



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“ESTRATEGIA PARA LA CONCILIACIÓN DE LOS CONFLICTOS
ENTRE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL Y LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE CACPECO LTDA.”**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de Investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Autora:

Diana Esthefanía Báez Jarrín

Directora:

Varna Hernández Junco (PhD)

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“Estrategia para la conciliación de los conflictos entre la vida familiar y laboral y la mejora del desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA.”

Línea de Investigación:

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: fundamentos y aplicaciones

Autora:

Diana Esthefanía Báez Jarrín

Varna Hernández Junco, PhD.
CALIFICADORA

f. _____

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mtr.
CALIFICADOR

f. _____

Victor Manuel Cuadrado, Ps.Cl. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg.
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato–Ecuador

Mayo-2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Diana Esthefanía Báez Jarrín, portadora de la cédula de ciudadanía No. 160053721-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diana Esthefanía Báez Jarrín

CI. 160053721-9

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento sincero a mi Directora del Proyecto de Disertación la Dra. Varna Hernández Junco (PhD), porque gracias a sus conocimientos, su orientación, su paciencia y sobre todo su motivación, pude concluir de manera satisfactoria mi trabajo, ganándose de esta manera todo mi respeto y consideración.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, quienes son el motor principal de mi vida y quienes han estado dándome su apoyo constante durante toda mi etapa de formación profesional y personal, de igual manera a todas las personas que sin duda alguna forman parte importante de mi vida, que han estado conmigo compartiendo mis logros y dándome la mano cuando he necesitado ayuda para levantarme, creo que sin el apoyo de todos ellos muy probablemente no lo hubiese logrado.

RESUMEN

La presente disertación tiene como tema “Estrategia para la conciliación de los conflictos entre la vida familiar - laboral y la mejora del desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA.” Al hablar de conflicto trabajo-familia se hace referencia a todo aquello que genera malestar en el trabajador, por la falta de armonía en su rol como empleado y en el rol de padre/madre o esposo/a. Por medio del presente trabajo investigativo, se analizan cuáles son los factores principales que generan dichos conflictos, se propone una estrategia para su conciliación y por consiguiente la mejora del desempeño laboral. Para lograr los objetivos propuestos se realiza una encuesta a los trabajadores, y se constata como factor principal el horario de trabajo, que impide que las personas puedan dar a su familia el tiempo que necesitan. La estrategia de conciliación engloba ocho estrategias particulares que facilitan la convivencia de los colaboradores en el trabajo y la familia, incluyendo a estos en actividades de la Institución, lo que ayuda a atenuar los conflictos que se generan. Dicha estrategia es validada por especialistas y beneficiarios, quienes consideran que el documento es un factible a la institución.

Palabras claves: Conflicto trabajo-familia, desempeño laboral, estrategia de conciliación.

ABSTRACT

The following dissertation aims to design a strategy to reconcile conflicts between family work - life and improve, the worker performance held in CACPECO S.L. It must be said that speaking of work-family conflict refers to anything that generates discomfort to the worker, due to the disharmony in their role as an employee, father/mother or husband/ wife. The focus of the research is quantitative and qualitative; during the research work, the main factors that generate such conflicts are analyzed, a strategy for reconciliation is proposed and therefore the improvement of the job performance in order. To achieve the proposed objectives, a survey directed to workers is done, and it is noted as the main factor the working hours, which prevents people to spend the time their family need. The conciliation strategy covers eight particular strategies that facilitate the coexistence of employees at work and family, helping to mitigate the conflicts that arise. This strategy is validated by specialists and beneficiaries, who believe that the document is feasible at the institution.

Keywords: conflict work-family, job performance, conciliation strategy.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INDICE DE CONTENIDOS.....	viii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. PROBLEMA	4
1.2.1 Descripción del problema	4
1.2.2. Preguntas Básicas	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4. OBJETIVOS	8
1.4.1 GENERAL	8
1.4.2 ESPECÍFICOS	8
1.5. PREGUNTA DE ESTUDIO, META Y/O HIPÓTESIS DE TRABAJO	9
1.6 DELIMITACIÓN FUNCIONAL.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Gestión del Talento Humano	10
2.1.1. Modelos de la Gestión del Talento Humano.	12
2.2. Desempeño laboral.	19

2.3. El rol del hombre y la mujer en el ámbito laboral.	23
2.4. El conflicto	27
2.5. La familia.....	30
2.6. Conflictos familiar-laborales.....	33
2.7. La conciliación de los conflictos de la vida familiar y laboral.	35
2.8. Antecedentes de investigaciones sobre conflicto laboral-familiar.....	38
CAPÍTULO III	40
METODOLOGÍA.....	40
3.1. Modalidad y alcance de la investigación.....	40
3.1.1. Métodos Aplicados	41
3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de Información.....	41
3.1.3. Población y Muestra	42
3.1.4. Procedimiento metodológico.....	42
3.2. Operacionalización de variables	47
3.3. Caracterización de la empresa CACPECO LTDA.....	48
CAPÍTULO IV.....	51
RESULTADOS.....	51
4.1. Análisis de la fiabilidad y validez de contenido del cuestionario elaborado	60
4.2.- PROPUESTA	64
Estrategia 1. Sensibilización.....	65
Estrategia 2. Comunicación interna.....	67
Estrategia 3- Valoración del Capital Humano	69
Estrategia 4. Organización flexible del tiempo y del espacio de trabajo.....	70
Estrategia 5. Desarrollo profesional.....	72
Estrategia 6. Beneficios sociales	73
Estrategia 7. Contratación y retribución.....	75

