Atencio, M., Gouveia, E., & Lozada, J. (Septiembre-Diciembre de 2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia, XVII*(3), 9-22.
- Báez, X., & Galdames, C. (2005). Conflicto de Rol Familia-Trabajo desde la Perspectiva de. *Psicología 15*, 113-124.
- Barquín, A. (2012). El ejercicio del poder en las políticas públicas. *UAM*, 1-11.
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Shalom.
- Benito, D. (Abril-Junio de 2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios gerenciales, XXVI*(115), 65-78.
- Bermúdez , H. (Julio-Diciembre de 2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa, XIII*(21), 117-142.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educacion.

- Bosch, M. J., & Paz, M. (2014). *Estudio percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas*. Universidad de los Andes: Servicio Nacional de la Mujer.
- Cámara, S. M. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira. Tesis inédita*. Cadiz: Universidad de Cádiz.
- Cando, D. (2012). *Diagnóstico sobre la trata de personas en los cantones de Colta y Guamate, provincia de Chimborazo*. Quito: Flacso.
- Cardoso, P. (s.f.). ¿Quién es quién en competitividad provincial en el Ecuador? *Gestión*(155), 38-41. Obtenido de ¿Quién es quién en competitividad provincial en el Ecuador.
- Cavalcante, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina. Tesis inédita*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Centro Internacional Trabajo y Familia. (1999). *Misión*. Universidad de Navarra.
- CERES. (2013). *Estudio de Seis Casos de Buenas Prácticas Empresariales*. Quito: CERES.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavola, C., Cendrós, P., & Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia, XIV*(3), 130-143.
- Corró, A., & García, P. (2013). Problemas y contradicciones de las políticas de conciliación trabajo-familia: análisis y propuestas desde la sociología relacional. *Revista Internacional de Organizaciones*, 109-129.
- De Frutos, B., Ruiz, M., & San Martín, R. (1998). Análisis Factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*(19), 345-366.

- De León, M. (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. *Región y Sociedad*, XI(18), 189-197.
- De Luis, M. d., Martínez, Á., Pérez, M., & Vela, M. J. (Marzo de 2004). El conflicto trabajo-familia: Un estudio empírico de factores familiares y laborales. *Capital Humano*(175), 54-76.
- De Sivatte, I., & Guadamilas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo- familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 54-71.
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y Familia Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Esan Cuadernos de difusión*, 91-102.
- Del Castillo, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A., & Tanuja, A. (2011). Balance trabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa. *Journal of Business*, III(1), 3-14.
- Del Río, C., & Alonso-Villar, O. (2013). *Diferencias entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo: desempeño y salarios*. Madrid: Universidad de Vigo.
- Diario Regional Independiente Los Andes. (13 de 02 de 2014). Tiempo de construir, cambiar y generar nuevas ofertas. *Diario Regional Independiente Los Andes. Siempre con buenas noticias*, pág. A4.
- EL COMERCIO. (21 de Abril de 2014). *92 empresas son generadoras de empleo y desarrollo en Riobamba*. Obtenido de 92 empresas son generadoras de empleo y desarrollo en Riobamba: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/92-empresas-son-generadoras-de.html>
- El Comercio.com. (21 de Abril de 2014). *92 empresas son generadoras de empleo y desarrollo en Riobamba*. Recuperado el 30 de Julio de 2015, de 92 empresas son generadoras de empleo y desarrollo en Riobamba: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/92-empresas-son-generadoras-de.html>
- EL UNIVERSO. (10 de Septiembre de 2004). *En Chimborazo la provincia aleja a los niños de las escuelas*. Obtenido de En Chimborazo la provincia aleja a los niños de las escuelas:

<http://www.eluniverso.com/2004/09/18/0001/12/0E73BE3962D648B1BEAD6FEF8FE23F61.html>

