

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

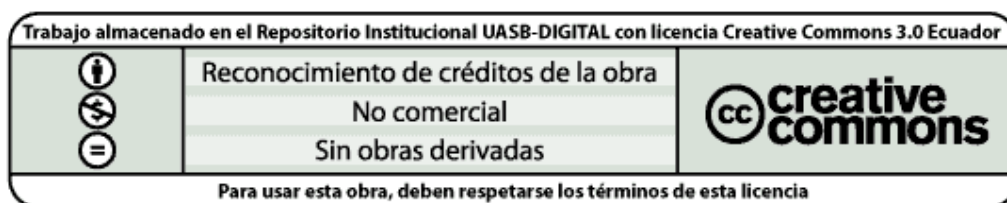
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

El equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar como política de desarrollo organizacional. Estudio piloto: mediana empresa textilera de la ciudad de Quito L.E

Autor: María Fernanda Rodas Flores

Tutor: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2016



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María Fernanda Rodas Flores, autora de la tesis intitulada “El equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar como política de desarrollo organizacional. Estudio piloto: Mediana empresa textilera de la ciudad de Quito L.E”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de: Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 2 de Septiembre de 2016

Firma:

RESUMEN

El encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral en la actualidad, es un reto por el cual atraviesan la gran mayoría de las personas, en especial las mujeres, debido al alto número de horas dedicado al trabajo y al doble o triple rol que desempeñan como profesionales, como madres y esposas amas de casa; lo cual reduce el tiempo a compartir con la familia o a desarrollar actividades de esparcimiento. Nos vemos tan involucrados en el trabajo, que nos desprecupamos de nuestra familia e inclusive de nosotros mismos.

Los conflictos entre la vida familiar y laboral tienen como consecuencia el absentismo laboral, baja productividad, altos niveles de estrés, problemas familiares, descuido de sus obligaciones como padres, entre otros. Por esta razón, las empresas han visto la importancia de invertir en estrategias que aporten a una mejor calidad de vida de sus colaboradores, así como a una mayor productividad de las empresas, inversión que a largo plazo dará como resultado ganancias a nivel personal y a nivel laboral.

El objetivo de la presente investigación es el de diseñar políticas que permitan mantener un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, articuladas al Desarrollo Organizacional; a través del análisis de la situación actual de la empresa textilera La Esperanza respecto al equilibrio familia-trabajo, de la identificación de los factores que promueven los conflictos al intentar encontrar este equilibrio, y a través de la determinación de los factores que afectan en el Desarrollo Organizacional de la empresa, relacionados con el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.

Los resultados obtenidos después de la encuesta aplicada en la muestra definida para los colaboradores de la empresa la Esperanza, evidencian que a pesar que la Empresa no cuenta con una política oficial que apoye al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, los trabajadores en su gran mayoría se sienten motivados de asistir diariamente a su trabajo. No obstante, se concluye que se debería contar con una política que sea aplicada en base a un grupo de circunstancias determinadas por cada de grupo de trabajadores.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi hija Rafaela, quien me inspira y me da la fortaleza en la lucha diaria por un mejor futuro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mi esposo, por su apoyo incondicional y por consejos para el mejor desarrollo de esta investigación.

A mi madre, por su apoyo y ayuda en todo momento.

A mi Tutora, Mariana Lima Bandeira, quien supervisó la presente tesis, y con sus conocimientos y experiencia me guió para el éxito de la misma.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO UNO	18
MARCO TEORICO	18
1.1 El Desarrollo Organizacional.....	18
1.1.2 Conceptos de Desarrollo Organizacional	19
1.1.3 Políticas institucionales que promueven el Desarrollo Organizacional.....	20
1.2 Equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral	23
1.2.1 La familia en el contexto Ecuatoriano	23
1.2.3 Políticas institucionales que promueven el Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar	26
CAPITULO DOS.....	32
CONTEXTO DE LA INVESTIGACION	32
2.1 Análisis del mercado laboral en el Ecuador.....	32
2.2 Marco Normativo.....	35
2.3 Factores clave de equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar	38
CAPITULO TRES.....	41
CASO DE ESTUDIO Y TRABAJO DE CAMPO	41
3.1 Descripción de la Empresa La Esperanza.....	41
3.2 La investigación de campo	45
3.3 Análisis de los datos obtenidos	45

3.4 Análisis de grupos (conglomerados).....	48
CAPITULO CUATRO	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
4.1 Conclusiones.....	56
4.2 Recomendaciones	60
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	70

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

ANEXO 2: Misión, visión y valores de la empresa La Esperanza

ANEXO 3: Análisis del crecimiento de la empresa La Esperanza

ANEXO 4: Estructura organizacional de la empresa La Esperanza

ANEXO 5: Análisis FODA de la empresa La Esperanza

ANEXO 6: Identificación de Variables para análisis de datos de la encuesta aplicada

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, los modelos de gestión y de negocios contemporáneos demandan un ritmo de trabajo exigente, provocando una brecha en el equilibrio entre el tiempo que se dedica a la vida familiar y a la vida laboral. La familia es tradicionalmente el pilar fundamental de cada ser humano, siendo su núcleo primero más cercano de convivencia, con quienes se construyen los valores y vínculos afectivos más fuertes, y se comparten objetivos que dan sentido a la vida. El trabajo, constituye la actividad que realizan los seres humanos a cambio de retribución económica para satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia, buscando un desarrollo profesional mediante la aplicación de sus conocimientos y experiencias.

Noguera (2002) afirma que la tradición marxista está en discutir la relación entre el trabajo y la libertad humana, buscando construir sentidos para que el trabajo pueda explicar el vínculo del individuo con las prácticas de trabajo cosificadas. El autor reflexiona que a partir de un concepto amplio del trabajo se podría trascender la perspectiva exclusivamente instrumental del trabajo. Es decir, el individuo trabaja no sólo para satisfacer sus necesidades básicas, también podría buscar otras realizaciones. Además, Noguera (2002) hace hincapié que el trabajo puede ser una de las vías de autorrealización, de desarrollo y de estructuración social de la realidad del sujeto, y no la única.

Sin embargo a ello, en la dinámica contemporánea del trabajo, la vida personal y familiar termina por quedarse a un lado, relegada al olvido o a un mínimo de tiempo, en función del ritmo acelerado de competitividad, del avance tecnológico y de la comunicación, como consecuencias inevitables de la globalización y del fortalecimiento del sistema capitalista.

Boston Consulting Group realizó un estudio en el que señala que a lo largo del período 2010-2015, la Gestión de Recursos Humanos tendrá que enfrentar retos para crear competitividad y sostenibilidad dentro de las empresas. Es notorio que los

modelos tradicionales para mantener el vínculo del individuo con la organización pierden legitimidad ante los nuevos cuestionamientos sociales y humanos en el contexto actual. Uno de estos retos debe ser la administración del balance entre el trabajo y la vida personal, como factor de calidad de vida, por lo que este tipo de política se está convirtiendo en un factor determinante para la selección o rechazo de los trabajos (Caye y otros 2007, 2-4). Así, en los últimos años, la Gestión del Talento Humano se encuentra desarrollando estrategias y políticas de Desarrollo Organizacional que aporten para que los trabajadores logren encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral. El argumento principal consiste en que un individuo, al sentirse tranquilo en su vida personal-familiar, puede concentrarse mejor en el trabajo, y generar más calidad y productividad. Este argumento se basa en lo que Noguera (2002) señalaba, que el trabajo no puede ser la única vía de realización del individuo.

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional se presenta frente a una necesidad de cambio, el cual debe ser planificado, debido a que se encuentra sujeto a una serie de evoluciones que exigen una adaptación continua tanto de los comportamientos de las personas como de los procesos que se ejecutan dentro de la organización.

La gran mayoría de conceptos de Desarrollo Organizacional se enfocan en mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano. Además, estos conceptos coinciden señalando que el Desarrollo Organizacional es un campo de las ciencias de la conducta, que debe ser aplicado en toda la organización a través de una intervención a largo plazo con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia, mediante la participación y el compromiso de todos sus trabajadores.

En cuanto a la delimitación del tema, se ha identificado al sujeto de esta investigación como las políticas de desarrollo organizacional, al objeto como el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar en una empresa de mediano porte de la ciudad de Quito. La investigación empírica se desarrollará en la mediana empresa textilera L.E., luego de precisar las variables de estudio y pre-establecer la relación entre los dos temas.

La empresa La Esperanza nació en 1998, orientada a la confección de prendas de vestir de niños, ampliando su línea de productos con el pasar de los años. La

empresa fue incrementando también el número de sus trabajadores con la finalidad de poder cumplir con la alta demanda por parte de sus clientes; no obstante, las jornadas laborales son cansadas y extensas, lo cual afecta la calidad de vida de los colaboradores; y en el caso específico de la empresa La Esperanza, un 76.24% de las colaboradoras son mujeres.

La problemática mencionada está insertada dentro de las dimensiones económica, cultural y organizacional; ya que el contar con políticas que promuevan el desarrollo organizacional impulsará a la organización en cuanto a su nivel de competitividad, generando mayores y mejores resultados; fortaleciendo una cultura que potencie el equilibrio entre la vida familiar y laboral, cumpliendo los objetivos corporativos, con colaboradores con un nivel de motivación y compromiso más altos.

1.2 Justificación de la investigación

Encontrar un equilibrio entre la familia y el trabajo es una de las tareas más complicadas por las cuales atraviesan la gran mayoría de las personas; siendo más complejo para las mujeres que trabajan fuera del hogar, debido a que desempeñan diferentes roles en la vida personal y el rol profesional cada vez más importante y demandante por el cual atraviesa (López Puig 2007, 20).

En la actualidad existe un desequilibrio entre la vida familiar y la vida laboral en la gran mayoría de personas, las empresas son lugares de trabajo altamente competitivos, los cuales demandan una gran cantidad de tiempo y exigen grandes sacrificios con la finalidad de crecer profesionalmente. En investigaciones realizadas, uno de los resultados evidentes se puede mencionar que en Europa el 60% de los adultos admite tener un desequilibrio entre la vida laboral y familiar; por otro lado, dos tercios de las parejas con hijos menores de 18 años, ambos padres tienen empleo (Grzywacz y Carlson 2007, 456).

Es muy poca o inexistente la información de empresas ecuatorianas que apliquen políticas en búsqueda del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, a excepción de empresas multinacionales, las cuales aplican estas políticas a nivel mundial. No obstante, en el Ecuador existen diferencias marcadas respecto a las responsabilidades de los hombres y de las mujeres, existiendo grandes desigualdades

por ejemplo en las actividades domésticas, ya que son las mujeres quienes las realizan aún después de una larga y cansada jornada laboral.

Adicionalmente, el Desarrollo Organizacional se ha constituido en una condición indispensable en el mundo actual, debido al alto nivel competitivo tanto local como nacional e internacionalmente; siendo cada vez más importante comprender aquellos factores que influyen sobre el rendimiento de los colaboradores en el trabajo.

En una investigación, se identifica que el 90% de las compañías de EE.UU. ofrecen al menos una política Work-Live Balance; las cuales han generado retornos positivos de inversión; el 42% por implementar programas de maternidad y paternidad y el 46% por contar con horarios flexibles (Yasbek 2004, 18).

En el año 2011, el Work & Life Award, fue entregado a una empresa consultora de ingeniería en Nueva Zelanda, la cual implementó políticas Work-Live Balance; lo cual se vio reflejado en una tasa de retención promedio de 5.6 años, única en el mercado laboral de la ingeniería.”(Equal Employment Opportunities 2011).

1.2.1 Análisis en el marco de la revolución ciudadana

La revolución ciudadana constituye el período de gobierno del actual presidente de la República, Eco. Rafael Correa Delgado, el cual dio inicio en Enero del 2007. En los últimos años, el Ecuador en el marco de la Revolución Ciudadana ha experimentado algunos cambios basados en políticas públicas para toda la población. Es así, como para los años 2013-2017 se desarrolla el Plan Nacional del Buen Vivir el cual presenta una articulación del Sistema Nacional de Planificación Participativa para el Ecuador, y se enmarca en 12 Objetivos Nacionales para el Buen Vivir (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES 2013).

Algunos de estos objetivos comprenden un insumo importante para el desarrollo de la presente investigación, y se los describe a continuación:

El objetivo 2, por ejemplo, está íntimamente ligado con la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial; reconociendo de manera

igualitaria los derechos de todos los individuos, fomentando la convivencia social y política a través de una vida digna, con acceso a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial en todos los rincones del país.

Por otro lado, el objetivo 3 promueve una mejora de la calidad de vida de toda la población, a través del fortalecimiento de políticas intersectoriales y de la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

Continuando con el análisis de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, el objetivo 4 menciona el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los ciudadanos, con la finalidad de dar un salto hacia la economía del recurso infinito: el conocimiento; a través del acceso a una educación de calidad en todo el territorio nacional, mediante el cual se promueva la investigación científica y tecnológica de manera responsable tanto con la sociedad como con la naturaleza.

Además, el objetivo 8 propone la consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, entre países y al interior de ellos; lo cual contribuirá a la inclusión económica y social, así como al fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico, y la justicia e igualdad en las condiciones laborales.

Finalmente, el objetivo 9, relacionado de manera directa a la presente investigación, propone el garantizar el trabajo digno en todas sus formas, tomando en cuenta que el trabajo no puede ser reconocido como un factor más de producción, sino como un elemento del Buen Vivir, el cual es la base para el desarrollo de los talentos de las personas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES 2013).

En lo que respecta a políticas públicas en el tema laboral, en el último período se decretó que todas las empresas, tanto públicas como privadas tengan contratados al menos el 4% de trabajadores con algún tipo de discapacidad; así como se debe dar preferencia a postulantes de minorías étnicas en las entidades públicas; se eliminó la tercerización de trabajadores y se estableció la obligatoriedad por parte de los empleadores de afiliar a todos sus empleados en el Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social IESS. Adicionalmente, más adelante se hace un análisis sobre la Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo no Remunerado de Hogar aprobada en el mes de Abril del 2015, y sobre la Ley Orgánica para la promoción del Trabajo Juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo aprobada en Marzo del presente año.

Por otro lado, según datos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, el sector textil es el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos; siendo aproximadamente 50.000 personas quienes laboran en empresas textiles de manera directa y más de 200.000 lo hacen de manera indirecta; incrementando cada vez más la producción de confecciones textiles tanto en prendas de vestir como en prendas para el hogar. En el Ecuador, las provincias con mayor número de industrias dentro de esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE 2015).