4.2.- Validación de la Estrategia de Conciliación de los Conflictos Trabajo- Familia y la Mejora del Desempeño.	77
CAPITULO V.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1.- Conclusiones.....	80
5.2.- Recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍA	83
Anexos	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	42
Tabla 3.2 Procedimiento metodológico.....	45
Tabla 3.3 Operacionalización de la variable Desempeño laboral	47
Tabla 3.4 Operacionalización de la variable Conflictos familia-trabajo	48
Tabla 4.1 Resultados del análisis de la variable desempeño laboral.....	53
Tabla 4.2 Resultados del análisis de la variable conflictos trabajo-familia.....	57
Tabla 4.3 Análisis de la correlación entre las variables conflicto familia-trabajo y desempeño laboral	59
Tabla 4.4 Análisis de confiabilidad del cuestionario.....	61
Tabla 4.5 Análisis estadísticos total-elemento	62
Tabla 4.6 Estrategia de Sensibilización	67
Tabla 4.7 Estrategia de Comunicación Interna	68
Tabla 4.8 Estrategia de Valoración del Capital Humano.....	69
Tabla 4.9 Estrategia de Organización flexible del tiempo y del espacio de trabajo	70
Tabla 4.10 Estrategia de Desarrollo Profesional.....	72
Tabla 4.11 Estrategia de Beneficios Sociales.....	74
Tabla 4.12 Estrategia de Contratación y Retribución.....	75
Tabla 4.13 Descripción del especialista y beneficiarios	77
Tabla 4.14 Resultados de la Validación por Especialistas.....	79

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el trabajo y la familia constituyen una parte muy importante dentro de la sociedad, y aunque sean dos cosas totalmente diferentes se interrelacionan por los roles que deben cumplir, tanto hombres como mujeres en los dos aspectos.

Greenhaus y Beutell (1985), definen el conflicto familia – trabajo como “Una forma de conflicto entre roles, en el cual las presiones del trabajo y la familia no son compatibles en algún aspecto, es decir, el asumir uno de los dos roles se dificulta por tener que responder simultáneamente al otro”

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Cotopaxi, CACPECO LTDA, el exceso de trabajo en los empleados tiene como consecuencia que dediquen poco tiempo a sus familias, ya que tienen que trabajar más horas, excediendo su horario de trabajo, lo que provoca en ellos conflictos interpersonales por el estrés que genera el trabajo y los problemas en el hogar, se producen también crisis emocionales al entrar en un proceso de desesperación, por no saber de qué manera llegar a una estabilidad, tanto laboral como familiar, éste estrés produce problemas en su salud, además de disminuir su desempeño laboral, por lo que se considera pertinente la investigación.

La presente investigación pertenece al campo de la Psicología Social, Cultural y/o de Trabajo, y se tiene como objetivo principal crear una estrategia de conciliación de los conflictos familia-trabajo y la mejora del desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA.

El proyecto de disertación consta de cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera: en el primer capítulo aborda el planteamiento de la propuesta de trabajo, donde se describe el problema, se justifica y se plantean los objetivos y la meta del trabajo; el segundo capítulo está formado por el marco teórico, donde se fundamentan los referentes teóricos.

El tercer capítulo, es el apartado dedicado a la metodología de la investigación, se describen aquí los métodos aplicados, las técnicas e instrumentos, la población con la que se trabaja, la operacionalización de las variables y una caracterización de la empresa donde se realiza la investigación. En el cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y la propuesta del trabajo; y en el quinto y último capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones, así como también la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. ANTECEDENTES

En la sociedad, la necesidad de ganar dinero para poder satisfacer las necesidades básicas de la población como: alimentación, vestimenta, salud, entre otros, además de lograr un estatus social, incita a las personas a esforzarse por trabajar y obtener más ingresos, incluso excediendo horarios de trabajo, y aumentando la carga laboral, lo que provoca que en el afán de cubrir todas las necesidades se deje de lado algo que también juega un papel muy importante en la vida de los seres humanos, la familia.

En los últimos tiempos, los roles han pasado por un proceso de transformación, en los que los hombres entran a jugar un papel muy importante en la vida familiar, y la mujer se ha introducido más en el ámbito laboral; el conflicto surge en el momento en el que cualquiera de las dos partes se ve afectada por el hecho de no poder manejar el tiempo que le dedican a estos dos espacios, ya que ambos son demandantes, lo que les genera estrés y por ende un bajo rendimiento en el trabajo y problemas familiares.