- Enciso, E., & Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 5-22.
- Escalante, E., Repetto, A., & Mattinello, G. (2012). Exploración y Análisis de la actitud hacia la estadística en alumnos de psicología. *Liberabit*, 15-26.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 27-36.
- Figuerola, A., & Gómez, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas Perspectiva en Psicología*, XI(2), 289-302.
- Figuerola, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *UNIVERSUM*, I(23), 116-133.
- Fleitas , S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 5.
- Flores, J. C. (2012). *Incidencia de los factores de riesgo psicosociales en la gestión de servicio al cliente en la empresa pública: el caso de la Dirección de Migración y Extranjería del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración, ciudad Quito. Tesis inédita*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Economía y negocios.
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *Negotium*, VI(18), 102-128.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Gómez, V., & Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis. Revista Latinoamericana*, 40.

- González, F. (2011). *Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba*. Tesis inédita. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Graterol, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mérida: Universidad de los Andes.
- Guerrero, T. M. (2012). *Propuesta de programa integral de servicio al cliente (PISC) como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil*. Tesis inédita. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Hamui, A., & Varela, M. (Septiembre de 2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica, II(1)*, 55-60.
- Hardy, E., & Jiménez, A. (2011). Masculinidad y género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 1.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico D.F., Mexico: McGRAW-HILL.
- Idrovo Carlier, S. (Julio - Septiembre de 2006). Las Políticas de Conciliación Trabajo - Familia en las Empresas Colombianas. *Estudios Gerenciales, XXII(100)*, 49-70.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo de Población y Vivienda en el Ecuador 2010. Fascículo Provincial Chimborazo*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2015). *Informe anual 2015*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Inzunza, A., & Loreto, M. (2007). *Atención y buen servicio al cliente, herramienta competitiva imprescindible en una empresa de retail: Caso Sodimac S.A*. Tesis inédita. Concepción: Universidad del Bío-Bío.
- Jaramillo, O. L. (Julio de 2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión(18)*, 103-137.
- Jiménez, A. E., Acevedo, D., Salgado, A. L., & Moyano, E. (Diciembre de 2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología en estudio, XIV(4)*, 729-738.

- Jiménez, A., & Gómez, V. (2015). Conciliando trabajo- familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas Perspectiva en psicología*, XI(2), 289-302.
- Jiménez, A., & Gómez, V. (12 de marzo de 2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 64. Obtenido de Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982015000200010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982015000200010)
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2010). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 116-133. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext)
- La satisfacción laboral como variable económica.* (s.f.). Recuperado el 29 de Julio de 2015, de La satisfacción laboral como variable económica: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/c1.pdf>
- Laca, F. (Enero-Junio de 2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e investigación en psicología*, X(1).
- Lanas, E. (2013). *Evolución del concepto de trabajo en las comunidades de la sierra norte de Ecuador. Aportes para un enfoque amplio.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3358/1/CON-PAP-Lanas%2c%20E-Trabajo.pdf>
- Landa, A. M. (2014). *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo.* Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo.
- López, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Tesis inédita.* Mexico D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- López, A. M., Méndez, J. J., & Dones, M. (Mayo-Junio de 2009). Factores Clave de la Competitividad Regional: Innovación e Intangibles. *Aspectos Territoriales del Desarrollo: Presente y Futuro*(848), 125-140. Obtenido de Factores Clave de la Competitividad Regional: Innovación e Intangible.