La mayor parte de las ventas de las empresas textiles Ecuatorianas se concentran en el mercado local; sin embargo, en el año 2000 (año en el cual el Ecuador se dolarizó), se produjo un incremento en las exportaciones, tendencia que se ha venido manteniendo en el transcurso de los años, y que ha obligado a la industria a una constante actualización en cuanto a la maquinaria con la finalidad de mantenerse competitivos en el mercado globalizado (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE 2015).

En el país no existe un contexto favorable a promocionar o promover el equilibrio. El marco normativo contempla todas las actividades encaminadas a ofrecer productos o servicios en el mercado, sin tomar en cuenta las actividades domésticas o de cuidado a los hijos u otros dependientes, las cuales son principalmente realizadas por las mujeres. Por ejemplo, existen permisos a las mujeres en el período de gestación y posteriormente en el período para el cuidado del recién nacido, además de permisos limitados para cuidado de otros dependientes, los cuales en la gran mayoría son las mujeres quienes los hacen efectivos. Se esperaría que el sector industrial sea un ejemplo al momento de desarrollar y aplicar estrategias

de desarrollo organizacional que aporte a que los colaboradores mantengan un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.

1.3 Objetivo General

- Diseñar políticas que permitan mantener un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, articuladas al Desarrollo Organizacional, en base a estudio de caso.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que promueven los conflictos en el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.
- Determinar los factores que afectan en el Desarrollo Organizacional de la empresa, relacionados con el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.
- Analizar la situación actual de la empresa La Esperanza respecto al equilibrio familia-trabajo.

1.5 Metodología de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, es decir, busca describir las características de las políticas de desarrollo organizacional y a las personas sometidas a la investigación respecto del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral; además de que el trabajo investigativo se basará en situaciones ocurridas.

En esta tesis, existieron dos momentos respecto al proceso de investigación realizado. En un primer momento, se realizó un análisis bibliográfico y documental con fuentes secundarias de datos, la cual tomó aproximadamente tres meses y como resultados se desarrolló el marco teórico referente al desarrollo organizacional, al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, así como ejemplos a nivel mundial respecto a estrategias aplicadas en busca de este equilibrio, y conocer la línea base de la empresa objeto de estudio. En un segundo momento, se realizó el trabajo de campo, es decir la aplicación de la encuesta diseñada para llevar a cabo esta investigación así como la tabulación y análisis de los datos respectivos, los cuales permitieron construir una política para La Esperanza, empresa piloto para el presente caso.

2. Tamaño y descripción de la Muestra

De un total de 101 colaboradores con los cuales cuenta La Esperanza (después de la reducción obligada de personal), se realizó la encuesta a 50 de ellos, con un margen de error del 10%; tomando en cuenta que el estudio es cualitativo y que se cuenta con una población heterogénea.

2.1 Perfiles de los encuestados

Se han definido cuatro perfiles macro, mismos que serán la línea de base para la aplicación de las encuestas en La Esperanza, tomando en cuenta todos los niveles de la estructura organizacional; ya que en el desarrollo de la encuesta se podrá identificar el nivel de cada uno de los encuestados dentro de la estructura organizacional. El detalle de los perfiles se menciona a continuación:

- **Perfil 1:** Mujeres y hombres solteros.
- **Perfil 2:** Mujeres solteras, con hijos menores de 12 años.
- **Perfil 3:** Mujeres y hombres, casados con hijos menores de 12 años.
- **Perfil 4:** Mujeres y hombres, casados, sin hijos.

2.2 Organización del cuestionario

El cuestionario está dividido de la siguiente manera:

- Se describen 41 afirmaciones, en las cuales los encuestados tienen 5 opciones de respuesta: nunca, un poco, más o menos, bastante y mucho.
- Se describen 15 iniciativas valoradas dentro de una política de desarrollo organizacional basadas en el equilibrio entre la familia y el trabajo, y se solicita a los encuestados que califiquen cada una de ellas en un rango del 1 al 15, siendo 1 lo más importante y 15 lo menos importante.
- Posteriormente, se detallan 9 preguntas mixtas en las cuales los encuestados deben escoger entre las diferentes opciones de respuestas.

- En la parte final de la encuesta, se solicita responder sobre datos personales y demográficos de los encuestados.

ANEXO 1

CAPITULO UNO

MARCO TEORICO

1.1 El Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional, engloba a todos los departamentos de la empresa y constituye una parte fundamental en la gestión del cambio. Así el talento humano, los procesos internos, los productos y/o servicios que desarrollan las empresas, el recurso financiero con el que cuentan son componentes claves dentro de las estrategias de Desarrollo Organizacional, las cuales constituyen el camino hacia el cumplimiento de los objetivos tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Todas estas aristas presentan cambios continuamente, por lo que además de desarrollar estrategias para adaptarse al entorno externo, se deben desarrollar y aplicar estrategias internas que aporten a una mayor efectividad de los colaboradores y que estos logren una mejor y rápida adaptación frente a las nuevas tecnologías, los nuevos mercados, los nuevos procesos, etc.; así como al bienestar que buscan cada uno de los colaboradores en cuanto a una mejor calidad de vida; características que se han convertido en una condición indispensable debido al alto nivel competitivo.

Se debe analizar al Desarrollo Organizacional tomando en cuenta las transformaciones socioeconómicas así como los nuevos escenarios organizacionales; siendo la limitación fundamental de la teoría administrativa para promover la innovación y el desarrollo en Latinoamérica, la visión estandarizada de la planificación y la gerencia del cambio. Es importante definir al Desarrollo Organizacional, con fundamento en la conciencia social de cooperación en el trabajo, que se dinamice como lineamiento de política para resolver los problemas vinculados con los procesos de desarrollo (Petit Torres 2012, 77-78).

Tomando en cuenta los profundos cambios sociopolíticos en Latinoamérica en la actualidad, el desarrollo humano se convierte en una prioridad; y se propone al desarrollo organizacional como una herramienta de planificación de las relaciones

sociales de producción y como un instrumento de política para la innovación y el desarrollo socioeconómico (Petit , y otros 2012, 178).

1.1.2 Conceptos de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización, mediante la participación y desarrollo de todos quienes la conforman. A continuación se mencionan algunos conceptos desarrollados por los autores pioneros en el área:

“Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, dirigido desde la alta gerencia, para incrementar la efectividad y la salud (o bienestar) de la organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales usando los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Beckhard 1973, 10).

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y a tremendo ritmo de los propios cambios” (Bennis 1973, 2).

“Plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia; siendo un modelo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa” (Mello 2004, 27).

“Promotor del desarrollo humano en forma sistemática y planificada, en términos de expansión y acumulación del capital, para impulsar el desarrollo económico competitivo y tecno-industrial desde la alta gerencia” (Petit , y otros 2012, 177).

Como se puede observar, el Desarrollo Organizacional tiene diversos y variados significados, sin embargo, es un hecho la necesidad de requerir la participación y

compromiso de todos los miembros de las empresas, con el objetivo de asegurar que estén cubiertas las necesidades operativas que presenten cada una de las Unidades de las Organizaciones así como la correlación de unas con otras, con la finalidad de evitar el mayor número de problemas tanto en el desarrollo de los procesos como con el recurso humano; así como también posibles imprevistos en el normal desarrollo de las actividades.

Adicionalmente, el Desarrollo Organizacional abarca el campo de la conducta ya que las personas también atraviesan procesos continuos de cambio, siendo necesario comprender los hechos que influyen en el rendimiento de los individuos y cómo estos se comportan en su lugar de trabajo tomando en cuenta las condiciones sobre las cuales desarrolla sus actividades, es decir las estrategias que plantee la empresa no sólo para una mejora en la cadena de procesos sino también para una mayor bienestar de sus colaboradores.

En resumen, el Desarrollo Organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos básicos: requerimientos internos de la organización para el cumplimiento de objetivos, exigencias del espacio en el cual se desenvuelve, y, el potencial y valores humanos de los colaboradores. Finalmente, es necesario tener claramente definido el objetivo que se persigue, definir estrategias en base a las experiencias, enfocarse en los sistemas y en la solución de problemas, a través del desarrollo de equipos de trabajo con una constante retroalimentación.

1.1.3 Políticas institucionales que promueven el Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional innovador surge como estrategia, por la necesidad de generar, desarrollar y fortalecer capacidades tales como la innovación y la creatividad, enfocándose en la planificación, educación y comunicación que promuevan al liderazgo. Este tipo de desarrollo se construye desde las bases de la organización, y opera mediante el liderazgo con empoderamiento, mediante la construcción y definición de políticas que superen el pensamiento clásico de la administración (Petit Torres 2012, 85).

Actualmente, las empresas requieren desarrollar ventajas competitivas de manera estratégica, las cuales les permitan cumplir los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. Para esto, se debe tener en cuenta que la sostenibilidad organizacional parte de la premisa de que el éxito económico futuro dependerá del cumplimiento de los objetivos planteados, así como del logro de rendimientos positivos en los campos económico, social y ambiental. En cuanto a la dimensión económica, ya que cada empresa requiere de capital para su buen desempeño. En cuanto a la dimensión social, se sigue el principio de la equidad que se deduce del principio de la justicia social. Y, respecto a la dimensión ecológica o ambiental, se debe tomar en cuenta que el medio ambiente provee gran parte de las materias primas para la sobrevivencia, además de servicios y beneficios ambientales tales como oxígeno y espacios verdes (Keller 2012, 1-5).

Desde el punto de vista social, a nivel interno de las organizaciones los esfuerzos pueden enfocarse en el desarrollo de capacidades de los colaboradores mediante capacitación, formación y entrenamientos continuos; con la finalidad de obtener cada vez una mayor eficiencia y desarrollo organizacional. Por lo tanto, es necesario invertir en la gente y en un desarrollo para ellos que garantice crecimiento tanto a nivel personal como a nivel de la organización para la cual se encuentran prestando sus servicios.

Desde el punto de vista empresarial, conservar al talento humano en las organizaciones se ha convertido en una tarea crítica; por lo tanto, las estrategias de talento humano actuales necesariamente deben contemplar estrategias para mejorar las condiciones de trabajo, las expectativas organizacionales y las relaciones de equidad. El compromiso organizacional es relevante desde el punto de vista de los trabajadores, ya que permite estabilidad laboral y de la mano con ésta se encuentran la jubilación, beneficios sociales, reconocimiento, desarrollo de habilidades, entre otros, lo cual se ve reflejado en las actitudes y conductas de los colaboradores; mejorando la productividad y reduciendo la rotación y el ausentismo. De esta manera, investigaciones realizadas sobre las políticas organizacionales que aporten a fomentar el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, revelan que cuando existe una conciliación entre las responsabilidades tanto familiares como laborales,

mejora el desempeño de los colaboradores que aplican este tipo de políticas (Jimenez Figueroa, y otros 2009, 3).

En este punto, dentro de las políticas institucionales que promueven el Desarrollo Organizacional cabe mencionar al compromiso laboral, el cual fue definido por Allen y Meyer como un estado psicológico que es característico de la relación entre el empleado y la organización; tiene consecuencias en la decisión de continuar o no en la organización; puede estar sustentado lo afectivo (adhesión emocional con la organización e involucramiento), la racionalidad del análisis de los costos percibidos (lo que la empresa le ofrece es mejor que las otras opciones del mercado), y el sentimiento de obligación de permanecer en la empresa por gratitud, lealtad o valor (Allen y Meyer 1990, 1-18).

También es importante señalar también el concepto de cultura trabajo-familia desarrollado por Thompson, Beauvais y Lyness se define 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 y Lyness 1999, 394).

De los párrafos anteriores, se concluye que la motivación, el rendimiento de los trabajadores y la cultura organizacional dependerán, entre otros factores, de cómo las organizaciones contribuyan al cumplimiento de sus objetivos de vida, a su estabilidad no sólo económica sino también emocional, ya que esos sentimientos y emociones son los que transmite en su hogar a sus seres queridos y pueden o no repercutir en las relaciones familiares y en la estabilidad de sus miembros, tomando en cuenta la importancia que tiene el ambiente familiar en la crianza de los niños y la repercusión que puede tener en su vida, tal como se mencionó en párrafos anteriores.

Claramente se puede evidenciar que el desempeño de las personas en las organizaciones se encuentra estrechamente ligado con el equilibrio que éstas puedan tener entre el ámbito familiar y el ámbito laboral; así como también se evidencia que la estructura de las familias es el pilar fundamental para el correcto crecimiento, aprendizaje y desarrollo de todo ser humano, lo cual se convertirá en la base de su futuro en todos los niveles como persona.

1.2 Equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral

1.2.1 La familia en el contexto Ecuatoriano

Insertándonos en el entorno ecuatoriano, según datos del el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, publicados en Marzo del 2016 a través de la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica; se registraron 8´343.760 mujeres, lo que representa el 50,48% de la población, y 8´184.970 hombres, es decir el 46,52%. El 27,2% de las mujeres en el Ecuador son jefas de hogar según la última encuesta de desempleo realizada en el 2015 (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica 2016).

El INEC, para la realización de las encuestas socioeconómicas, clasifica a las familias ecuatorianas de la siguiente manera:

- Familia nuclear: compuesta por el esposo (padre), la esposa (madre) y los hijos, los cuales pueden ser de descendencia biológica de la pareja o miembros adoptados por la pareja.
- Familia extensa: se extiende más allá de dos generaciones y está basada en los vínculos de sangre de una gran cantidad de personas, incluyendo padres, niños, abuelos (por ejemplo padres o suegros, hijos casados o solteros, hijos políticos, nietos).
- Familia monoparental: se constituye por uno de los padres y sus hijos. Puede tener diversos orígenes: padres separados y los hijos quedan al cuidado de uno de ellos (generalmente la madre); madre soltera, donde la madre asume desde el inicio la crianza de los hijos, generalmente el hombre se distancia y no reconoce la paternidad por diversos motivos; o, fallecimiento de unos de los cónyuges.
- Familia otros tipos: no incluyen ninguna de las 3 categorías mencionadas anteriormente pero existen lazos de parentesco y consanguinidad entre dos o más miembros (familias constituidas por hermanos, abuelos y nietos o familias de segundas nupcias).

Según la encuesta Condiciones de Vida, presentada por el INEC en Marzo del 2016 informa que del total de madres en el Ecuador, el 32% son divorciadas, separadas, viudas o madres solteras.

Por otro lado, en las últimas décadas, los tipos de familias que existen han variado en un alto nivel en cuanto a su estructura, como se detalla a continuación: (Kliksberg 2005, 30-36)

- Mujeres solas jefas de hogar: un gran número de familias cuenta sólo con la madre al frente de hogar.
- Familias incompletas: en las cuales el padre se encuentra completamente ausente.
- Hombre y mujeres renuentes a conformar una familia o un hogar estable.
- Madres adolescentes, incapacidad económica de brindar a los niños una infancia normal.