1.2. PROBLEMA

¿Cómo contribuir a la solución de los conflictos entre la vida familiar y laboral y a la mejora del desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA.?

1.2.1. Descripción del problema

La conciliación de la vida familiar y laboral es un tema en el que intervienen varios aspectos: sociales, económicos, inclusive políticos. El no lograr una estabilidad entre el trabajo y la familia, afecta al personal y tiene consecuencias en la empresa, ocasionando que exista una insuficiente productividad, por el bajo desempeño de los trabajadores.

Alberdi (2003), ha planteado la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares de hombres y mujeres en dos ámbitos fundamentales en la experiencia vital de las mujeres: “Uno sería el que abarca el conjunto de las relaciones afectivas, de las relaciones de pareja y, la formación de una familia, y por otro lado el campo de desarrollo personal, que es aquel en que cada vez las mujeres jóvenes tienen mayores expectativas y es el de su capacidad de acción exterior, el del empleo, el del reconocimiento social” p. 205.

Navarro (2008), en su trabajo *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación*

cualitativa en la comunidad Valenciana, señala que en la actualidad en la mayoría de las sociedades, se mira al trabajo como el medio para ganar dinero y satisfacer las necesidades primarias de la población, por lo que las personas se esfuerzan por trabajar inclusive más tiempo que el que deberían hacerlo, dejando de lado las necesidades afectivas y el tiempo de la familia.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Cotopaxi, CACPECO LTDA, la carga laboral que tienen los empleados, hace que extiendan su horario de trabajo, laborando más tiempo del que deberían hacerlo, esto provoca que no dediquen a su familia el tiempo que necesitan, creando un bache en las relaciones afectivas, ocasionando conflictos con sus compañeros de trabajo y conflictos en el hogar; estos conflictos en los roles y el no saber de qué manera conciliarlos genera en el trabajador afecciones en su salud y también en su desempeño, esto se ve reflejado en el incumplimiento de metas, falta de atención, problemas interpersonales, estrés, dolores de cabeza, entre otros.

Ante esta situación polémica, se plantea el problema científico enunciado en el epígrafe 1.2.

1.2.2. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema a solucionar se manifiesta con la presencia de estrés laboral, crisis emocionales, incumplimiento de metas, problemas entre compañeros de trabajo, del personal de CACPECO LTDA.

¿Qué lo origina?

Lo que origina el problema es principalmente el exceso de trabajo, y la falta de tiempo para la familia.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Guirao (1992) plantea que la conciliación de la vida familiar- laboral ha sido hasta finales del siglo XX un problema prácticamente ignorado. De hecho el tema empieza a captar atención de la comunidad científica al inicio de la “era de la información”, cuando con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, la interconexión entre el mundo productivo y reproductivo empieza a hacerse cada vez más problemática.

Chinchilla (2004) comenta que en la actualidad las empresas se preocupan por trabajar con responsabilidad social empresarial, sin embargo no se ha tomado en cuenta la importancia que tiene para la organización el ser familiarmente

responsables, es decir, estar conscientes de que el equilibrio personal y la calidad de vida repercuten en el rendimiento y la productividad.

La presente investigación diseña una estrategia de conciliación de los conflictos trabajo-familia, y la influencia que estos tienen en el desempeño de los trabajadores para su mejora, pues en la actualidad las instituciones están sometidas a grandes cambios, tanto tecnológicos como organizacionales, que requieren una reestructuración de la forma de llevar a cabo el trabajo.

La investigación será de gran utilidad para la institución y los trabajadores, ya que siendo el objetivo principal de todas las empresas obtener beneficios económicos, es importante preocuparse por el bienestar de los trabajadores, principalmente en el mejoramiento de su calidad de vida y la satisfacción personal, a lo cual contribuye el presente trabajo científico.

Con la propuesta se logra una mejor armonía entre los roles familiares y laborales. Una vez implementada la estrategia por la organización se conseguirá una conciliación de los conflictos trabajo-familia, lo que se revertirá en la mejora del desempeño y por ende el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Diseñar una estrategia para la conciliación de los conflictos entre la vida familiar-laboral y la mejora del desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO LTDA.

1.4.2 ESPECÍFICOS

1. Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre estrategias de conciliación de los conflictos entre la vida familiar-laboral y la mejora en el desempeño.
2. Analizar los factores que generan los conflictos familiares y laborales en los trabajadores de CACPECO LTDA.
3. Determinar la relación de los conflictos familiares y laborales en el desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA
4. Validar la estrategia diseñada para la conciliación de los conflictos familiares y laborales y la mejora del desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA, con criterio de un especialista.