- López, G. (s.f.). *Conceptos de Estadística*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de <http://colposfesgaleon.com/est501/suma/sumahtml/conceptos/estadistica.htm>
- López, P. L. (2012). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 69-74.
- Manzano, M. (3 de Octubre de 2015). *elsalvador.com el primer medio digital salvadoreño*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/balance-trabajo-familia-mejora-productividad-las-empresas-89084>
- Marín Villada, A. L. (7 de Marzo de 2008). *Clasificación de la investigación*. Recuperado el 24 de Agosto de 2015, de <https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Martínez , C. (Marzo de 2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia & Saude Colectiva*, XVII(3), 613-619.
- Martínez, N., & Olivos, J. P. (2010). *Relación entre compromiso organizacional, salud mental y conflicto trabajo-familia en profesores de la comuna de Penciahue*. Tesis inédita. Talca: Universidad de Talca.
- Matabanchoy, S. M. (2012). Salud en el trabajo. *Universidad y Salud*, I(15), 87-102.
- Melero, N. (2011). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales. *Cuestiones pedagógicas*, 339-355.
- MINEDUC. (2004). *Informe Nacional sobre el desarrollo de la educación*. Quito: Ministerio de Educación.
- MINEDUC. (2013). *Lineamientos curriculares para el bachillerato general unificado. Psicología*. Recuperado el 13 de Agosto de 2015, de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/PSICOLOGIA.pdf>
- MINEDUC. (5 de Enero de 2017). *¿Qué es el Nuevo Modelo de Gestión Educativa?* Obtenido de Nuevo Modelo de Gestión Educativa : <https://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/>
- Ministerio de Igualdad. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad.

- Moreno, B., & Godoy, F. (Abril de 2012). El Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, VII(1), 57-67. Obtenido de El Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.
- Moreno, E. N., Quishpe, J., Velarde, B., & Velásquez, C. (2016). *Conflictos en la Vida Laboral y Familiar de la Mujer Ejecutiva en Lima. Tesis inédita*. Santiago de Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mori, M. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. *Liberabit*(14), 81-90.
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo* (Octava ed.). México D. F.: Thomson.
- Muñoz, F. J., & San Martín, C. (2014). *Cultura trabajo-familia y engagement en trabajadores de un CESFAM del sector rural de la región del Maule. Tesis inédita*. Talca, Chile: Universidad Talca.
- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). Factores de Satisfacción Laboral evocados por los profesionales de la construcción en la Comunidad Valenciana. *Revista de la Construcción*, IX(1), 4-16.
- Navarro, L. (2011). Trabajo y familia: un conflicto en las parejas. *El Tema*, 115-125.
- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2012). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en psicología*, 64.
- Ortega, A., Rodríguez, D., & Jiménez, A. (2013). Equilibrio trabajo-familia: corresponsabilidad familiar y autoeficacia parental en trabajadores de una empresa chilena. *Diversitas*, 21-25.
- Ortego, M., López González, S., & Álvarez Trigueros, M. L. (s.f.). *La psicología como ciencia que estudia el comportamiento*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de [http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/pdf-reunidos/tema\\_01.pdf](http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/pdf-reunidos/tema_01.pdf)
- Parra, L. E. (2005). *Epistemología de las Ciencias*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015, de Epistemología de las Ciencias:

<http://201.234.74.121:8091/unichoco/Ceres/ARCHIVOS/Ciencias%20sociales/ciencia/EPISTEMOLOGIA%20DE%20LAS%20CIENCIAS.pdf>

- Pasamar, S., & Valle, R. (2010). Conciliación de la vida profesionalpersonal en empresas españolas. ¿mito o realidad? *Universia Business Review*, 14-31.
- Pick, S., García, G., & Leenen, I. (2010). Modelo para la promoción de la salud en comunidades rurales a través del desarrollo de agencia personal y empoderamiento intrínseco. *Universitas Psychologica*, 327-340.
- Pugo, C. (18 de Septiembre de 2004). *En Chimborazo la pobreza aleja a los niños de las escuelas*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de En Chimborazo la pobreza aleja a los niños de las escuelas: <http://www.eluniverso.com/2004/09/18/0001/12/0E73BE3962D648B1BEAD6FEF8FE23F61.html>
- Ramos, V., & Jordao, F. (2015). La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1.
- Red Interinstitucional de Movilidad Humana de Chimborazo. (2010). *Estudio Sociodemográfico sobre la población de Chimborazo residente en la Región de Murcia*. Riobamba: Red Interinstitucional de Movilidad Humana de Chimborazo.
- Ríos, L. (2006). *El fundamento axiológico de las relaciones internacionales y de las constituciones moderanas*. Recuperado el 5 de Julio de 2015, de El fundamento axiológico de las relaciones internacionales y de las constituciones moderana: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/dconstla/cont/2006.2/pr/pr33.pdf>
- Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de Unidades Educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Tesis inédita*. Antofagasta: Universidad de Antofagasta.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) México D. F.: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educacion.