En el Ecuador, se ha dado un cambio en la estructura familiar, así como una modificación en cuanto a los roles y responsabilidades dentro de la misma; debido a factores tales como el alto índice de migración reportado en las últimas décadas; lo cual da como resultado que una parte de la familia se quede en el país de origen y otra parte se traslade a otro país. En algunos casos, las madres o los padres se quedan a cargo de los hijos, en otros los abuelos o tíos; situaciones que desencadenan en conflictos familiares y sociales desde temprana edad, que además, modifican obligatoriamente la estructura de las familias.

Ahora bien, los seres humanos dedican una gran parte de su vida al trabajo, independientemente de cual sea la estructura familiar se requiere de un ingreso económico para que sus miembros puedan al menos satisfacer sus necesidades básicas, y es así como en algunos casos desde temprana edad los jóvenes deben iniciar su vida laboral y asumir responsabilidades, inclusive ajenas a su edad en algunas casos.

Con el pasar de las décadas, las familias, sus características, sus miembros, sus actividades cotidianas han ido cambiando; debido no sólo a aspectos sociales y

culturales del entorno en el cual se desenvuelven sino también debido a las exigencias del mercado laboral ahora globalizado y mucho más exigente.

Cada vez con más fuerza se trabaja sobre las inequidades y discriminación, en temas tales como el acceso a fuentes de trabajo, la distribución de ingresos, las oportunidades educativas, el acceso a los servicios de salud; sin embargo a nivel mundial no se analizan con mayor profundidad las posibilidades de conformar una familia sólida y estable sin importar el nivel socioeconómico al cual pertenezcan las personas. Estudios realizados indican que en este campo existe un silencioso drama, además de la falta de políticas públicas direccionadas a la protección de la unidad familiar. Desde el punto de vista espiritual, la familia siempre ha sido catalogada como la unidad básica del género humano, su peso en cuanto a lo moral y a lo afectivo son decisivos para la vida en aspectos tales como el rendimiento educativo, el desarrollo de la inteligencia emocional, en la salud e inclusive en la prevención de la criminalidad. Según estudios realizados en 1997, CEPAL concluye que el 60% de las diferencias en el desenvolvimiento estarían vinculados al clima educacional en el hogar, el nivel socioeconómico, la infraestructura de la vivienda y el tipo de familia; por lo que se puede concluir que aspectos básicos de la estructura de la familia tendrían influencia en los resultados educativos (Kliksberg 2005, 13-15).

Además, las características de las familias también tienen influencia sobre la inteligencia emocional; según investigaciones realizadas por Goleman, el buen desempeño y éxito de las personas, no sólo se encuentra en base al coeficiente intelectual, sino también en la calidad emocional: autodominio, persistencia, capacidad de automotivación, facilidad para establecer relaciones interpersonales sanas e interactuar en grupos, entre otras características. Como se puede evidenciar, la familia cumple funciones esenciales para el bienestar colectivo; en algunos países existen condiciones favorables para el desenvolvimiento y fortalecimiento de las familias; ya que “la vida en familia es nuestra primera escuela para el aprendizaje emocional” (Kliksberg 2005, 16-17).

Si bien, la familia es determinante en cuanto a los grados de crecimiento, realización, equilibrio, salud y plenitud afectiva que toda persona podría alcanzar; la

sociedad juega un papel central en cuanto al progreso y bienestar de las estructuras familiares.

1.2.3 Políticas institucionales que promueven el Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar

De manera muy rápida, la evolución social ha obligado a que se genere una reestructuración de los roles en la sociedad; por lo que se hace necesario definir de manera diferente las funciones y responsabilidades familiares entre hombres y mujeres, así como el apoyo por parte de las empresas para que ambas actividades puedan desarrollarse de manera efectiva tomando en cuenta algunos hechos cada vez más frecuentes que afectan de manera directa la institución familiar por la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, como son: el incremento del número de divorcios y el incremento del número de hogares en los cuales trabajan tanto la madre como el padre (Gómez y Marti 2004, 3).

Las empresas conscientes de la importancia entre trabajo y familia, deben evolucionar constantemente adoptando políticas de flexibilidad. A continuación, se detallan los cuatro niveles del IFREI (Índice Internacional de Empresas con Responsabilidad Familiar Corporativa) Cachutt y Ortiz (2013, 42):

- **Niveles de responsabilidad del entorno empresarial**
 - Enriquecedor: el entorno facilita sistemáticamente la conciliación laboral-familiar.
 - Positivo: el entorno facilita ocasionalmente la conciliación laboral-familiar.
 - Difícil: el entorno dificulta la conciliación laboral-familiar.
 - Contaminante: el entorno dificulta sistemáticamente la conciliación laboral-familiar.

Por lo mencionado, se hace necesario contar con una base estructural que apoye a las políticas de conciliación trabajo-familia, tomando en cuenta que el

tiempo, las necesidades económicas y las ayudas institucionales son de suma importancia para la resolución de este conflicto. Así, son tres los agentes que deben implicarse y trabajar en medidas de apoyo desde sus diferentes ámbitos (agentes que se irán tratando a lo largo de la presente investigación), los cuales deberían evolucionar al mismo ritmo que los hechos sociales que ocurren: (Gómez y Marti 2004, 3)

- El poder político, creando la estructura legal requerida.
- Las empresas, mediante la actualización de políticas de administración del talento humano adaptadas a la realidad social.
- La sociedad y las familias, en las cuales específicamente los hombres asuman responsabilidades en el hogar.

Algunos cambios importantes que han surgido en el último tiempo, y que han aportado al equilibrio entre hombres y mujeres en cuanto al ámbito laboral se mencionan a continuación: (Gómez y Marti 2004, 3)

- Paradigma social que apoya al equilibrio entre hombres y mujeres.
- Las mujeres tienen un mayor acceso a la formación media y superior.
- El deseo de la mujer por desarrollar sus capacidades fuera del hogar.
- La necesidad de mayores ingresos familiares.

En referencia a lo mencionado, las políticas públicas y las políticas de las empresas, no están en manos de los individuos, hombres o mujeres; lo que sí está en manos de cada una de las personas y de las familias es el hecho de definir las responsabilidades de cada uno de los miembros de las mismas; tomando en cuenta que, a pesar de los cambios que han tenido las sociedades y los mercados laborales, en la actualidad las actividades destinadas a la casa, al cuidado de los niños o de cualquier otro dependiente las realizan en su gran mayoría las mujeres, siendo ellas quienes cumplen un doble o triple rol muchas veces desconocido y no valorado.

En base al párrafo anterior, es importante detallar el concepto de política familiar, el cual debería ser puesto en práctica en conjunto estado/empresas/familias,

para un mejor desempeño en todos los ámbitos en los cuales se desarrolla una persona:

Conjunto de medidas públicas destinadas a aportar recursos a las personas con responsabilidades familiares, para que puedan desempeñar en las mejores condiciones posibles las tareas y actividades derivadas de ellas, en especial las de atención a sus hijos menores dependientes, priorizando la responsabilidad paterna para con sus hijos... las medidas de apoyo a las familias son aquellas que facilitan a las personas con cargas familiares un mejor desempeño de sus responsabilidades, sin que ello comporte para ellas ningún tipo de penalización económica, social y profesional (Flaquer 2000, 155).

Por otro lado, según Flaquer (citado en Gómez y Marti 2004, 22-23), existen cuatro tipos fundamentales de medidas de apoyo a las familias:

1. Económicas: compensan en la medida de lo posible el costo económico que supone el mantenimiento de una familia.
2. Servicios externos: facilitan la atención para los miembros de la familia que lo requieran (por ejemplo guarderías, lugares para el cuidado de mayores y enfermos).
3. Concesión de tiempo para cuidado de menores o enfermos.
4. Legislación laboral direccionada hacia a flexibilidad.

En el Ecuador es escasa o nula la información respecto a empresas que apliquen estrategias que permitan encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, aparte de las multinationales que aplican algunas estrategias a nivel mundial, no obstante más adelante se realiza un análisis sobre la normativa legal en el país.

En países tales como Argentina y Colombia existen algunas empresas que han desarrollado políticas bastante interesante en este campo. Por ejemplo, Coca-Cola de Argentina en el año 2008 lanzó la Campaña Integral de Bienestar Interno, la cual buscaba que sus empleados valoren el hecho de pertenecer a esa empresa, integrando a través de la comunicación interna las estrategias centrales del negocio, su filosofía

y sus valores; intentando mejorar la calidad de vida tanto física como emocional de las personas, desarrollando su potencial y a la par contribuyendo con el crecimiento de la empresa. Así, sus estrategias involucraban a los familiares de sus colaboradores, celebraban fechas personales importantes, tenían reconocimientos y tiempo flexible para actividades de cuidado o para atender situaciones personales, entre otras. Coca Cola Argentina, fue la primera empresa a nivel latinoamericano en recibir una certificación internacional de “Work & Life Balance” en el año 2008 (Premios Eikon 2008).

Por otro lado, Bancolombia se ha destacado por ser la mejor empresa privada para trabajar en Colombia. Este Banco además de generar estrategias a largo plazo a través de un modelo de servicio dirigido hacia sus clientes con la finalidad de lograr el efecto de la recomendación; cuenta con estrategias que promueven un plan de desarrollo de los colaboradores además de relaciones basadas en la confianza, y del acceso libre a los puestos vacantes que se generen. Gracias a estas y otras estrategias, en el año 2014 Bancolombia ocupó el segundo lugar en el ranking general del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (ejemplo 2014).

Es importante mencionar algunos datos relevantes respecto a estudios realizados a nivel mundial en cuanto al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, las cuales representan evidencias de que las políticas adoptadas por las organizaciones aportan en la reducción de los niveles de estrés y cansancio, provocando una mejora en la productividad debido a la mejora en los niveles de concentración y atención en las actividades que se desarrollan diariamente; además, se reducen los reprocesos y accidentes laborales. Por ejemplo, se ha observado que la productividad de un colaborador con turnos de entre 10 y 12 horas es menor que la de un colaborador que cumple con las 8 horas de trabajo (P. Yasbek 2004, 2-12). Por otro lado, en Estados Unidos se realizó una investigación en 36 compañías farmacéuticas, las cuales implementaron un sistema de horarios flexibles, lo cual produjo como resultado un incremento del 10% de la productividad de las compañías sujetas del análisis (Shepard, Clifton y Kruse 1996, 123-129).

A continuación se detallan algunas de las estrategias que han aplicado empresas multinacionales para que sus colaboradores encuentren un equilibrio entre

la vida familiar y la vida laboral, de las cuales entre las más sobresalientes se mencionan las que se nombran a continuación: (Caballero Bellido 2000, 8-16)

- **Hewlett – Packard**

- Flexibilidad del calendario de vacaciones
- Posibilidad de reducir la jornada
- Tarde del viernes libre y jornada intensiva los meses de verano
- Programa para workholics
- Subvenciones para compra de comidas y para actividades deportivas.

- **IBM**

- Programa Movility (medios necesarios para trabajar desde cualquier sitio).
- Trabajar el 80% del tiempo desde casa.
- Libertad para comenzar la jornada laboral en casa y dirigirse al lugar de trabajo cuando lo deseen.
- Jornada laboral comprimida para casos individualizados.
- Año sabático, período en el cual percibe el 25% del salario cada mes.

- **Deloitte & Touche**

- Siempre que no se exceda, un día libre a la semana.
- Posibilidad de vacaciones extras no remuneradas.
- Global Development Programs para profesionales entre 26 y 40 años de edad con más de dos años de experiencia en la firma. Para contratos de 16 meses en cualquier país del mundo, la consultora forma al candidato durante seis meses, le asigna un tutor, le financia todos los viajes de ida y vuelta y le asegura un ascenso en categoría y sueldo a su vuelta.

Para finalizar el presente capítulo, es importante mencionar que un trabajador que logre equilibrar la vida laboral con la vida familiar estará más satisfecho en su trabajo, lo cual contribuirá a reducir los índices de ausentismos, morbilidad y accidentabilidad, generando mayor compromiso con la organización y por lo tanto una mayor calidad en el trabajo; es decir, que la organización debe tomar acciones que contribuyan al desarrollo y bienestar integral de las personas (Cachutt y Ortiz 2013, 41).

CAPITULO DOS

CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

2.1 Análisis del mercado laboral en el Ecuador

El mercado laboral ecuatoriano es complejo debido a su heterogeneidad: está compuesto por un gran número de trabajadores informales, en los cuales por sus características no rigen las leyes laborales y por lo tanto en la gran mayoría de los casos no aportan a la seguridad social; además existe el problema del subempleo (Serrano 2013, 61).

En el Reporte de Economía Laboral presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Junio del 2016, se pueden evidenciar las siguientes cifras: en el mes en el cual se presenta el informe, la tasa de desempleo es de 5,3% y el empleo adecuado es del 41% de la población económicamente activa. Por otro lado, la tasa de subempleo nacional ha aumentado en referencia a Junio del año 2015 en 3,2 puntos, siendo en Junio del 2015 13,2 % y en Junio de del 2016 16,3%; y el empleo no remunerado actual ha incrementado en 1,3 puntos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2016, 4)

Por otro lado, en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Marzo del 2016, se evidencia que de la población total, el 69,6% está en edad de trabajar y el 38,6% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa. Entre marzo del 2015 y marzo del 2016 se presentan las siguientes cifras (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC 2016):

- La tasa de empleo global disminuye en 2,5 puntos porcentuales para las mujeres y disminuye el 1,3 puntos porcentuales para los hombres.

- La tasa de empleo adecuado disminuye en 2,6 puntos porcentual para las mujeres y disminuye en 4,1 puntos porcentuales para los hombres.
- La tasa de subempleo aumenta en 4 puntos porcentuales para los hombres y aumenta en 3,5 puntos porcentuales en las mujeres.
- La tasa de desempleo aumenta en 1,3 puntos porcentuales para los hombres y aumenta en 2,5 puntos porcentuales en las mujeres.
- En marzo del 2016, el 32,7% de empleados se encuentran afiliados al IESS, mientras que el 54,8% no tiene ninguna afiliación.
- En el mismo mes y año, el ingreso laboral promedio de un hombre con empleo es de \$522,96 y el de las mujeres es de \$419,75.
- Se registra alrededor de 40 horas de trabajo a la semana para los hombres en promedio y 33 horas en la semana para las mujeres.