1.5. PREGUNTA DE ESTUDIO, META Y/O HIPÓTESIS DE TRABAJO

La meta del siguiente trabajo científico es: Elaborar una estrategia para la conciliación de los conflictos entre la vida familiar y laboral y la mejora del desempeño de los trabajadores de CACPECO LTDA.

1.6 DELIMITACIÓN FUNCIONAL

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Realizar una caracterización de los conflictos laboral-familiares más relevantes y los factores que inciden en su aparición.
- Proponer una estrategia que permitirá la conciliación de los conflictos entre la vida laboral y familiar de los colaboradores en CACPECO LTDA.
- Con la implementación de la estrategia, por la organización, se conseguirá mejorar el desempeño de los trabajadores, en cuanto a indicadores tangibles e intangibles.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del Talento Humano

Es el proceso en el cual se desarrolla y agrega nuevos integrantes al ámbito laboral, buscando destacar el potencial de las personas, para que rindan de manera eficiente en sus labores.

Cuesta (2010) añade que “La gestión del talento humano, es el conjunto de normas y procedimientos que establecen las empresas o entidades para seleccionar y manejar la fuerza laboral que formará parte de la misma, trata de atraer y buscar personal que cubra las necesidades que se plantean dentro de cada empresa.” (p. 56).

En este ámbito lo que se busca es que las empresas cuenten con personal eficiente, generador de valor, que promueva el bienestar de la empresa cumpliendo con responsabilidad las actividades que le sean asignadas.

Chiavenato (2009) menciona que “la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 243)

Eslava (2004) afirma que:

La gestión de talento humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. (p. 48).

A lo mencionado anteriormente se acota

Según Chiavenato (2009) casi siempre:

Las organizaciones utilizan los modelos operativos para planificar el recurso humano. Se trata de modelos cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operativo de la organización, ya que es en donde se concentra la mayor parte del personal de una empresa, entidad u organización. (p. 245).

En las definiciones aportadas por estos autores se destaca que la gestión del talento humano busca atraer, mantener y desarrollar la fuerza laboral, y para ello gestiona diferentes subsistemas como: reclutamiento y selección de

personal, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, para obtener la máxima creación de valor para la organización.

2.1.1. Modelos de la Gestión del Talento Humano.

Existen varios modelos de gestión del talento humano abordados por varios autores (ver anexo II. 1), entre ellos se destacan:

Chiavenato (2009) divide a los modelos de gestión del talento humano en tres: el primero son los modelos operativos de la planificación de recursos humanos, que son cuantitativos y simples, basados en experiencias anteriores, y datos estadísticos. Existen varios modelos operativos para la planificación de los recursos humanos, algunos de ellos son: modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio, modelo en base en el seguimiento de los puestos, modelo de sustitución de los puestos clave, modelo con base en el flujo de personal, modelo de planificación operativa integral

El segundo modelo es el táctico de planificación de los recursos humanos, que involucra a todos los gerentes: administradores de recursos humanos, o a cada departamento o unidad de la organización, esto facilita el cumplimiento de las metas y los objetivos. Este modelo incluye algunos aspectos como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otros. Así este modelo es menos cuantitativo y más cualitativo.

El tercer modelo es el modelo estratégico de la administración de recursos humanos, que es el más global, se conecta con necesidades organizacionales más amplias como: una estructura organizacional más dinámica, una cultura organizacional más participativa e incluyente, y actualización continua de las competencias organizacionales.

Harper y Lynch (1992), en su modelo conceptual de gestión del talento humano destaca las siguientes actividades: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría.

Cuesta (2010), en su modelo de gestión DPC, tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la persona manifiesta en su educación y desarrollo, así los procesos claves de este modelo son: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo, compensación laboral.

A pesar de que los autores mencionados anteriormente, otorgan distintos nombres a los modelos y a los subsistemas que desarrollan, todos se asemejan y persiguen el mismo objetivo, que es facilitar el trabajo de los gestores, el

cumplimiento de procedimientos y mantener la fuerza laboral para la organización.

Entre los subsistemas que tienen mayor relación con la investigación, se encuentran: análisis descripción y valoración de cargos; reclutamiento; selección; capacitación y evaluación del desempeño, gestión por competencias. A continuación se describen.

Análisis descripción y valoración de cargos.

Porret (2011) apunta que “la valoración de cargos se forma al compás de la experimentación de hechos y circunstancias sociales, en donde las competencias que se adquieren en función del personal inciden en la gestión del talento de los seres humanos” (p.53).

Este subsistema está compuesto por tres niveles o etapas que forman una cadena importante para el desarrollo correcto de las funciones en los puestos de trabajo. En la primera se evalúan los requisitos necesarios para cubrir un puesto de trabajo, tales como: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades, condiciones del trabajo y sus competencias laborales.

La segunda etapa es la encargada de describir al puesto, es decir describir las funciones que el colaborador desempeñará en el puesto de trabajo. La tercera etapa es la valoración de cargos que implica un método para determinar la

importancia del puesto de trabajo con el fin de lograr una correcta organización y una remuneración justa.