- Rodríguez Moguel, E. A. (2003). *Metodología de la Investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. México D. F.: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Rubio, G. (julio-diciembre de 2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de Administración*, XXX(52), 54-64.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 67-86.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, XX(4), 67-75.
- Sandoval, J. (2013). *Empoderamiento individual y grupal desde el desarrollo humano, una mirada en la escuela. Tesis inédita*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Santos, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (02 de mayo de 2013). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir*. Obtenido de Objetivos Nacionales para el Buen Vivir: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- SENPLADES. (21 de Febrero de 2014). *Indicadores de la ciudad de Riobamba*. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de Indicadores de la ciudad de Riobamba: <http://www.sni.gob.ec>
- Székely, M. (2005). *Desmitificación y nuevos mitos sobre la pobreza*. México D.F.: Secretaría de Desarrollo Social.

- Thompson, C. A., & Beauvais, L. L. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Ideal*, 392-415.
- Ugarteburu, I., Cerrato, J., & Ibarretxe, R. (2008). TRANSFORMANDO EL CONFLICTO TRABAJO. *E.U. de Relaciones Laborales*, 1-25.
- Varas, M. C., & Vidal, F. I. (2013). *Compromiso organizacional, satisfacción laboral y conflicto trabajo - familia en trabajadores con sistema de turno en una empresa del rubro forestal de constitución. Tesis inédita*. Talca, Chile: Talca Universidad de Chile.
- Vargas, J. A. (Noviembre-Abril de 2008). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Nova Scientia*, I(1), 150-172.
- Vega, I. (2007). Relaciones de equidad entre hombre y mujeres. Análisis crítico del entorno familiar. *Actualidades en Psicología*, 21. Obtenido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0258-64442007000100003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-64442007000100003)
- Verdezoto, N. (23 de Julio de 2017). El derecho a descansar. *Revista Familia*(1657), 2-35.
- Villa, M. (2005). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero. Tesis inédita*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Webdianoia. (s.f.). *Ontología-Glosario de Filosofía*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015, de [Ontología-Glosario de Filosofía: http://www.webdianoia.com/glosario/display.php?action=view&id=242&from=action=search|by=O](http://www.webdianoia.com/glosario/display.php?action=view&id=242&from=action=search|by=O)
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional* (Tercera ed.). México D.F.: Pearson.



## **ANEXOS**

### **ANEXO A: Hoja de presentación del proyecto de investigación**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

#### **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** “CULTURA TRABAJO – FAMILIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA ISABEL DE GODIN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. UN ENFOQUE DE GÉNERO”

#### **BATERÍAS DE EVALUACIÓN**

1. Carta de consentimiento
2. **Anexo 1:** Ficha sociodemográfica
3. **Anexo 2:** Cuestionario cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness (1999)
4. **Anexo 3:** Cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1991)
5. **Anexo 4:** Cuestionario de calidad de vida profesional de Cabezas (1998)

#### **INSTRUCCIONES**

- Los presentes cuestionarios investigan algunos datos sociodemográficos y personales relacionados con el tema de estudio.
- Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y conteste con la verdad.
- Recuerde que no existe respuestas buena o malas, lo importante es su sinceridad. Se guardará la confidencialidad del caso.
- No deje ninguna respuesta sin responder.

Agradecemos su participación.



**ANEXO C: Ficha sociodemográfica**

**ENCUESTA SOCIODEMOGRÁFICA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Con fines de investigación se le solicita muy comedidamente seleccionar de entre las opciones la respuesta adecuada para su caso.