Los sectores económicos de mayor contribución en el número de personas con empleo son -en orden de importancia- Agricultura, Comercio y Manufactura. Estas tres ramas de la economía concentran el 54,68% de los empleados.

Respecto a las modificaciones que se han dado en el ámbito productivo a nivel mundial, en la actualidad, las organizaciones tienen que buscar operarios con habilidades y capacidades diferentes a las requeridas en la sociedad industrial, tomando en cuenta la eliminación de restricciones de tiempo y espacio que la información permite. Existe la necesidad de ampliar la fuerza laboral en el campo de los servicios, constituyéndose el conocimiento y la formación en habilidades básicas; además de la mejora de los niveles educativos por parte de las mujeres, las convierte en piezas clave en el mercado de trabajo actual.

El aumento de la tasa de la actividad femenina se convierte en la base de la instauración de políticas públicas para la igualdad laboral a finales de la década de

los 70. Algunas de estas políticas se refieren a la antidiscriminación (penalización por la diferenciación por sexo en términos de contratación, promoción, formación y despido), igual retribución por trabajo de igual valor, además de imponer el equilibrio en la presencia cuantitativa tanto de hombres como de mujeres en todos los sectores. Tanto las exigencias económicas, así como los nuevos escenarios producidos por las políticas de igualdad a nivel mundial, han hecho que en el transcurso de los últimos 25 años, se produzca el fenómeno sociodemográfico más importante de la segunda mitad del siglo XX, como lo es la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, y su traslación desde el ámbito doméstico y reproductivo, hacia los ámbitos públicos y productivos de la sociedad. Por estas razones, el panorama en la sociedad de la información es completamente distinto al de la sociedad industrial; a pesar de encontrar todavía diferencias importantes que impiden a las mujeres a acceder a determinados segmentos de mercado y desempeñar algunos cargos (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Investigaciones 2011, 31-34).

“La sociedad del conocimiento se caracteriza porque la información, como fuerza esencial de producción, afecta a todas las esferas de la vida cotidiana y transforma, cada vez más, distintos aspectos, tanto del ámbito público como del privado”(Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Investigaciones 2011, 30).

Como se puede observar, la configuración del mercado ecuatoriano no es diferente en el contexto actual de modernidad y competitividad. La presión por mantenerse productivo y por ser parte del sistema refuerza aún más los desequilibrios y la dedicación exagerada a empresas, lo que puede traer severas consecuencias, tanto para el individuo cuanto para la empresa.

Finalmente, es necesario mencionar el terremoto suscitado el 16 de Abril del año 2016 en las costas Ecuatorianas, las provincias de Esmeraldas, Santa Elena, Guayas, los Ríos y Santo Domingo; el cual causó 660 muertos y 30.000 personas perdieron sus viviendas (EL COMERCIO 2016).

Frente a lo ocurrido, el Gobierno Nacional se ha visto en la imperiosa necesidad de plantear medidas económicas temporales debido a la difícil situación por la cual está atravesando el país después de haber sufrido inmensas pérdidas

materiales y humanas. Las cinco medidas anunciadas son las que se detallan a continuación, y se denominan Ley Solidaria: (EL COMERCIO 2016)

- Incremento de 2 puntos porcentuales del Impuesto al Valor Agregado IVA del 12% al 14%, por un año.
- Contribución por una sola vez del 3% adicional sobre utilidades.
- Contribución del 0,9% personas naturales cuyo patrimonio sea mayor a un millón de dólares.
- Pago de un día de sueldo durante un solo mes para quienes ganen más de mil dólares; si el sueldo es de dos mil dólares el aporte será por dos meses y así sucesivamente.
- Venta de algunos activos del Estado.

Estas medidas, tienen incidencia directa frente a todos los ciudadanos; por lo tanto la economía del Ecuador se verá afectada directamente, tanto en los egresos diarios como a nivel macro en cuanto a los indicadores financieros del país y al elevado nivel de endeudamiento y desempleo del mismo; por lo que, como consecuencia las diferentes industrias están siendo afectadas y por consiguiente toda la ciudadanía también. Un ejemplo claro es que 208 artículos de compra familiar pagan IVA (EL COMERCIO 2016).

2.2 Marco Normativo

A continuación se detallan las obligaciones de los empleadores mismas que se encuentran descritas en el artículo 42 del Código de Trabajo, normativa legal que rige el ámbito laboral en el sector privado en el Ecuador:

Entre otras, el empleador deberá pagar la cantidad fijada en base a los términos establecidos en el contrato, contará con instalaciones adecuadas en cuanto a su infraestructura y seguridad, concediendo a los trabajadores las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, tendrá comedores cuando el número de trabajadores sea de cincuenta o más, contará con escuelas elementales cuando el

lugar de trabajo se encuentre a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones, brindar un trato respetuoso a los trabajadores, otorgará los beneficios de ley cuando existan accidentes de trabajo, pagará los valores correspondientes cuando los trabajadores tenga que desplazarse a un lugar distinto de su residencia, suministrará vestimenta adecuada para quienes presten servicios, otorgará los permisos que por ley correspondan (Código del Trabajo 2012).

Si bien, los beneficios detallados en el Código de Trabajo son casi iguales para hombre y mujeres; existe una gran diferencia para el caso de los permisos de maternidad y paternidad, ya que el permiso de maternidad es de 12 semanas para las mujeres y entre 10 y 15 días para los hombres, lo cual marca una gran diferencia, que podría ser justificada por el tema biológico que necesariamente le corresponde a la mujer, pero es un período en el cual los hombre (padres de familia), deberían tener mayor vinculación y mayor apoyo frente a la nueva realidad. De igual manera sucede con el permiso de lactancia, al cual tiene acceso la madre por el período de un año.

Actualmente, en el Ecuador se amplió el período de lactancia por dos horas diarias de nueve a doce meses; permiso que sin duda alguna apoya la situación de toda mujer trabajadora, pero que puede volver una carga económica para la empresa así como pueden verse reducidos o negados pos ascensos o promociones durante este período de tiempo, el cual se suma a los aproximadamente 3 meses de licencia por maternidad.

Como ejemplo, se pueden citar algunos países de Europa y del Reino Unido, en los cuales existe cierta flexibilidad para obtener el permiso para el cuidado del recién nacido y el mismo puede ser transferido al padre, puede ser disfrutado por los dos de manera simultánea o el tiempo total de dicho permiso puede ser compartido parcialmente entre la madre y el padre (Gómez y Marti 2004).

Por otro lado, en la gran mayoría de las situaciones se observa que es la mujer quien hace uso de los permisos para el cuidado de otros dependientes, tomando en cuenta que debería ser una situación compartida entre hombres y mujeres.

Adicionalmente, en Abril del 2015, se aprobó la Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo no Remunerado de Hogar, la cual contempla cambios

respecto a la incorporación de las amas de casa al sistema de seguridad social, al tipo de contratación, bonificaciones, estabilidad laboral, utilidades, garantías en caso de despido de mujeres embarazadas y dirigentes sindicales, pensiones de jubilación, invalidez y muerte. Con esta norma se generará más justicia y equidad en las relaciones laborales, y se incorporarán a la seguridad social aproximadamente un millón y medio de amas de casa (Secretaría Nacional de Comunicación SECOM 2015).

Además, en Marzo del presente año, se aprobó la Ley Orgánica para la promoción del Trabajo Juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo; mediante el cual entre otros temas, se aprueba la reducción de la jornada laboral hasta por un límite no menor a treinta horas semanales y por un período no mayor a seis meses renovables por seis meses por una sola ocasión; también, señala que el trabajador o trabajadora, concluida la licencia o permiso por maternidad o paternidad, tendrán derecho a una licencia opcional y voluntaria sin remuneración, hasta por 9 meses adicionales, dentro de los primeros doce meses de vida del niño o niña. Por otro lado, se crea un seguro de desempleo por la pérdida de ingresos debido a un cese temporal de actividades por causas ajenas a su voluntad, siempre que se cumpla con los requisitos establecidos en la normativa vigente y por un período máximo de cinco meses (Ley Orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo 2016).

Finalmente, es importante que tanto hombres como mujeres adopten medidas que permitan mantener igualdad entre las responsabilidades y quehaceres domésticos, que tanto el cuidado de los niños o de otros dependientes no sea una opción para los hombres, sino más bien que sea una obligación tanto como lo es para las mujeres.

2.3 Factores clave de equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar

En referencia a la investigación y análisis bibliográfico realizado, a continuación se detallan algunos factores que aportan para lograr un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.

El término “family friendly”, se traduce como empresas familiarmente responsables, las cuales tienen plena conciencia de que sus empleados tienen vida después del trabajo y por lo tanto intentan facilitar el equilibrio entre estos dos aspectos. Aunque, se señala que todo depende de las decisiones personales de cada uno de los trabajadores, en ocasiones “la empresa no puede proteger al trabajador de sí mismo”. Las estrategias family friendly constituyen la mejor manera de fomentar una cultura de compromiso por parte de los colaboradores hacia los resultados y objetivos institucionales; y, aportan a la disminución de la rotación de personal y el absentismo laboral. “Los directivos que dan flexibilidad también tienen que saber establecer y controlar unos objetivos ambiciosos y alcanzables”, ya que, “si la empresa no permite cierta flexibilidad, el trabajador se la toma él mismo” (IESE 2001, 48-50).

La problemática de la calidad de vida en los lugares de trabajo, es un tema que se lo ha analizado en varias empresas, tomando en cuenta como factor importante a las elecciones laborales de las nuevas generaciones; las cuales marcan las diferencias y se caracterizan por sus valores, estilos y aspiraciones. La interacción de los factores sociales, individuales y familiares son los principales factores al momento de buscar un equilibrio entre el tiempo que se dedica a una u otra actividad. Así, cada generación desarrolla la “personalidad generacional”, la cual define los valores, creencias y expectativas en cuanto al entorno laboral, lo que se espera del trabajo, y las motivaciones laborales; según las generaciones. Por ejemplo, las nuevas generaciones prefieren un trabajo flexible en cuanto a horarios, tiempo para viajar y tiempo para dedicarse a sus hijos. Adicionalmente, las nuevas generaciones han visto como sus padres han dedicado, en la mayoría de los casos, gran cantidad de tiempo en estudios así como trabajando, renunciando a muchos espacios de su vida familiar. Como consecuencia, el conflicto entre los diferentes roles de las personas, son incompatibles en determinado momento (Golik 2013, 108-113).

El mercado laboral se ha visto transformado con el pasar de los últimos años, sin embargo, las percepciones sociales sobre el trabajo y la familia no han cambiado al mismo ritmo; teniendo algunas empresas como trabajador ideal al hombre sostén de familia y a la mujer con el doble rol. En la actualidad se conoce que el conflicto existente en la búsqueda del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, además de afectar a los individuos afecta directamente a las empresas, causando estrés, desmotivación, menos compromiso y rendimiento; por lo tanto se requiere del desarrollo de una nueva cultura organizacional en la cual intervengan todos los miembros de las Empresas. Así, se podría motivar a una política de prestación de cuidados familiares compartida, en la cual tanto hombres como mujeres intervengan por igual dentro de esta actividad. Por ejemplo en España en 1999 se creó la Ley de conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, la cual impulsa a que: “a salvo de lo que es específicamente biológico en la mujer, todo lo demás debería ser compartido” (Caballero Bellido, Políticas Empresariales de conciliación vida familiar y laboral: Buenas prácticas 2000, 1-4).

Adicionalmente, un concepto muy importante de mencionar, es el que ha nacido en el último tiempo, y es el de “salario mental”; identificando que el valor recibido en dinero mensual o quincenalmente ya no es la única compensación para los colaboradores, sino que existen otras maneras (no monetarias) de compensación que aporten a la calidad de vida de los empleados (Nuria y León 2004, 138-141).

Alrededor del mundo las empresas han desarrollado y aplican varias otras políticas que contribuyen a un equilibrio entre la vida familia y la vida laboral, sin embargo, en el Ecuador casi ninguna de estas políticas son aplicadas.

A continuación se detallan algunas de las políticas que aportan de manera significativa el encuentro con un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, así como en los ámbitos productivos y reproductivos: (Caballero Bellido 2000, 8-16)

- Horario flexible
- Jornada reducida
- Semana comprimida
- Cuidado para un dependiente que padece alguna enfermedad

- Puesto garantizado después de los permisos
- Ausencia por emergencias familiares
- Flexibilidad para días de permiso
- Apoyo para gastos de guardería
- Trabajo en casa
- Internet en casa
- Período sabático
- Servicio cuidado de ancianos
- Plazas en colegios
- Centro de deportes
- Empleos compartidos

Además, existen otras prácticas no comunes que han implementado algunas organizaciones alrededor del mundo en base a necesidades específicas presentadas de manera particular; siendo las Unidades de Gestión o Administración del Talento Humano las encargadas de desarrollar las herramientas necesarias y de la ejecución de las políticas establecidas. En el capítulo correspondiente a conclusiones y recomendaciones, se podrán evidenciar las políticas propuestas para la empresa La Esperanza, como aporte para la definición de una política de desarrollo organizacional en búsqueda del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.

Para finalizar el presente apartado, es importante mencionar dos ideas claves de autores sobresalientes en el tema de la búsqueda del equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral:

Las empresas deben facilitar el equilibrio de las demandas laborales y personales de cada trabajador, sin poner en riesgo la rentabilidad y productividad de la empresa ni tampoco las familias de sus trabajadores, comprendiendo que la familia es la unidad básica de la sociedad y el medio natural de crecimiento y desarrollo de la persona. Es por esto que la alta dirección debe conciliar dos aspectos legítimos y exigibles a todo directivo: las exigencias laborales y las familiares (Cachutt y Ortiz 2013, 40).

Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva, procurando tiempo a madres y padres para que puedan dedicarse de manera intensiva al cuidado de niños y niñas durante la etapa en que más lo necesitan (Caballero Bellido, Políticas Empresariales de conciliación vida familiar y laboral: Buenas prácticas 2000, 3).

CAPITULO TRES

CASO DE ESTUDIO Y TRABAJO DE CAMPO

3.1 Descripción de la Empresa La Esperanza

La Esperanza, es una mediana empresa, especializada en la confección de ropa para niños, cuenta con 50 años de experiencia en este campo. Actualmente ha diversificado sus actividades, dedicándose al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir, tanto de moda, semi moda y básicos en las líneas de bebés, infantiles, preescolar, escolar, junior, adultos, pijamas y deportivos, es decir cuenta con ropa casual y deportiva para todas las edades.

La Esperanza, cuenta con jóvenes profesionales que en conjunto forman un equipo de trabajo serio y responsable que avala el crecimiento y desarrollo de la compañía para atender el mercado y sus preferencias.