Este subproceso se relaciona con el tema de investigación, ya que si no se tiene bien definidos los puestos de trabajo, con sus respectivas actividades, el colaborador no va a tener noción de cómo realizar su trabajo, lo que traerá consigo consecuencias graves en su desempeño y conflictos laborales que pueden repercutir en la vida familiar.

El reclutamiento

Según Chiavenato (1999) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece a las personas, la oportunidad de empleo que pretende llenar. Su objetivo principal es atraer candidatos, de los cuales se seleccionará a los posibles nuevos integrantes de la empresa.

Para poder elegir a la persona idóneo para el puesto, se puede crear una base de postulantes, éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo o currículos.

A partir de lo enunciado anteriormente se puede considerar que realizar un buen proceso de reclutamiento contribuye a que los colaboradores tengan un buen desempeño, ya que se recluta únicamente a las personas que cumplan con el perfil requerido para el puesto vacante.

La selección

Para Wayne (1994). El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de personal puede darse en forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas existen varios métodos que se deben aplicar en la búsqueda de la persona adecuada para ocupar el puesto, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

Este subsistema de gestión del talento humano, se relaciona con el tema de investigación ya que al contar con un correcto proceso de selección, se estaría seleccionando a las personas que tengan las competencias adecuadas para desempeñarse en el puesto de trabajo, y de esta manera se garantiza a la empresa contar con un personal que logre cumplir con los objetivos y sea el pilar fundamental del crecimiento institucional.

La capacitación

Chiavenato, Idalberto (2009) define a la capacitación como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, además de ser un medio para desarrollar las competencias en las personas para que estas puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, para que de esta manera contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización y se vuelvan cada vez más valiosas. La persona por medio de la capacitación, asimila información, desarrolla actitudes y comportamientos nuevos. La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo para mejorar las competencias de las personas y por ende el desempeño de los trabajadores en la organización.

Este es uno de los aspectos que más relación tiene con la investigación, ya que el desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores, contribuye a que no se generen conflictos en el trabajo por desconocimiento, incompetencias, y ayuda a mejorar el desempeño en cada una de las actividades, lo que facilita la vida familiar y laboral.

Gestión por competencias

Alles, Martha (2005) define la competencia como una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación;

son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

Las empresas han determinado sus funciones y sus respectivas competencias área por área, estas se clasifican en competencias cardinales y específicas: las primeras son las que deberán poseer todos los integrantes de la organización y las segundas están relacionadas directamente con las tareas y funciones de los puestos o áreas de una organización.

A través del entrenamiento del personal y el desarrollo de las competencias adecuadas para el cargo, se logra que los colaboradores puedan cumplir con el desarrollo de las actividades en sus áreas o puestos de trabajo.

Lo antes mencionado tiene relación con el tema de investigación, ya que si una empresa trabaja en su gestión del talento humano basándose en competencias, al realizar un proceso de selección, desarrollo del personal y capacitación, aumentan las posibilidades de contar con personal que tendrá un buen desempeño en sus puestos de trabajo, se reducen los gastos que se pueden generar al contratar a personas no adecuadas, disminuyendo de esta manera el riesgo de que se generen conflictos laborales y por ende familiares.

Que la organización cuente con los subsistemas de gestión de talento humano nombrados anteriormente, es un gran aporte, para evitar que se generen

conflictos principalmente laborales, y tengan un mal desempeño en sus puestos de trabajo, ya que si se cuenta con un personal calificado, competente, que cumpla con todos los requerimientos institucionales, facilitará el cumplimiento de las metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

El subsistema de desempeño laboral se aborda a continuación.

2.2. Desempeño laboral.

Para Gómez (2009) el desempeño laboral “identifica conocimientos, habilidades, necesidades, intereses y expectativas laborales”.(p.52).

Chiavenato (2000) define el desempeño cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Araujo y Guerra (2007) manifiestan que el Desempeño Laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización, en un tiempo determinado.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las

habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Los autores antes mencionados coinciden en que el desempeño es el cumplimiento de las actividades del puesto de trabajo y de los objetivos institucionales, a través de comportamientos observables, actitud, habilidades, conocimientos y expectativas del puesto de trabajo.

Gómez (2009) plantea que dentro del desempeño del personal se pueden identificar los siguientes parámetros:

Adaptabilidad.- Se refiere a la capacidad del empleado de desempeñarse de manera óptima en los diferentes puestos a los que se asigna, es decir determina la condición en la que se le impone para ejercer sus funciones.

Comunicación.- Plantea que es la manera en la cual el empleado transmite sus ideas, soluciones, y pensamientos, de forma entendible a los demás miembros del equipo en el ámbito laboral.

Iniciativa.- Señala que es la cualidad del empleado por buscar soluciones que sobrepasen los objetivos propuestos, generar nuevas ideas para el funcionamiento y buena producción, en ideas constructivas para el bienestar del mismo.