1) Edad:        \_\_\_\_ De 18 a 25 años                        \_\_\_\_ De 26 a 33 años  
                  \_\_\_\_ De 34 a 45 años                        \_\_\_\_ De 46 años en adelante

2) Género:        \_\_\_\_ Masculino        \_\_\_\_ Femenino        \_\_\_\_ Otro

3) Estado Civil        \_\_\_\_ Soltero (sin hijos)  
                              \_\_\_\_ Soltero (con hijos)  
                              \_\_\_\_ Casado  
                              \_\_\_\_ Divorciado  
                              \_\_\_\_ Viudo

4) Número de Hijos:        \_\_\_\_ Sin hijos  
                                      \_\_\_\_ 1 a 3 hijos  
                                      \_\_\_\_ 4 hijos o más

5) Edades de Hijos: (si su respuesta anterior fue afirmativa)

\_\_\_\_\_ De 0 a 5 años

\_\_\_\_\_ De 6 a 12 años

\_\_\_\_\_ De 13 años o más

6) Nivel Educativo: \_\_\_\_\_ Bachiller

\_\_\_\_\_ Tercer Nivel

\_\_\_\_\_ Cuarto Nivel

7) Jerarquía en la organización: \_\_\_\_\_ Directivo

\_\_\_\_\_ Mando medio (jefaturas)

\_\_\_\_\_ Operativo

8) Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Docente

\_\_\_\_\_ Personal administrativo

\_\_\_\_\_ Personal de servicio

9) Años de Experiencia Laboral (experiencia laboral en general, no solo en su trabajo actual):

\_\_\_\_\_ Menos de 1 año

\_\_\_\_\_ De 1 a 3 años

\_\_\_\_\_ De 4 a 9 años

\_\_\_\_\_ De 10 en adelante

10) Jornada Laboral: \_\_\_\_\_ Media Jornada (menos de 20 horas semanales)  
\_\_\_\_\_ Jornada Completa

11) Sección en la que trabaja: :

\_\_\_\_\_ Matutina  
\_\_\_\_\_ Vespertina

12) Tipo de Contrato: \_\_\_\_\_ Nombramiento definitivo  
\_\_\_\_\_ Nombramiento provisional  
\_\_\_\_\_ Contrato ocasional

13) Antigüedad al interior de la institución:

\_\_\_\_\_ Menos de 1 año  
\_\_\_\_\_ De 1 a 3 años  
\_\_\_\_\_ De 4 a 10 años  
\_\_\_\_\_ Más de 10 años

14) Salario promedio anual: \_\_\_\_\_ \$5.000 a \$10.000  
\_\_\_\_\_ \$11.000 a \$17.000  
\_\_\_\_\_ \$18.000 en adelante

**ANEXO D:** Escala de cultura trabajo-familia de Thompson, Beauvais & Lyness

**ESCALA DE CULTURA TRABAJO-FAMILIA DE THOMPSON,  
BEAUVAIS & LYNESS (1999)**

Estimado(a) trabajador(a) se está realizando una investigación de estudios superiores de 4to nivel, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en la Unidad Educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba. Su participación es de gran importancia para la realización de este estudio.

Lea cuidadosamente y seleccione según corresponda su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que aparecen debajo.

		Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En esta organización los empleados pueden fácilmente armonizar su trabajo con su vida familiar							
2	En caso de algún problema, los jefes se muestran comprensivos cuando los empleados dan prioridad a sus familias.							
3	En esta organización generalmente está bien hablar sobre la familia en el trabajo							
4	Se espera a menudo que los empleados lleven trabajo a completar a casa al término de la jornada y/o en fines de semana.							
5	La máxima autoridad en esta organización anima los mandos medios a ser receptivos con los problemas personales y familiares de los empleados.							
6	Se espera que regularmente que los empleados pongan el trabajo antes su familia.							
7	Rechazar por razones familiares es la oferta de un ascenso o un traslado dentro de esta organización, dañaría seriamente el desarrollo profesional del empleado.							