Todas las prendas cumplen con calidad, acabado, presentación, puntualidad en la entrega y precios competitivos. Esta labor se la realiza con maquinaria adecuada en un ambiente de calidad en donde los productos y servicios ofrecidos son el reflejo del compromiso con los clientes, en las principales cadenas de Ecuador, lo que asegura que sus productos tengan presencia a nivel nacional.

La Esperanza cuenta con instalaciones propias. La planta está compuesta por dos galpones industriales con una extensión 2.500 m² de terreno, y 2.000 m² de construcción, donde funcionan oficinas, bodegas, talleres de producción, comedor, dispensario médico y parqueaderos. Además, maneja una capacidad de producción de 60.000 a 70.000 prendas mensuales. La proyección para el 2015 en maquinaria permitirá incrementar la capacidad de producción a 80,000 prendas mensuales.

Además, actualmente La Esperanza, después de la reducción de personal obligatoria que tuvo que ejecutar, opera con 101 personas bajo relación de dependencia y cuenta con 50 talleres externos bajo contratos jurídicos de maquila.

Los talleres son capacitados y supervisados permanentemente con el fin de mantener los estándares de calidad.

Tal como se muestra en la Tabla 1, en Diciembre del 2015, el personal dentro de la Empresa, estaba dividido de la siguiente manera, con un total de 150 colaboradores, actualmente, La Esperanza se ha visto en la necesidad de desvincular al 30% de los empleados (lo cual significa que se encuentran vinculados 101 personas), debido a que el país está atravesando un momento complicado en cuanto a la economía y desempleo, y como se mencionó anteriormente, las industrias se están viendo afectadas. En el caso específico de La Esperanza, se encuentra con problemas de liquidez debido a que los clientes más grandes no han realizado los pagos correspondientes desde hace aproximadamente 6 meses, es decir desde el año 2105; adicionalmente los niveles de ventas han decaído debido a que los clientes adquieren menos cantidad de prendas o en algunos casos ya no las adquieren. A esto se suma el hecho de que hay que desembolsar valores por concepto de liquidación de haberes a las personas que tuvieron que ser desvinculadas de la Empresa.

Tabla No. 1 Detalle de los trabajadores de La Esperanza

AREA	DIC/ 2015	DIC/ 2015
ADMINISTRACION	19	18
		12 mujeres
		6 hombres
BODEGAS	10	8 hombres
DISEÑO	13	13
		12 mujeres
		1 hombre

		57
		48 mujeres
PLANTA	99	9 hombres
VENTAS	9	5 mujeres
TOTAL	150	101

Fuente: www.laesperanza.ec (La Esperanza 2015)

En cuanto al género de los colaboradores que actualmente se encuentran vinculados a La Esperanza (en total 101), 77 son mujeres, es decir el 76,24% del total de trabajadores; y 24 son hombres, lo que representa el 23,76% de los trabajadores.

En lo que se refiere al nivel de instrucción, 20 trabajadores tienen nivel primaria, de los cuales 18 son mujeres y 2 son hombres; quienes desempeñan cargos en los talleres tales como auxiliares y ayudantes de corte, bordado, estampado o pulidores.

Tienen nivel secundario, 36 colaboradores, clasificados en 30 mujeres y 6 hombres; los cuales desempeñan cargos como auxiliares de servicios, talleres, estampados, bordado y corte; además, jefe de bodegas e insumos, bordado, corte, supervisor de choferes y talento humano.

Finalmente, 16 personas cuentan con instrucción superior de estudios, 14 mujeres y 2 hombres. Los cargos que desempeñan son supervisor de diseño, supervisor de ventas, jefe de talleres, jefe financiero, jefe de talento humano, diseñadores, supervisor de ventas, supervisores de planta, médico ocupacional, planificación y control, entre otros.

Como se puede verificar en el Anexo 2, en el cual se detalla información acerca de la empresa “La Esperanza”, su misión se enfoca en la producción de artículos de calidad, pensando en la economía de sus clientes, así como el aporte que

ésta realiza a la economía de la industria textil; además de pensar en la generación de una política de desarrollo organizacional a través de la capacitación a sus equipos de colaboradores, buscando un compromiso por parte de ellos. En cuanto a la visión de la empresa, destaca la responsabilidad, dedicación y aptitudes de todos sus miembros, a través del desarrollo de nuevos productos mediante proyectos de vanguardia. Por otro lado, los valores de "La Esperanza", se enfocan en el ser humano y las virtudes que la empresa quiere fortalecer ellos como una política de desarrollo organizacional además del equilibrio que debe existir entre la vida familiar y la vida laboral de todos los colaboradores, tales como el respeto, el trabajo en equipo y la motivación empresarial. Finalmente, el slogan de la empresa refleja su preocupación sobre la familia ecuatoriana y el trabajo que realiza día a día en función de satisfacer sus objetivos (La Esperanza 2015).

La Esperanza, en años anteriores presentó un crecimiento importante en cuanto a sus ventas y su capital, así en el año 2005 tuvo ventas de USD. 1'000,000 de dólares y un capital de USD. 20,000 dólares. En la 2014, la empresa superó en ventas los USD. 3'500.000 de dólares y USD. 900,000 en capital. Sin embargo, es necesario mencionar, que en el año 2015 y primeros meses del año 2016 la empresa ha bajado su nivel de ventas, cuenta con un nivel representativo de cuentas por cobrar; por lo que se vio en la necesidad de reducir el personal en un 30% tal como se puede observar detalladamente en el Anexo 3.

En cuanto a la estructura organizacional de La Esperanza, es vertical y cuenta con 10 niveles jerárquicos. Está encabezada por la Junta de Accionistas, la Presidencia y la Gerencia General respectivamente. Además, está dividida en tres áreas principales: Dirección Comercial, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Producción, tal como se muestra en el Anexo 4.

Es importante mencionar que actualmente La Esperanza, no ha desarrollado políticas que aporten o coadyuven al equilibrio entre la vida familiar y laboral.

3.2 La investigación de campo

Los datos fueron recolectados en el mes de Marzo del año 2016, a través de la aplicación de una encuesta desarrollada luego de una revisión extensa de la literatura respectiva; la misma fue aplicada en las oficinas de la empresa La Esperanza mediante la entrega física de la encuesta a los trabajadores, quienes posteriormente remitieron el documento lleno para continuar con el análisis respectivo.

Previo a que los colaboradores llenen la encuesta, se realizó una pequeña explicación sobre la misma, indicándoles que la sinceridad de sus respuestas podrían aportar tanto a la empresa como tener efectos personales en cada uno de ellos, con la finalidad de que La Esperanza aplique estrategias de desarrollo organizacional que tengan como objetivos el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.

Los datos fueron analizados a través de la aplicación de los siguientes índices:

- Tabulación Simple y Cruzada
- Análisis de grupos (conglomerados)

La tabulación es el proceso mediante el cual los datos recopilados se concentran, con base a determinadas ideas o hipótesis, en tablas o cuadros, para el posterior análisis estadístico, según los requerimientos de los estudios que se estén llevando a cabo. La tabulación puede ser simple (univariable) o cruzadas (bivariable o multivariable) (Abritta 1999).

El análisis de grupos o conglomerados, tiene como principal objetivo clasificar objetos o casos en grupos relativamente homogéneos, basados en las similitudes entre ellos; aquí se reduce el número de objetos al reunirlos en un número mucho menor de agrupamientos (Peña 2002, 227).

3.3 Análisis de los datos obtenidos

Como se mencionó anteriormente, la muestra seleccionada para la aplicación de las encuestas diseñadas para la presente investigación fue de cincuenta, es decir el 50,50% del total de colaboradores. A partir de los respectivos análisis realizados, en base a las herramientas estadísticas mencionadas en el punto anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 40% de los encuestados fueron hombres y el 60% mujeres.
- El 56% de los encuestados era casado, el 36% solteros, 6% unión libre y 2% presentaron otro estado civil.
- Las 33 personas de los 50 encuestados tienen hijos, clasificados en los siguientes rangos de edad: el 61% tienen hijos entre 0 y 5 años, el 19% hijos entre 5 y 10 años, el 12% hijos entre 10 y 15 años y el 8% hijos entre 15 y 18 años; ninguno de los trabajadores tienen hijos mayores de 18 años que dependan de ellos.
- El 12% de los colaboradores, están menos de un año en La Esperanza, el 18% trabaja en un período de entre 1 y 3 años, el 24% entre 3 y años, y el 36% trabaja en la empresa más de 5 años.
- El 94% de los encuestados piensa que equilibrio familia-trabajo aporta al Desarrollo Organizacional.
- El 50% de los encuestados supervisa el trabajo de otras personas.
- El 90% del equipo de trabajo al cual supervisa, tiene claramente definidos los objetivos y metas a cumplir en sus puestos de trabajo
- El 78% no conoce ninguna política que aporte al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral.
- El 84% considera que la empresa no cuenta con ninguna política que permita equilibrar la vida familiar con la vida laboral.
- Los encuestados, consideran que el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral dependen de políticas de la empresa (23%), deseo personal (63%) y dinámica familiar (14%).

En cuanto a las iniciativas dentro de una política de desarrollo organizacional basada en el equilibrio entre la familia y el trabajo, las más valoradas fueron las siguientes, en orden de importancia por parte de los encuestados:

- Horario flexible
- Flexibilidad para días de permiso
- Ausencia por emergencias familiares

Un segundo grupo de iniciativas valoradas, mismas que se encuentran en un punto medio dentro de la escala planteada son las siguientes:

- Puesto garantizado después de los días de permiso
- Permiso para el cuidado de un dependiente
- Apoyo para gastos de guardería

Finalmente, las iniciativas presentadas, que son de menor relevancia por parte de los encuestados, se mencionan a continuación:

- Jornada reducida
- Semana comprimida
- Facilitar internet en casa
- Acceso a un período sabático
- Contar con un servicio para el cuidado de ancianos
- Acceso a plazas en colegios
- Contar con un centro de deportes
- Facilidad de permiso para el cuidado de otros dependientes
- Oportunidad de acceder a empleos compartidos

3.4 Análisis de grupos (conglomerados)

En cuanto al análisis de grupos o de conglomerados, se realiza un análisis cuantitativo y se agruparon a las 41 variables (Anexo 6) en 5 grupos (Agell y Segarra 1997, 99); variables que tenían 5 opciones de respuesta, siendo importante mencionar las siguientes observaciones:

- No se tomaron en cuenta los valores cercanos a 3, por ser un punto intermedio en el rango de respuestas, que no evidencia resultados hacia un punto positivo o negativo en la presente investigación.
- Las variables 1, 2, 9, 11 no muestran diferencias significativas entre los 5 grupos propuestos, por lo que no son consideradas para el presente análisis.
- Se consideran los valores con mayor promedio (+) y los valores con menor promedio (-).

Los grupos se detallan en los siguientes cuadros:

Tabla No. 2 Análisis de Grupos (conglomerados)

GRUPO 1

Grupo 1 (7 encuestados)	
Variable	Detalle
X10 4.71+	Mi familia es una fuente de apoyo en mis proyectos laborales.
X12 4.71+	Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia.
X14 4.71+	Soy capaz de dejar las preocupaciones laborales en el trabajo para disfrutar de mi familia.
X15 4.71+	Puedo hacer que mi familia sienta que me preocupo por ellos aunque yo tenga mucho trabajo.
X17 1.86-	Mi familia piensa que paso poco tiempo con ellos.

X18 1.29-	Mi familia se queja de que no me ocupo debidamente de nuestro hogar.
X19 1.14-	Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos.
X21 1.43-	Los fines de semana realizo actividades referentes a mi trabajo.
X26 1.71-	He suspendido o no he estado presente en algún evento laboral por temas familiares.
X27 4.14+	El trabajar más de las 8 horas laborables exigidas por la Ley, es una muestra de compromiso con la Empresa.
X28 1.43-	El extender mi horario de trabajo me ayudará a obtener alguna ventaja dentro de la Empresa.
X29 4.29+	Mantengo un equilibrio entre la vida familiar y laboral.
X30 4.86+	Es normal que se extienda su horario de trabajo adicional a las 8 horas de la jornada normal.
X34 4.43+	Vale la pena quedarse una hora adicional después de la jornada laboral, a cambio de una capacitación
X35 1.00-	La empresa se preocupa por mi familia.
X39 1.86-	Cada día siento motivación por asistir a mi trabajo.
X41 1.14-	La empresa facilita la atención médica y de cuidado para los miembros de mi familia que lo requieran.

- **Análisis Grupo 1**

En el grupo 1, constan 7 de los encuestados y sus características son las que se mencionan a continuación:

- Les caracteriza de manera positiva las variables X10, X12, X14, X15, X27, X29, X30 y X34; lo cual manifiesta que: la familia representa un apoyo para

la realización de su trabajo, aun cuando éste tenga que desarrollarse en horario extendido; siendo capaz de disfrutar de la familia y de cumplir con las obligaciones laborales, sin descuidar ninguno de los 2 aspectos.

- Les caracteriza de manera negativa las siguientes variables: X17, X18, X19, X21, X26, X28, X35 y X41; representando que dedican tiempo a la familia y los hace sentir que la familia es más importante que el trabajo, son muy pocas las ocasiones en las que tienen que atender temas laborales durante el fin de semana, piensan que el extender el horario de trabajo no ayudará a obtener ninguna ventaja en la empresa.
- Este grupo piensa que la Empresa no se preocupa por su familia, y además no brinda facilidades para atención médica.

Tabla No. 3 Análisis de Grupos (conglomerados)

GRUPO 2

Grupo 2 (9 encuestados)	
Variable	Detalle
X3 1.00-	Estoy constantemente pensando en los temas del trabajo y no colaboro en el hogar.
X4 1.44-	Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para otras actividades de esparcimiento.
X5 1.22-	Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi familia o amigos.
X6 1.22-	Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo.
X27 2.33-	El trabajar más de las 8 horas laborables exigidas por la Ley, es una muestra de compromiso con la Empresa.
X33 1.33-	Trabajar de manera extendida significa mayor responsabilidad.

X34 1.89-	Vale la pena quedarse una hora adicional después de la jornada laboral, a cambio de una capacitación.
X36 1.78-	La empresa se preocupa por mi salud y bienestar.
X37 1.00-	El trabajar en horarios extendidos significa oportunidades de crecimiento.
X38 1.11-	Existe una política de trabajo en equipo en la Empresa.