Conocimientos.- Plantea que es la formación académica del empleado y la capacidad del mismo por buscar siempre la generación de nuevos conocimiento, su correcto manejo.

Trabajo en equipo.- Capacidad que el empleado demuestra al trabajar con sus compañeros, discutiendo, aceptando, generando conceptos y soluciones estratégicas gracias a sus ideas, también se conoce como la capacidad de explotar todas las cualidades de los miembros del equipo en beneficio de la empresa u organización.

Este subsistema tiene relación con el tema de investigación, ya que hace referencia a la capacidad que el trabajador tiene para desempeñarse de manera correcta en su puesto de trabajo, que tipo de comunicación y relación tiene con su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo, además de la capacidad que tiene para trabajar en equipo, todos estos son factores que inciden para que el colaborador genere o no conflictos laborales-familiares, y por ende un buen o mal desempeño en sus funciones.

Un factor importante para que se generen conflictos trabajo-familia es la mala distribución del tiempo, el hecho de alargar la jornada laboral, ayuda al colaborador a cumplir con sus obligaciones laborales, dejando de lado las deberes familiares, ya que no puede otorgar a su familia el tiempo que necesita.

La manera de organizar el tiempo de trabajo del personal en base a la distribución equitativa de tareas, la flexibilidad de los horarios y la determinación de tiempos en los que las actividades deben ser cumplidas, son indispensables para evitar o atenuar los conflictos trabajo-familia.

Según Landa (2014) la importancia de “la flexibilidad interna se está utilizando por las empresas cada vez, para adaptar los horarios y los tiempos de trabajo a sus necesidades productivas” (p. 119). El horario de trabajo está establecido en parámetros que son proporcionales a las actividades realizadas, de esta manera se puede establecer cuantas horas deberá prestar su servicio el trabajador al empleador dentro de la empresa.

El concepto de flexibilidad en el horario de trabajo se ha convertido en el nuevo incentivo que se aplica dentro del mundo laboral. La flexibilidad del horario no es trabajar menos horas, se refiere a una mejora en la distribución del tiempo laboral, lo que permite mejor organización y ambiente de trabajo, aumentando el rendimiento y productividad de los trabajadores. Se basa en el principio de que el trabajo debe ser cumplido en las ocho diarias pero estas están distribuidas de manera que ayudan al empleado a organizar todos los aspectos de su vida cotidiana. Se puede encontrar dentro de los horarios flexibles a los siguientes:

El horario fijo variable permite a la empresa generar y brindar un sin número de horarios, los cuales son escogidos por el empleado de acuerdo a sus necesidades.

El horario flotante es el que el trabajador escoge su hora de entrada y ya en el puesto de trabajo deberá cumplir con su jornada.

A través del paso del tiempo los horarios de trabajo se han ido modificando constantemente en función del capital humano, de los requerimientos de la empresa, del desarrollo de la ciencia y la tecnología, la cual pasa a formar parte de las herramientas laborales de hoy en día, muchos han sido los puntos tomados en cuenta para que el horario se ajusté de manera consciente a la persona, a su integridad física y mental.

2.3. El rol del hombre y la mujer en el ámbito laboral.

La dificultad para conciliar la vida laboral y familiar últimamente vivida como un verdadero fracaso personal, fruto de los estereotipos de género que otorga a los hombres y las mujeres roles diferentes en relación con su presencia en las tareas domésticas y en el mundo del trabajo.

Con la evolución de la sociedad señala Martínez (2010) “cada vez se puede ver más involucradas a las mujeres en el ambiente laboral, desempeñándose como

profesionales competentes dentro de la sociedad, la cual durante mucho tiempo ha estado llena de estereotipos, marcados por la diferencia de género” (p. 47).

Según Martínez (2010) “El análisis del rol de la mujer, es a partir del desarrollo de la industrialización y la separación del ámbito laboral con respecto al espacio reproductivo” (p. 47).

La concepción que puede tener un gerente o un empresario de acuerdo a estos estereotipos, se centra en las supuestas diferencias que existen entre hombres y mujeres, y las consecuencias de esto en la producción y en los costos de la empresa.

De acuerdo con Martínez (2010) la sociedad y la fuerte discusión de la equidad de género, provocan conflicto de la independencia económica, la cual genera más que acabar con el modelo tradicionalista de que el hombre es el que gana y maneja el dinero, un nuevo aspecto donde la mujer como profesional trabajadora también es dueña de su capital, y por lo tanto también aporta al hogar, no solo con las tradicionales tareas domésticas, sino con el factor económico.

Otro de los aspectos importantes en los que actualmente se ve inmersa a la mujer es en la toma de decisiones; tanto hombres como mujeres deben ser partícipes en la toma de decisiones; ya sea en el ámbito laboral, como en el

familiar, ya que los dos se verán afectados por las consecuencias, igual estarán obligados a resolver los conflictos que cualquier decisión tomada ocasione.