8	En general la máxima autoridad de esta organización es muy flexible frente a las necesidades familiares del personal.							
9	Muchos empleados están resentidos cuando las mujeres de esta institución toman muchas horas para cuidar de sus hijos recién nacidos o adoptados.							
10	Para progresar en esta institución, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas semanales, sea en la misma empresa o en sus hogares.							
11	Para ser vistos favorablemente por la alta dirección, los empleados de esta organización deben poner constantemente sus puestos de trabajo sobre sus familias o vidas personales.							
12	En esta organización los empleados que participan en programas disponibles que favorecen la familia (ej. trabajo compartido, trabajo a tiempo parcial), son vistos como menos serios acerca de sus carreras que aquellos funcionarios que no participan.							
13	Muchos empleados están resentidos cuando los hombres de esta institución toman muchas horas para cuidar de sus hijos recién nacidos o adoptados							
14	En esta organización es muy difícil salir durante el día de trabajo para dedicarse a asuntos personales o familiares.							
15	Esta organización estimula a sus empleados a fijar límites donde termine el trabajo y comience la vida familiar.							
16	Los mandos medios y ejecutivos de esta organización son comprensivos hacia las responsabilidades del cuidado de niños de sus empleados.							
17	Esta organización es flexible con aquellos empleados que por razones familiares, quieren cambiarse a trabajos menos exigentes.							
18	Los mandos medios y ejecutivos en esta organización solidarizan con las responsabilidades de los empleados con respecto al cuidado de sus ancianos.							
19	En esta organización los empleados que utilizan los horarios flexibles tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que aquellos que no usan horario flexible.							
20	En esta organización los empleados son estimulados a equilibrar su trabajo con su vida familiar.							
<b>Gracias por su colaboración.</b>								

**ANEXO E:** Escala de compromiso organizacional de Allen & Meyer

**ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN & MEYER (1991)**

Estimado(a) trabajador(a) se está realizando una investigación de estudios superiores de 4to nivel, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en la Unidad Educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba. Su participación es de gran importancia para la realización de este estudio.

Lea cuidadosamente y seleccione según corresponda su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que aparecen debajo.

		Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.							
2.	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.							
3.	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.							
4.	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra institución no podría igual el sueldo y prestaciones que tengo aquí.							
5.	Aunque tuviese ventajas con ello, no Creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.							
6.	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.							
7.	Esta institución tiene un gran significado para mí.							

8.	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.							
9.	Ahora mismo no abandonará mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.							
10.	Me siento como parte de una familia en esta institución.							
11.	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.							
12.	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.							
13.	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque si fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo, como el que tengo.							
14.	La institución donde trabajo merece mi lealtad.							
15.	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.							
16.	Ahora mismo sería duro para mí, dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.							
17.	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.							
18.	Creo que le debo mucho a esta institución.							
Gracias por su colaboración.								

**ANEXO F:** Cuestionario de calidad de vida profesional de Cabezas

**CUESTIONARIO DE CALIDAD DE VIDA PROFESIONAL (CVP-35) DE  
CABEZAS (1998)**

Estimado(a) trabajador(a) se está realizando una investigación de estudios superiores de 4to nivel, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional en la Unidad Educativa Isabel de Godin de la ciudad de Riobamba. Su participación es de gran importancia para la realización de este estudio.

Lea cuidadosamente y seleccione según corresponda su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que aparecen debajo.

		Nada	Algo	Bastante	mucho
1	Cantidad de trabajo que tengo				
2	Prisas y agobios por la falta de tiempo para realizar mi trabajo.				
3	Presión que recibo para realizar la cantidad de trabajo que tengo.				
4	Presión que recibo para mantener la calidad de mi trabajo.				
5	Conflictos que tengo con otras personas de mi trabajo.				
6	La falta de tiempo para mi vida personal.				

7	La incomodidad física en el trabajo.				
8	La carga de responsabilidad.				
9	Tengo interrupciones molestas en mi trabajo.				
10	El trabajo me genera estrés				
11	Mi trabajo, ya tiene consecuencias negativas para mi salud				
12	Mi satisfacción con el tipo de trabajo que tengo				
13	La motivación que experimento (ganas de esforzarme)				
14	Estoy capacitado para hacer mi trabajo actual.				
15	Tengo el apoyo de mi familia respecto a mi trabajo.				
16	Mis ganas de ser creativo (a)				
17	Recibo capacitación necesaria para hacer mi trabajo				
18	Mi trabajo es importante para la vida de otras personas				
19	Mi trabajo me hace sentir orgulloso (a) de él.				
20	Tengo claro lo que tengo que hacer en mi trabajo.				
21	Recibo apoyo de mi equipo de trabajo				
22	Tengo la posibilidad de expresar lo que pienso y necesito en mi trabajo.				