- **Análisis Grupo 2**

Este grupo consta de 9 de los encuestados, los cuales se encuentran caracterizados de manera negativa por todas las variables del grupo, lo cual manifiesta lo siguiente:

- Se puede evidenciar que existe un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral en este grupo de encuestados, ya que señalan que en muy pocas ocasiones se exceden en los horarios de trabajo y que si cuentan con tiempo para la familia y el hogar.
- De manera limitada piensan que el trabajar más allá de la jornada normal de trabajo es una muestra de compromiso con la Empresa, y que no vale la pena quedarse trabajando horas adicionales.
- No existe una política de trabajo en equipo y la empresa tiende a no preocuparse por la salud y bienestar de los colaboradores.

Tabla No. 4 Análisis de Grupos (conglomerados)

GRUPO 3

Grupo 3 (13 encuestados)	
Variable	Detalle
X7 1.08-	Por temas familiares no rindo en el trabajo como debería.

X20 1.69-	Muy a menudo pienso en dejar mi trabajo.
X23 1.00-	Mis vacaciones o períodos de maternidad, paternidad o enfermedad han tenido que ser suspendidos por temas laborales.
X24 1.38-	He tenido problemas familiares por temas laborales.
X36 3.92+	La empresa se preocupa por mi salud y bienestar.

- **Análisis Grupo 3**

En el grupo 3 están agrupados 13 encuestados, a quienes les caracteriza de manera positiva la variable X36, y de manera negativa las demás variables; con lo cual se puede concluir lo siguiente:

- Los problemas familiares no interfieren en sus temas laborales y los problemas laborales tampoco se ven afectados por problemas familiares, en muy pocas ocasiones piensan en dejar su trabajo, los períodos de vacaciones o permisos personales nunca han tenido que ser suspendidos por temas laborales.
- Este grupo manifiesta con un índice alto, que la empresa se preocupa por su salud y bienestar.

Tabla No. 5 Análisis de Grupos (conglomerados)

GRUPO 4

Grupo 4 (13 encuestados)	
Variable	Detalle
X3 2.46+	Estoy constantemente pensando en los temas del trabajo y no colaboro en el hogar.
X6 2.38+	Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo.

X7 2.54+	Por temas familiares no rindo en el trabajo como debería.
X8 2.08+	A menudo no cumplo con algunas reglas de mi trabajo debido a mis obligaciones familiares.
X12 2.54-	Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia.
X13 2.62-	Puedo tomar distancia de mis problemas familiares para trabajar eficazmente.
X21 2.46+	Los fines de semana realizo actividades referentes a mi trabajo.
X25 4.08+	He tenido que suspender o no estar presente en algún evento familiar por temas laborales.
X29 2.62-	Mantengo un equilibrio entre la vida familiar y laboral.

- **Análisis Grupo 4**

En el grupo 4, están ubicados 13 de los encuestados, quienes están caracterizados de manera positiva por las variables X3, X6, X7, X8, X21 y X25; y de manera negativa por las variables X12, X13 y X29.

- De cierta manera, este grupo piensa ocasionalmente en temas de trabajo y colabora muy poco en el hogar, además las preocupaciones familiares en algunas ocasiones no le dejan concentrarse en el trabajo y esto ocasiona que no tenga el mejor rendimiento.
- Algunos fines de semana tiene que realizar temas de trabajo y en algunas ocasiones han tenido que suspender eventos familiares por temas laborales.
- Hay ocasiones en las que no tienen la facultad de cumplir con todas sus obligaciones laborales sin descuidar a su familia, sin poder separar los problemas familiares de un trabajo eficaz.

Tabla No. 6 Análisis de Grupos (conglomerados)

GRUPO 5

Grupo 5 (8 encuestados)	
Variable	Detalle
X8 1.00-	A menudo no cumplo con algunas reglas de mi trabajo debido a mis obligaciones familiares.
X13 4.75+	Puedo tomar distancia de mis problemas familiares para trabajar eficazmente.
X16 1.25-	Mi familia se queja de que no le prestó la debida atención por el exceso de trabajo.
X22 1.13-	Tengo que solucionar temas laborales durante mis períodos de vacaciones.
X25 1.75-	He tenido que suspender o no estar presente en algún evento familiar por temas laborales.
X31 1.63-	He sufrido alguna enfermedad producto del estrés laboral.
X32 1.00-	Si es necesario me llevo trabajo a mi hogar como símbolo de responsabilidad y compromiso.
X39 3.88+	Cada día siento motivación por asistir a mi trabajo.
X40 1.63-	La retribución económica que recibo compensa en la medida de lo posible el costo económico que supone el mantenimiento de mi familia.

- **Análisis Grupo 5**

En este grupo constan 13 personas de las 50 encuestadas. Están caracterizados de manera positiva por las variables X3, X13 Y X39; y de manera negativa por las variables X8, X16, X22, X25, X31, X32 y X40; con lo cual se manifiesta lo siguiente:

- Por temas laborales ocasionalmente colaboran en el hogar, aunque la mayoría de ocasiones pueden trabajar de manera eficaz tomando distancia de sus problemas familiares, teniendo motivación por asistir a su trabajo.
- Nunca dejan de cumplir su trabajo por obligaciones familiares, y su familia no se queja de que no les prestan atención por temas laborales. Nunca han tenido que atender temas laborales en períodos de vacaciones, ni suspender eventos familiares por temas laborales. Es decir, que en el tiempo destinado a la familia no han tenido que dedicarlo al trabajo, por lo que no presentan síntomas de estrés.
- La retribución económica que reciben, no compensa en la medida de lo posible el costo económico que supone el mantenimiento de su familia.

CAPITULO CUATRO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar políticas que permitan mantener un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, articuladas al Desarrollo Organizacional.

Los objetivos específicos consistieron en analizar la situación actual de la empresa La Esperanza respecto al equilibrio familia-trabajo, identificando los factores que promueven los conflictos en el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, así como determinar los factores que afectan en el desarrollo organizacional de la empresa, relacionados con el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral. En este sentido, una vez que se concluyó tanto con el análisis bibliográfico al respecto, así como también con el procesamiento de los datos de la encuesta aplicada, se pueden destacar algunos elementos de reflexión.

Las empresas familiarmente responsables son aquellas que, además de preocuparse por la productividad y rentabilidad, también se preocupan por el bienestar tanto de sus colaboradores como de sus familias, y en las cuales se observa que cuentan con personal más motivado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas que invierten en una cultura organizacional basada en generar estrategias que permitan a los empleados tener una mejor calidad de vida a través del equilibrio que se logre construir entre la vida familiar y la vida laboral, se verán beneficiadas en cuanto a sus niveles de productividad.

Claramente se observa que las esferas productivas y reproductivas se manejan con desigualdad ya que son las mujeres quienes en su mayoría ejercen los dos roles. Un claro ejemplo son los permisos por maternidad en el Ecuador, para las mujeres son de 12 semanas y para los hombres en el mejor de los casos es de 15 días, sin tener la posibilidad de contar con más tiempo para el cuidado del recién nacido. Este

permiso podría ser flexible y/o transferible al padre con la finalidad de que se asuma de manera conjunta el cuidado y la crianza diaria.

Adicionalmente, se evidencia que no están definidos beneficios para trabajadoras del hogar, quienes son el aporte fundamental para que tanto mujeres como hombres puedan salir de sus hogares en búsqueda de su desarrollo personal y profesional.

En base al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, se pudo evidenciar en los resultados analizados que la empresa La Esperanza no cuenta con políticas de desarrollo organizacional en busca de un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral formalmente establecidas; sin embargo, un alto porcentaje de sus colaboradores se encuentra motivado de ir a su trabajo día a día, a pesar de no conocer ninguna política que aporte al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral en la Empresa. Esta posible contradicción se podría justificar por la forma como definen las responsabilidades por este equilibrio, basado en los valores compartidos desde un marco socio cultural ecuatoriano.

La gran mayoría de los colaboradores de la empresa La Esperanza, opinan que el encontrar el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral depende de un deseo personal, y no es responsabilidad de la empresa. Tomando en cuenta que el 76,24% de colaboradores son mujeres, es decir 77, y que 18 de ellas tienen nivel de instrucción primaria y desempeñan cargos de auxiliares y ayudantes de corte, bordado, estampado o pulidores en los talleres; existe una mayor probabilidad de que desempeñen el doble o tripe rol del cual se hablaba anteriormente, ya sea en las labores del hogar o en el cuidado de sus hijos u otros dependientes. Por otro lado, de los 36 colaboradores que tienen nivel secundario, 30 son en los cargos de auxiliares de servicios, talleres, estampados, bordado y corte; además, jefe de bodegas e insumos, bordado, corte y talento humano; por lo que el desarrollo de las actividades en el hogar o el cuidado de familiares se repite. Únicamente 16 personas cuentan con instrucción superior de estudios, de las cuales 14 mujeres quienes ocupan cargos de supervisión y coordinación de actividades; por lo que se puede evidenciar también que las mujeres además de culminar sus estudios de tercer nivel están ocupando cargos altos y participan en la toma de decisiones dentro de la empresa.

En cuanto a los hallazgos de la encuesta aplicada, también manifiestan que existen algunas iniciativas valoradas dentro de una política de desarrollo organizacional que aporte al equilibrio de la vida familiar y la vida laboral, las cuales se detallan a continuación en orden de importancia, recalcando que las tres últimas opciones se encuentran detalladas en la Ley:

- Horario flexible
- Flexibilidad para días de permiso
- Ausencia por emergencias familiares
- Puesto garantizado después de los días de permiso
- Permiso para el cuidado de un dependiente
- Apoyo para gastos de guardería

Es interesante notar que tales políticas no están expresadas explícitamente como de equilibrio de vida familiar y laboral, y no son reconocidas como tal. De todos modos, son iniciativas valoradas por los funcionarios y estarían justificando de algún modo su compromiso con la organización. La empresa, al sistematizarlas e institucionalizarlas, podría aprovechar este potencial de desarrollo organizacional.

En cuanto al análisis cuantitativo realizado se pudo identificar las siguientes características entre los trabajadores de La Esperanza:

- Existen preocupaciones familiares que no permiten cumplir con el trabajo asignado.
- Trabajan en horario extendido, sin embargo, existe trabajo en equipo y compensación.
- Dan prioridad a los temas de trabajo y no atienden los temas familiares.
- La familia apoya el trabajo, aun cuando éste es en horario extendido.
- El estado de ánimo se ve afectado por temas familiares y laborales, en el trabajo y en la casa.

- Cuentan con atención médica tanto para los trabajadores como para sus familiares.
- El trabajo en horario extendido significa mayor compromiso.
- En algunos casos, la preocupación de la empresa hacia las familias de los colaboradores genera motivación.
- Pueden separar los problemas laborales y los familiares y disfrutar de los dos espacios.

En base a los resultados obtenidos, se puede notar que los trabajadores de La Esperanza cuentan con factores favorables a una consolidación de estas políticas dentro de la empresa, los cuales a pesar de no estar detallados de forma expresa, se aplican de manera habitual y se han convertido en parte de la cultura organizacional, conformada por factores motivacionales que contribuyen con un nivel mayor de compromiso y por consiguiente mejora la productividad de la empresa.

Adicionalmente, se considera importante mencionar que en la actualidad el Ecuador se encuentra atravesando una situación económica de recesión, en el marco de la cual ha aumentado el porcentaje de desempleo y las empresas se han visto en la obligación de tomar medidas extremas que permitan el reducir los gastos a partir del recorte de personal. Por esta razón, la estabilidad laboral está más valorada y, en algunos de los casos, se justifica la permanencia en el trabajo, aún sin estar de acuerdo con todas las políticas y estrategias del empleador, considerando la necesidad básica de recibir un ingreso mensual como sustento de economía familiar.

4.2 Recomendaciones

En general, para todas las empresas, públicas o privadas, independientemente de su tamaño, se recomienda implementar políticas de desarrollo organizacional que aporten al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral de los colaboradores, proyectados hacia la consecución de una mejor calidad de vida y de una mayor productividad.

Para La Esperanza, tomar en cuenta las variables analizadas e identificar la correlación existente entre ellas, con la finalidad de identificar los componentes de las variables que influyen entre sí.

Toda vez que se realizó el análisis de los datos obtenidos en la encuesta diseñada para la presente investigación, se sugiere plantear algunas políticas que permitan mantener un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, articuladas al Desarrollo Organizacional en la empresa La Esperanza.

En el capítulo cuatro se presentaron los resultados del trabajo de campo, en base al análisis de conglomerados realizado se definieron 5 grupos, los cuales presentan ciertas características, en base a los que se pueden definir algunas estrategias dependiendo de las circunstancias de vida sobre las cuales esté atravesando cada uno de los trabajadores. El análisis de cada uno de los grupos así como las estrategias recomendadas se mencionan en los siguientes párrafos.

El grupo 1 manifiesta que cuenta con el apoyo de su familia para la realización de su trabajo, aun cuando éste tenga que desarrollarse en horario extendido, y pueden realizar las dos actividades sin descuidar ninguna de ellas, son muy pocas las ocasiones en las que tienen que atender temas laborales durante el fin de semana, piensan que el extender el horario de trabajo no ayudará a obtener ninguna ventaja en la empresa. Sin embargo este grupo piensa que la Empresa no se preocupa por su familia, y además no brinda facilidades para atención médica.

En el grupo 2 se puede evidenciar que existe un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, ya que señalan que en muy pocas ocasiones se exceden en los horarios de trabajo y que si cuentan con tiempo para la familia y el hogar. Muy pocos de los integrantes de este grupo piensan que el trabajar más allá de la jornada

normal de trabajo es una muestra de compromiso con la Empresa, y que no vale la pena quedarse trabajando horas adicionales. Finalmente, señalan que no existe una política de trabajo en equipo y la empresa tiende a no preocuparse por la salud y bienestar de los colaboradores.

El grupo 3 manifiesta que los problemas familiares no interfieren en sus temas laborales y los problemas laborales tampoco se ven afectados por problemas familiares. Además indican que en muy pocas ocasiones han pensado en dejar su trabajo, los períodos de vacaciones o permisos personales nunca han tenido que ser suspendidos por temas laborales. Este grupo manifiesta con un índice alto, que la empresa se preocupa por su salud y bienestar.

Por otro lado los encuestados clasificados en el grupo 4, piensan ocasionalmente en temas de trabajo y colaboran muy poco en el hogar, además las preocupaciones familiares en algunas ocasiones no le dejan concentrarse en el trabajo y esto ocasiona que no tenga el mejor rendimiento. Algunos fines de semana tienen que realizar temas de trabajo y han tenido que suspender eventos familiares por temas laborales. Se les dificulta separar los problemas familiares de un trabajo eficaz.