De acuerdo con Martínez (2010) las decisiones que no son tomadas en cuenta, escuchando a todos los involucrados en el proceso, solo generan sociedades excluyentes, las cuales están enrumadas a trabajar siempre buscando el bien de un solo grupo y limitando otros sectores, para de esta manera afianzar su poder.

Según Martínez (2010), tiempo atrás la sociedad poseía arraigada una idea machista, actualmente se observa que la violencia de géneros ha disminuido, en busca de convertirse en una sociedad perfecta, que quiere progresar, por lo tanto la idea de discriminación a cualquiera de los géneros, solo deja ver que hay bases culturales arraigadas a prácticas antiguas y poco desarrolladas, las cuales en vez de ayudar a la superación social, la estancan, deteniendo en un nivel de crecimiento sociocultural, generando el fracaso y el retraso evolutivo del ser humano.

La eliminación de los estereotipos sexistas y la importancia que hoy en día se le da a las capacidades y actitudes que tienen las personas en lugar de centrarse en el género, hace posible lograr un buen desempeño, no solo laboral sino también en la vida diaria, a esto se suma la responsabilidad y el carácter de

cada persona brinde para ocupar un puesto en el mundo laboral y en el ámbito social.

En los últimos años, se ha visto también a la mujer inmiscuirse en el ámbito político, que antes era ocupado únicamente por personas de género masculino, esta práctica, y a la vez promoción de la igualdad de género en el desarrollo y política de un país, demuestra a la sociedad que la igualdad no es una norma impuesta por ser buena, sino que es un derecho indiscutible.

Según el Instituto Femenino de la Mujer, IFIIE, (2009) los referentes internacionales femeninos han demostrado estar más que calificadas para un correcto desempeño laboral, demostrando que los estereotipos son solo fantasmas del pasado, que por diferentes causas aparecieron y no dejaron avanzar a la sociedad de manera eficaz.

A criterio de la autora, el desempeño de los trabajadores se ve afectado de manera relevante por los conflictos laborales y familiares, ya que los problemas que se puedan tener en el trabajo como: exceso de actividades, inflexibilidad en el horario laboral, comunicación deficiente con los jefes o compañeros; y los que se pueden presentar en el hogar por falta de tiempo de atención, influyen para que el colaborador se vuelva improductivo en el puesto de trabajo, ya que busca la manera de solucionar los conflictos y no en cómo desarrollar sus actividades. Es importante que la persona encargada de la gestión del talento

humano realice de manera adecuada la evaluación del desempeño de los colaboradores buscando siempre la mejora continua de los colaboradores, esto ayuda a prevenir que se generen conflictos.

2.4. El conflicto

Pérez y Pérez (2011) describen que “se percibe el conflicto como algo natural asociado a la dinámica de la vida cotidiana. No tiene por qué ser algo negativo, sino que se puede complementar como un oportunidad para generar cambios deseables” (p. 14).

El conflicto en el ámbito laboral, según Pérez y Pérez (2011) se genera cuando dos o más personas que pertenecen a una organización tienen intereses contrapuestos, es decir, ideas diferentes, y debido a esto entran en un estado de confrontación o imposición la una con la otra.

Según González (2012), “La existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios” (p. 7)

Esto se refiere a que las personas cuando empiezan a salir de sus círculos familiares, es decir a interrelacionarse con otras personas, los valores y principios que adquirieron en sus hogares empiezan a ser cuestionados por

otros individuos, lo que implica que se generen conflictos por defender sus ideologías.

Según Castillejo (2003), los conflictos en los lugares de trabajo son comunes a toda la estructura organizacional, donde conviven individuos con diferentes intereses, estos intereses diferentes no son siempre necesariamente opuestos, normalmente se encuentran entrelazados con intereses comunes como: mantener el puesto de trabajo, o el cumplimiento de los objetivos institucionales. La falta de atención a estos conflictos implica costos para la empresa e insatisfacción para los colaboradores generando un mal desempeño de trabajo. (p.35)

Los autores mencionados concuerdan que los conflictos son el resultado de una confrontación generada porque las ideologías de las personas que conforman la institución se contraponen, sin embargo Castillejo (2003) señala que no siempre estos conflictos pueden considerarse opuestos, ya que las ideologías pueden ser distintas pero los objetivos son comunes. En el ámbito laboral existen diferentes tipos de conflictos, los cuales se explican a continuación:

Tipos de conflictos

El conflicto se analiza desde distintos aspectos: primero, como un conflicto intrapersonal, en los que la causa principal es la aparición de alguna situación en la que se hace difícil tomar una decisión, lo que provoca en la persona

incertidumbre, angustia e incluso depresión; segundo como un conflicto interpersonal y organizacional en los que la causa principal es la complejidad de las relaciones como: relaciones jefe-subordinado, exceso de carga laboral, mala comunicación, entre otros.