23	Mi satisfacción con el sueldo				
24	Obtengo reconocimiento del esfuerzo que hago en mi trabajo				
25	Posibilidad de ser promocionado (a). (Ascensos)				
26	Recibo apoyo de mis jefes respecto a mi trabajo.				
27	Recibo apoyo de mis compañeros (as) para realizar mis actividades.				
28	Recibo información de los resultados de mi trabajo.				
29	La institución trata de mejorar mi calidad de vida en el puesto que desempeño				
30	Tengo autonomía o libertad de decisión.				
31	Existe variedad en mi trabajo.				
32	La posibilidad de ser creativo				
33	La posibilidad de que mis propuestas sean escuchadas y aplicadas				
Gracias por su colaboración.					

**ANEXO G:** Programación para el desarrollo de los talleres

**PROGRAMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS TALLERES**

**Lugar:** Unidad Educativa Isabel de Godin

<b>TALLERES</b>	<b>INTERVENCIÓN EN PLANO LABORAL</b>	<b>INTERVENCIÓN EN PLANO FAMILIAR</b>	<b>FECHA</b>
	<b>OBJETIVO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>Y HORA</b>
Taller 1. Sensibilización	Sensibilizar a las autoridades, los docentes, los trabajadores de servicio y otros, sobre los derechos de los trabajadores y, en particular, de aspectos relacionados con la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional, desde un enfoque de género, enfatizando en - la visibilización de la doble jornada laboral femenina, la desnaturalización del trabajo doméstico femenino, la	Sensibilizar a las familias sobre los aspectos relacionados con la equidad de género- la visibilizarían de la doble jornada laboral femenina, la desnaturalización del trabajo doméstico femenino, la crítica de la perpetuación de los roles de género en el	

	crítica de la perpetuación de los roles de género en el ámbito laboral y familiar, entre otros-	ámbito laboral y familiar, entre otros-, la cultura trabajo-familia y el compromiso organizacional.	
Taller 2. Promoción	Promover la participación activa de las autoridades de la institución en el incremento de la atención y la concentración de los trabajadores en las tareas del trabajo.	Promover la participación activa de la familia en el manejo del agotamiento emocional de los miembros trabajadores.	
Taller 3. Concientización	Concientizar sobre la necesidad de evitar que la familia interfiera con actividades laborales.	Concientizar sobre la realización de tareas y las responsabilidades que precisan de la atención de cada uno de sus miembros.	
Taller 4. Resiliencia	Generar mecanismos de resiliencia, enfrentamiento a situaciones de estrés, crisis, entre otros, que coadyuven a enfrentar las presiones propias de la dinámica laboral.	Generar mecanismos de resiliencia, enfrentamiento a situaciones de estrés, crisis, entre otros, que coadyuven a atenuar la tensión y ansiedad en la vida familiar.	

<p>Taller 5.</p> <p>Apoyo e intervención</p>	<p>Crear un círculo de apoyo laboral que intervenga en los casos concretos en que el trabajo impida la participación igualitaria del trabajador en las responsabilidades y actividades del hogar.</p>	<p>Crear un círculo de apoyo familiar ante situaciones concretas que posibilite la asistencia a las actividades familiares.</p>	
<p>Taller 6.</p> <p>Optimización e intervención</p>	<p>Contribuir a la optimización de las conductas vinculadas a la solución de problemas laborales.</p>	<p>Contribuir a la optimización de las conductas asociadas a la solución de problemas de la casa.</p>	

## ANEXO H: Fotografías

### REGISTRO FOTOGRÁFICO DE ACCIONES DESARROLLADAS EN LA UNIDAD EDUCATIVA ISABEL DE GODIN