Finalmente, el grupo 5 señala que por temas laborales ocasionalmente colaboran en el hogar, aunque la mayoría de ocasiones pueden trabajar de manera eficaz tomando distancia de sus problemas familiares, teniendo motivación por asistir a su trabajo. Nunca han tenido que atender temas laborales en períodos de vacaciones, ni suspender eventos familiares por temas laborales. La retribución económica que reciben, no compensa en la medida de lo posible el costo económico que supone el mantenimiento de su familia.

En referencia a lo mencionado, se recomienda definir estrategias en base a la etapa de la vida por la cual se encuentran atravesando los colaboradores, es decir, estrategias respecto a las necesidades que podría tener que enfrentar en cada una de las etapas y circunstancias, así como también el nivel socioeconómico.

Se recomienda a La Esperanza, desarrollar políticas en la cual exista flexibilidad de horario y flexibilidad para días de permiso, midiendo o evaluando el desempeño en base al cumplimiento de objetivos planteados para cada puesto de

trabajo, los cuales deben estar claramente definidos y conocidos tanto por el trabajador como por su jefe inmediato; con la finalidad de que las reglas del juego estén claras al momento de la evaluación y recompensa, sea esta monetaria o no. Así, siempre que la jornada de trabajo semanal complete las 40 horas exigidas por la ley, se puede adaptar el horario en base a las necesidades de ese momento a fin de dedicar por ejemplo la tarde del viernes a la familia, o un par de horas a algún asunto personal.

Otra política que podría poner en práctica La Esperanza, es el apoyo económico o el montaje de un centro para cuidado de niños pequeños, tomando en cuenta que un 60% de los trabajadores encuestados tienen hijos menores de 5 años. Adicionalmente, en época de vacaciones escolares se podría apoyar a los padres ya sea con flexibilidad de horarios para atención de sus hijos u organizando talleres infantiles que permitan que sus hijos estén bien cuidados mientras sus padres continúan desempeñando sus actividades profesionales.

No obstante, es importante mencionar, que en cuanto al desarrollo del trabajo fuera de la oficina, únicamente sería factible para determinados casos (por ejemplo el caso de los diseñadores), sin embargo, esta opción no podría ser aplicada para los trabajadores de los talleres que desempeñan funciones de corte, bordado y confección de prendas, debido a la necesidad de la utilización de maquinaria especializada para el efecto; sin embargo, si aplicaría la flexibilidad de horarios al definir turnos rotativos.

Por otro lado, La Esperanza debe seguir desarrollando estrategias que permitan mantener el trabajo en equipo que actualmente manifiestan tener los trabajadores; por ejemplo desarrollar talleres fuera de la oficina que permitan que se conozcan en otros espacios a los compañeros de trabajo y se compartan otras vivencias y experiencias.

Adicionalmente, tomando en cuenta que los familiares apoyan el trabajo en horario extendido y que la preocupación de la empresa hacia la familia de los colaboradores genera motivación, la empresa debería realizar actividades para los familiares también. Por ejemplo, un detalle para las esposas o esposos de los colaboradores en el día de la madre o día del padre, un agasajo para los niños en

Navidad, buscar alternativas para actividades en temporadas de vacaciones escolares, actividades que no necesariamente involucran grandes cantidades de dinero, aquí se valora el detalle de tener pendiente a las personas más importantes de la vida de quienes comparten la jornada laboral a diario.

Así, es muy valorado e importante también, demostrar preocupación e interés por los diferentes hechos que les pueden ocurrir a los familiares de los colaboradores tales como alguna enfermedad, bienestar de sus seres queridos y brindar el apoyo y entendimiento del caso. Estrategias que no representan ningún valor económico, sin embargo el valor emocional (salario mental) es bastante alto.

Otra recomendación, como parte de la política propuesta para La Esperanza, es el desarrollo de un plan de medicina preventiva y bienestar a través de chequeos y evaluaciones médicas así como seguimiento en caso de algún problema de salud. En este caso, los costos podrían ser compartidos y al ser un número de personas considerable se pueden obtener mejores costos. Es importante generar conciencia en las personas, respecto a la necesidad de cuidar la salud.

Un tema importante a desarrollar es el de realizar reconocimientos a los colaboradores no sólo en fechas importantes como el día del cumpleaños, sino también por su buen desempeño y cumplimiento de la normativa, como por ejemplo “el empleado más puntual del mes”, “el colaborador que cumplió las metas establecidas para determinado período”, “el empleado que representa de mejor manera los valores de la empresa”, entre otras muchas alternativas.

Por otro lado, debido a que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa La Esperanza, opinan que el encontrar el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral depende de un deseo personal, y no es responsabilidad de la empresa; es muy importante que cada una de las personas empiece a trabajar en este aspecto, así como también, la empresa puede contribuir con campañas de comunicación interna mediante las cuales se brinde información y consejos al respecto, como por ejemplo la necesidad de establecer prioridades individuales y metas familiares, aprender a organizar el tiempo, compartir responsabilidades e incluir a todos los miembros de la familia en las mismas, saber cuándo y a quien delegar funciones

laborales, separar los temas familiares y personales y tratarlos en los lugares y tiempos que corresponden.

Finalmente, considero importante en el corto plazo aplicar la encuesta a toda la población de La Esperanza, para obtener resultados 100% reales, conocer a detalle las características de los trabajadores; y, aplicar las políticas de desarrollo organizacional definidas. En el mediano plazo, analizar la retribución económica y no económica de las políticas aplicadas en la empresa; identificando que si bien todas las personas necesitan de ingresos económicos para satisfacer sus necesidades básicas, los ingresos no económicos (o salario mental) contribuyen a una mejor calidad de vida y por lo tanto a una mejor productividad.

BIBLIOGRAFIA

- Abritta, Guillermo Pablo. Facultas de Ciencias Sociales, Unidad de Docencia e Investigaciones Univerisdad de Buenos Aires. Marzo de 1999. <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/comunicacion/teoricos/abrita.htm> (último acceso: 27 de Mayo de 2016).
- Agell, P., y J.A. Segarra. Investigación de mercados. Barcelona: Biblioteca IESE, 1997.
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. Andes . 8 de Marzo de 2016. <http://www.andes.info.ec/es/noticias/hay-mas-mujeres-hombres-ecuador-segun-datos-inec.html> (último acceso: 7 de Agosto de 2016).
- Allen, N., y J. Meyer. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE. 2015. <http://www.aite.com.ec> (último acceso: 23 de Agosto de 2015).
- Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.
- Bennis, W. Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Caballero Bellido, María. «Políticas Empresariales de conciliación vida familiar y laboral: Buenas prácticas .» Gobierno Vasco : Infopolis , 2000.
- Cachutt, Crisdalith, y Florangel Ortiz. «Empresas Familiarmente Respnsables: caso empresas venezolanas y su contraste con Latinoamérica.» *Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2013: 39-46.

- Caye, Jean-Michel, y y otros. The future of HR in Europe, Paris, Boston Consulting Group and European Association for Personnel Management. 2007.
- «Código del Trabajo.» Código del Trabajo. Quito, Ecuador, 26 de Septiembre de 2012.
- EL COMERCIO. EL COMERCIO. 21 de Abril de 2016. <http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-aumento-impuestos-contribucion-terremoto.html> (último acceso: 16 de Mayo de 2016).
- EL COMERCIO. EL COMERCIO. 6 de Mayo de 2016. <http://www.elcomercio.com/actualidad/terremoto-sismo-ecuador-intensidad-escalaeuropa.html> (último acceso: 16 de Mayo de 2016).
- EL COMERCIO. EL COMERCIO. 15 de Mayo de 2016. <http://www.elcomercio.com/actualidad/iva-impuestos-hogar-precios-economia.html> (último acceso: 16 de Mayo de 2016).
- elempleo. elempleo. Trabajos y empleos en Colombia. 2014. http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/bancolombia-la-mejor-empresa-privada-para-trabajar-en-el-panus-----/14247763 (último acceso: 31 de Julio de 2016).
- Equal Employment Opportunities. «Equal Employment Opportunities Trust Work & Life Awards 2011.» 2011. <http://www.eeotrust.org.nz/awards/leaders.cfm> (último acceso: 12 de Abril de 2015).
- Flaquer, Luis. «Las políticas familiares en una perspectiva comparada.» Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (La Caixa), 2000: 154-157.
- Golik, Mariela. «Las expectativas de equilibrio entre la vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación .» Bogotá, Junio de 2013.
- Gómez, Sandalio, y Carlos Marti. «La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia.» Barcelona: IESE Business School, 2004.

- Grzywacz, Joseph G., y Daewn S. Carlson. «Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research.» Sage Journals . Noviembre de 2007. <http://adh.sagepub.com/content/9/4/455.full.pdf+html> (último acceso: 31 de Enero de 2015).
- IESE. «Trabajo y familia: soluciones a un difícil equilibrio.» PERSPECTIVAS, Revista de Antiguos Alumnos , 2001: 48-50.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. «Reporte de Economía Laboral Junio 2016.» Quito, 2016.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC. 7 de marzo de 2014. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/la-mujer-ecuatoriana-en-numeros/> (último acceso: 27 de septiembre de 2015).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. «Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Indicadores Laborales. Marzo 2016 .» Indicadores Laborales, Quito, 2016.
- Jimenez Figueroa, Andrés Eduardo, Daniela Acevedo Olea, Ana Luisa Salgado Concha, y Emilio Moyano Diaz. «Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios.» Psicología en Estudio Col. 14, 2009: 729-738.
- Keller, Patricia Ingrid. «Opciones Estratégicas de Desarrollo Organizacional hacia la Sostenibilidad.» Visión de Futuro, 2012.
- Kliksberg, Bernardo. «La familia en América Latina. Realidades y Perspectivas.» Convergencia. Revista de Ciencias Sociales., 2005: 13-41.
- La Esperanza. La Esperanza. 2015. <http://www.laesperanza.ec/> (último acceso: 9 de Agosto de 2015).
- Lanas Medina, Elisa. «Vivir y Compartir. Propuestas para lograr la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.» Revista de Derecho, FORO 19 (Universidad Andina Simón Bolívar), 2013.

- «Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo no Remunerado de Hogar .»
Quito, Abril de 2015.
- «Ley Orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo.» Quito: Asamblea Nacional, Marzo de 2016.
- López Puig, Anna. «Entre la familia y el trabajo: realidades y soluciones para la sociedad actual.» 20. Narcea Ediciones, 2007.
- Mello, De Faria. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. Mexico: Noriega Editores, 2004.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Investigaciones. «La construcción social de problema del conflicto trabajo-familia, análisis mediático, político y de la realidad.» Estudio e Investigación, Alicante, 2011.
- Nuria y León, Chinchilla. La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia. Bogotá: Santillana, 2004.
- Pautassi, Laura. «El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos.» El cuidado como cuestión social desde un enfoque de derechos. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Octubre de 2007.
- Peña, Daniel. Análisis de Datos Multivariantes . 2002.
- Petit, Elsa, Roxana Abad, María López, y Rosalinda Romero. «Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica.» Opción, 2012: 173-205.
- Petit Torres, Elsa. «El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo.» Revista de Ciencias Sociales RCS, 2012: 74-88.
- Premios Eikon. Premios Eikon a la excelencia en comunicación Institucional. 2008.
<http://premioseikon.com/?coca-cola-de-argentina-campana-integral-de-bienestar-interno&page=ampliada&id=225> (último acceso: 31 de Julio de 2016).

Secretaría Nacional de Comunicación SECOM. www.elciudadano.gob.ec. 20 de Abril de 2015. <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-ley-de-justicia-laboral-y-reconocimiento-del-trabajo-no-remunerado-del-hogar/> (último acceso: 15 de Agosto de 2015).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. «www.buenvivir.gob.ec» 24 de Junio de 2013. <http://www.buenvivir.gob.ec/inicio> (último acceso: 15 de Agosto de 2015).

Serrano, Alfredo. Análisis de condiciones de vida, el mercado laboral y los medios de producción e inversión pública. Cuaderno de trabajo SENPLADES, Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2013.

Shepard, Edward, Thomas Clifton, y Douglas Kruse. «Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry.» *Industrial Relations: A journal of Economy and Society* , 1996.

Thompson, C., L. Beauvais, y K. Lyness. When work-family benefits are not enough: The influences of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 1999.

Yasbek, Philipa. The business case for firm-level work-life balance policies. Nueva Zelanda: Labour Market Policy Group, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

ENCUESTA

Por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, la misma contribuirá con mejoras para todos quienes hacemos la Empresa.

A continuación seleccione una de las opciones:

		Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
1	En general me encuentro de mal humor en casa porque mi trabajo es muy agotador.					
2	Mis problemas familiares me hacen estar irritable con mis compañeros de trabajo.					
3	Estoy constantemente pensando en mi trabajo y no colaboro con los temas del hogar.					
4	Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para otras actividades de esparcimiento.					
5	Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi familia o amigos.					
6	Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo.					
7	Por temas familiares no rindo en el trabajo como debería.					
8	A menudo no cumplo con algunas reglas de mi trabajo debido a mis obligaciones familiares.					
9	Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares.					
10	Mi familia es una fuente de apoyo en mis proyectos laborales.					
11	Mi trabajo contribuye a un mejor clima familiar.					
12	Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia.					
13	Puedo tomar distancia de mis problemas familiares para trabajar eficazmente.					
14	Soy capaz de dejar las preocupaciones laborales en el trabajo para disfrutar de mi familia.					
15	Puedo hacer que mi familia sienta que me preocupo por ellos aunque yo tenga mucho trabajo.					
16	Mi familia se queja de que no le presto la debida atención por el exceso de trabajo.					
17	Mi familia piensa que paso poco tiempo con ellos.					
18	Mi familia se queja de que no me ocupo debidamente de nuestro hogar.					
19	Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos.					

20	Muy a menudo pienso en dejar mi trabajo.					
21	Los fines de semana realizo actividades referentes a mi trabajo.					
22	Tengo que solucionar temas laborales durante mis períodos de vacaciones.					
23	Mis vacaciones o períodos de maternidad, paternidad o enfermedad han tenido que ser suspendidos por temas laborales.					
24	He tenido problemas familiares por temas laborales.					
25	He tenido que suspender o no estar presente en algún evento familiar por temas laborales.					
26	He suspendido o no he estado presente en algún evento laboral por temas familiares.					
27	El trabajar más de las 8 horas laborables exigidas por la Ley, es una muestra de compromiso con la Empresa.					
28	El extender mi horario de trabajo me ayudará a obtener alguna ventaja dentro de la Empresa.					
29	Mantengo un equilibrio entre la vida familiar y laboral.					
30	Es normal que se extienda su horario de trabajo adicional a las 8 horas de la jornada normal.					
31	He sufrido alguna enfermedad producto del estrés laboral.					
32	Si es necesario me llevé trabajo a mi hogar como símbolo de responsabilidad y compromiso.					
33	Trabajar de manera extendida significa mayor responsabilidad.					
34	Vale la pena quedarse una hora adicional después de la jornada laboral, a cambio de una capacitación.					
35	La empresa se preocupa por mi familia.					
36	La empresa se preocupa por mi salud y bienestar.					
37	El trabajar en horarios extendidos significa oportunidades de crecimiento.					
38	Existe una política de trabajo en equipo en la Empresa.					
39	Cada día siento motivación por asistir a mi trabajo.					
40	La retribución económica que recibo compensa en la medida de lo posible el costo económico que supone el mantenimiento de mi familia.					
41	La empresa facilita la atención médica y de cuidado para los miembros de mi familia que lo requieran.					

42	<p>Cuál o cuáles serían las iniciativas más valoradas, dentro de una política de desarrollo organizacional basada en el equilibrio entre la familia y el trabajo, que, desde su perspectiva podría mejorar su desempeño y compromiso con la empresa (valore en orden de prioridad, siendo 1 la más importante):</p>	Horario flexible			Trabajo en casa			
		Jornada reducida			Internet en casa			
		Semana comprimida			Período sabático			
		Cuidado para un dependiente que padece alguna enfermedad			Servicio cuidado de ancianos			
		Puesto garantizado después de los permisos			Plazas en colegios			
		Flexibilidad para días de permiso			Centro de deportes			
		Ausencia por emergencias familiares			Permiso para el cuidado de otros dependientes			
		Apoyo para gastos de guardería			Empleos compartidos			
		Indique cuál es el cargo que desempeña en la empresa.	Operativo					
			Mando medio					

	Supervisión	<input type="text"/>
	Directivo	<input type="text"/>
Usted supervisa el trabajo de otras personas?	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>
	Cuántos?	<input type="text"/>
El equipo de trabajo al cual Usted supervisa, tiene claramente definidos los objetivos y metas a cumplir en sus puestos de trabajo?	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>
Conoce de alguna política que aporte al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral?	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>
	Cuál?	<input type="text"/>
Considera que la empresa cuenta con alguna política que permita equilibrar la vida familiar con la vida laboral?	SI	<input type="text"/>
	NO	<input type="text"/>
	Cuál?	<input type="text"/>
Cree Usted que el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, dependen de:	Políticas de la Empresa	<input type="text"/>
	Deseo Personal	<input type="text"/>
	Dinámica Familiar	<input type="text"/>
Cree Usted que el equilibrio familia-trabajo aporta al Desarrollo Organizacional?	SI	<input type="text"/>

	NO	<input type="text"/>
	Explique	<input type="text"/>
Por favor complete los siguientes datos para finalizar la encuesta:	Sexo	
	Masculino	<input type="text"/>
	Femenino	<input type="text"/>
Cuánto tiempo trabaja en La Esperanza.	Menos de un año	<input type="text"/>
	Entre 1 y 3 años	<input type="text"/>
	Entre 3 y 5 años	<input type="text"/>
	Más de 5 años	<input type="text"/>
Edad		<input type="text"/>
Estado Civil	Casado	<input type="text"/>
	Soltero	<input type="text"/>
	Unión Libre	<input type="text"/>
	Otro (especifique)	<input type="text"/>
Cuántos hijos tiene?		<input type="text"/>
	Hijos entre 0 y 5 años	<input type="text"/>
	Hijos entre 5	<input type="text"/>

	y 10 años	
	Hijos entre 10 y 15 años	
	Hijos entre 15 y 18 años	
	Hijos mayores de 18 años que dependen de Usted	
Cantidad de menores o ancianos a su cargo		

ANEXO 2

Misión de la empresa: Somos una empresa que brinda productos de alta calidad a precios justos, con el propósito de generar recursos necesarios para el desarrollo interno de nuestra empresa y apoyar a la industria textil del Ecuador, capacitando un equipo humano comprometido a fijar nuevos estándares de calidad con la finalidad de que nuestros clientes logren su mayor satisfacción.

Visión de la empresa: Ser una empresa innovadora que plantee el desarrollo de nuevos productos manteniendo en constante formación nuestras marcas, destacando la responsabilidad, dedicación y aptitud de sus miembros; realizando proyectos que se encuentren a la vanguardia de las últimas tendencias en diseño y moda para ser líderes en el negocio de fabricación de textiles con participación en distintos mercados y convertirnos en la empresa líder del Ecuador.

Valores de la empresa:

- Respetar y Servir eficientemente a nuestros clientes.
- Cumplir con nuestros proveedores.
- Integrar como parte de nuestro accionar.
- Trabajar en equipo y firmemente unido.
- Satisfacer a nuestros clientes tenemos como objetivo fundamental.
- Incentivar a nuestros empleados.

SLOGAN: “Vestimos a la familia ecuatoriana con producto 100% nacional.”

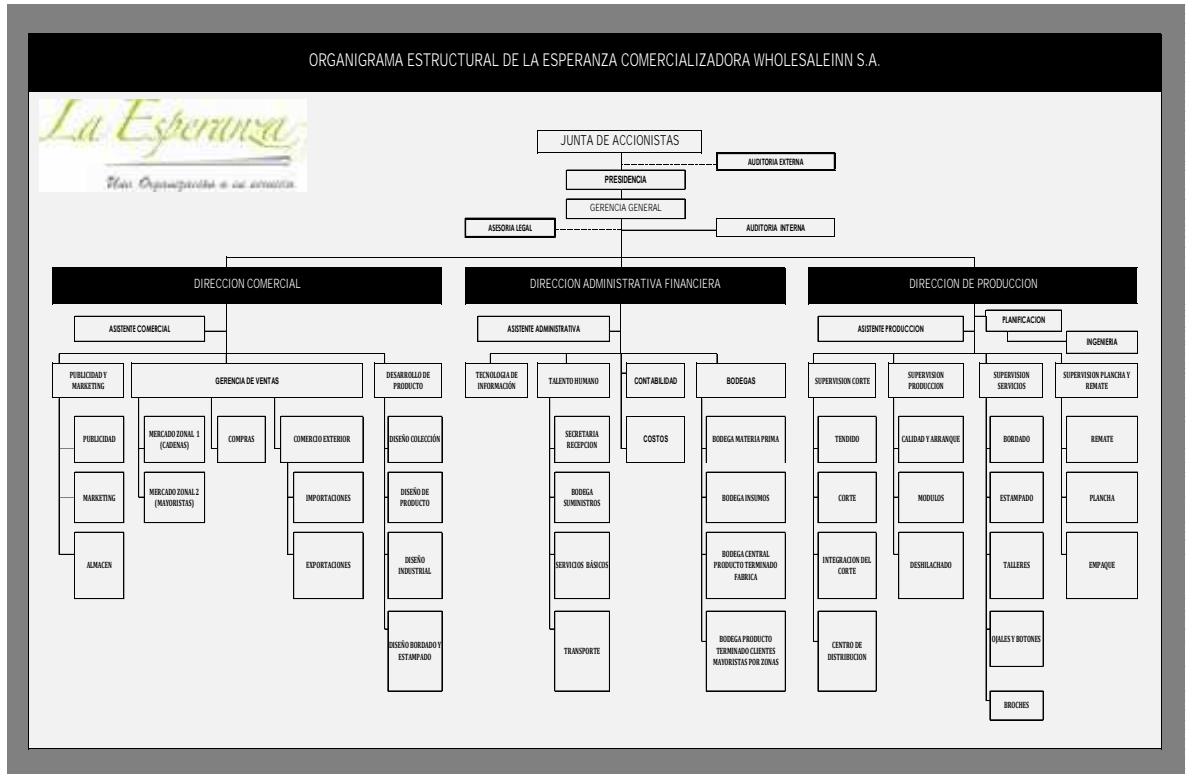
ANEXO 3

ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA LA ESPERANZA

1998	Nació la Esperanza, empresa orientada a la confección de prendas de vestir. La empresa creció en el ramo de confecciones con la elaboración de prendas para bebés, preescolares y escolares, y más adelante se fortaleció con el incremento de nuevas líneas de producción. Capital USD. 252 dólares.
2005	La Empresa llega a ventas de USD. 1,000,000 de dólares. Capital USD. 20,000 dólares.
2006-2007 y 2008	Crece en sus ventas.
2009	Superamos ventas de USD. 2,000,000 y ampliamos producción. Capital USD. 70,000 dólares.
2010	Alcanzamos ventas por USD. 3,000,000 de dólares. Se invierte en la adquisición instalaciones propias para la planta y oficinas. Capital USD. 335,000 dólares. .
2011	No situamos en ventas de USD. 3,100,000 de dólares. Invertimos en adquisición de maquinaria para mejorar nuestros procesos productivos. Capital USD. 463,283 dólares.
2012	La empresa mantiene Ventas por USD. 3,000,000 de dólares. Capital de USD. 600,093.
2013	La empresa alcanza Ventas por USD. 3,500,000 de dólares. Capital de USD. 600,093.
2014	La empresa se mantiene en ventas de USD. 3,500.000 de dólares. Capital de USD. 900,000.
2015 - 2016	La empresa ha bajado su nivel de ventas, cuenta con un nivel representativo de cuentas por cobrar; por lo que se vio en la necesidad de reducir el personal en un 30%.

ANEXO 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESPERANZA



ANEXO 5

ANALISIS FODA DE LA ESPERANZA

- **FORTALEZAS**

- La calidad y diversificación del portafolio de productos.
- El desarrollo de producto, al mantener un equipo dedicado a la investigación sobre las nuevas tendencias de moda y color que hacen los productos estén a la vanguardia de la moda, innovando de esta manera constantemente la oferta al mercado.

- **OPORTUNIDADES**

- Capacidad de Talento Humano, al mantener profesionales y operarios calificados y comprometidos con el desarrollo de la empresa.
- La normativa de calidad impuesta por el INEN para productos textiles de importación.
- La apertura de mercados y franquicias que permitan ampliar las fronteras de comercialización, permitiendo la exportación de los productos.
- Ofrecer productos a nichos de mercado que en la actualidad se encuentran desatendidos.
- La confianza de proveedores de materias primas e insumos nacionales y extranjeros al dotar de materiales en las cantidades que la empresa lo requiera.
- Líneas de crédito, tanto de la banca privada como pública, con el fin de renovar maquinaria con tecnología de punta.

- **DEBILIDADES**

- La falta de un área especializada en estampados que genera dependencia de talleres artesanales.

- No contar con franquicias de marcas internacionales que permitan captar otros segmentos del mercado nacional e internacional.

- **AMENAZAS**

- Inexistencia de organismos que aglutinen a la industria confección, con el fin de capacitar a trabajadores, impulsar los productos en el exterior (ferias, exposiciones).
- Poco control del contrabando para evitar acaparamiento del mercado nacional con productos del exterior de menor calidad.

ANEXO 6

Identificación de Variables para análisis de datos

N°	Identificación de las variables
1	X1 - En general me encuentro de mal humor en casa porque mi trabajo es muy agotador.
2	X2 - Mis problemas familiares me hacen estar irritable con mis compañeros de trabajo.
3	X3 - Estoy constantemente pensando en los temas del trabajo y no colaboro en el hogar.
4	X4 - Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para otras actividades de esparcimiento.
5	X5 - Mi trabajo usualmente me quita el tiempo que me hubiera gustado pasar con mi familia o amigos.
6	X6 - Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo.
7	X7 - Por temas familiares no rindo en el trabajo como debería.
8	X8 - A menudo no cumplo con algunas reglas de mi trabajo debido a mis obligaciones familiares.
9	X9 - Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares.
10	X10 - Mi familia es una fuente de apoyo en mis proyectos laborales.
11	X11 - Mi trabajo contribuye a un mejor clima familiar.
12	X12 - Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi

Nº	Identificación de las variables
	familia.
13	X13 - Puedo tomar distancia de mis problemas familiares para trabajar eficazmente.
14	X14 - Soy capaz de dejar las preocupaciones laborales en el trabajo para disfrutar de mi familia.
15	X15 - Puedo hacer que mi familia sienta que me preocupo por ellos aunque yo tenga mucho trabajo.
16	X16 - Mi familia se queja de que no le prestó la debida atención por el exceso de trabajo.
17	X17 - Mi familia piensa que paso poco tiempo con ellos.
18	X18 - Mi familia se queja de que no me ocupo debidamente de nuestro hogar.
19	X19 - Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos.
20	X20 - Muy a menudo pienso en dejar mi trabajo.
21	X21 - Los fines de semana realizo actividades referentes a mi trabajo.
22	X22 - Tengo que solucionar temas laborales durante mis períodos de vacaciones.
23	X23 - Mis vacaciones o períodos de maternidad, paternidad o enfermedad han tenido que ser suspendidos por temas laborales.
24	X24 - He tenido problemas familiares por temas laborales.
25	X25 - He tenido que suspender o no estar presente en algún evento familiar por temas laborales.
26	X26 - He suspendido o no he estado presente en algún evento laboral por temas

Nº	Identificación de las variables
	familiares.
27	X27 - El trabajar más de las 8 horas laborables exigidas por la Ley, es una muestra de compromiso con la Empresa.
28	X28 - El extender mi horario de trabajo me ayudará a obtener alguna ventaja dentro de la Empresa.
29	X29 - Mantengo un equilibrio entre la vida familiar y laboral.
30	X30 - Es normal que se extienda su horario de trabajo adicional a las 8 horas de la jornada normal.
31	X31 - He sufrido alguna enfermedad producto del estrés laboral.
32	X32 - Si es necesario me llevó trabajo a mi hogar como símbolo de responsabilidad y compromiso.
33	X33 - Trabajar de manera extendida significa mayor responsabilidad.
34	X34 - Vale la pena quedarse una hora adicional después de la jornada laboral, a cambio de una capacitación.
35	X35 - La empresa se preocupa por mi familia.
36	X36 - La empresa se preocupa por mi salud y bienestar.
37	X37 - El trabajar en horarios extendidos significa oportunidades de crecimiento.
38	X38 - Existe una política de trabajo en equipo en la Empresa.
39	X39 - Cada día siento motivación por asistir a mi trabajo.
40	X40 - La retribución económica que recibo compensa en la medida de lo posible el

N°	Identificación de las variables
	costo económico que supone el mantenimiento de mi familia.
41	X41 - La empresa facilita la atención médica y de cuidado para los miembros de mi familia que lo requieran.