Según Pérez, Botija, define al conflicto laboral como toda serie de fricciones susceptibles de producirse en las relaciones laborales. (citado en Castillejo,2003)

A continuación se explican estos tipos de conflictos:

Conflicto individual: son condiciones o desajustes emocionales que muchas veces le ocurre a los trabajadores en sus lugares de trabajo, que afectan en gran medida la conducta personal, teniendo manifestaciones emocionales como: la agresividad, la desorganización, la ansiedad, entre otras expresiones.

Al respecto señala Martínez (2009) que “los individuos más bien están dando detalle simplemente sobre como las actitudes y los comportamientos de los individuos interactúan con los factores en sus ambiente de trabajo y de familia”. (p. 91)

Conflicto interpersonal: Lardani (2005), argumenta que este tipo de conflicto, es una interacción entre individuos, las diferencias de opinión, de intereses, de valores, de ideologías, pueden ser algunos de los factores que generan

conflictos entre los individuos, si en el conflicto interviene directa o indirectamente una tercera persona se transforma en un conflicto grupal.

Conflicto grupal: es el más complicado de solucionar porque implica un número mayor de personas, con distintas posturas, aparentemente irreconciliables por las que los diferentes miembros del grupo están en conflicto. Según Hogg y Hogg (2010) este tipo de conflicto “se enfoca a la relación entre los objetivos de la personas, la naturaleza competitiva o cooperativa de su conducta y la naturaleza conflictiva o armoniosa de sus relaciones” (p 402).

Estos tipos de conflicto no solo se generan en el ámbito laboral causando problemas en el desempeño, sino que las alteraciones emocionales y las diferencias de opinión pueden causar también conflictos en la vida familiar de los trabajadores.

2.5. La familia

La familia es considerada como la base de la sociedad, ya que es el inicio de la formación y desarrollo de un individuo, la familia es el referente de la evolución humana en su ciclo vital, se nace en familia y en esta se va adquiriendo los rasgos que se convertirán en los puntos fundamentales de desarrollo de un individuo y su posterior adaptación a la sociedad.

A lo largo de la historia señala Martín (2000) que el rol de la familia dentro de la sociedad ha sufrido cambios que surgen desde el interior de la misma, la familia ha evolucionado de la mano del tiempo y con la percepción de las personas acerca del mundo que nos rodea; también la evolución de las leyes y de sus continuas reformas han tenido que ver de manera esencial en el concepto de la familia y su rol en el ámbito social.

Cami (2009), manifiesta que existen algunos tipos de familia: familia nuclear; familias agregadas; familias monoparentales; familias mezcladas o reconstituidas; familias nucleares sin hijos; familias de complementación o suplencia. A continuación se caracteriza a cada una de ellas:

Familia nuclear: compuesta por dos adultos, que ejercen el papel de padres, y sus hijos.

Familias agregadas: la pareja vive junta, pero sin haber formalizado el matrimonio.

Familias monoparentales: convivencia de un solo miembro de la pareja (varón o mujer) con hijos no emancipados. En ocasiones, en este tipo de familias, uno de los hijos desarrolla la otra figura parental.

Familias mezcladas o reconstituidas: formadas por uniones en las que al menos uno de los miembros tiene niños de una relación previa. Puede incluir a

los niños de ambos. El otro padre puede tener o no contacto con ellos. A veces, estas familias crean auténticas redes familiares extensas no vinculadas, exclusivamente, por sangre.

Familias nucleares sin hijos: son las familias que no tienen hijos en el hogar. Se da una mayor oportunidad a la pareja para enfocarse el uno en el otro. El descenso de la natalidad, la concentración urbana, los nuevos valores sociales imperantes han hecho que aparezca esta modalidad de familia.

Familias de complementación o suplencia: las nuevas figuras jurídicas del acogimiento familiar y de la adopción. La existencia de este tipo de familias en el futuro. Se caracterizan por atender niños que mantienen con los adultos diversas formas de relación legal y educativa. Son aquellos grupos familiares, con o sin hijos biológicos, que conviven y se ocupan de niños o adolescentes que no son hijos de ningún miembro de la pareja, y los cuales, salvo en el caso de adopción, pueden mantener un contacto más o menos intenso con las familias de origen.

Díaz (2011), menciona que la familia suele ser un factor de protección y cuidado de las personas, pero también es fuente de conflictos cuando desconoce o no satisface los deseos y necesidades de alguno de sus miembros, sometiéndose a procesos de crecimiento, momentos de crisis y de estancamiento.

A continuación se describen los conflictos familiares-laborales.

2.6. Conflictos familiar-laborales

Menciona Martínez (2009) que un “conflicto familia-trabajo es un estado de contraposición que surge dentro del hogar derivado del ámbito laboral, el cual de manera directa está afectando o creando desfases dentro del hogar constituido” (p.57)

La autora concuerda en que la mayoría de las personas, independientemente de si son hombres o mujeres, manifiestan que lo más importante para sus vidas es su familia. Sin embargo, la realidad es bien diferente ya que, en términos generales, se le dedica mayor tiempo y energía al ámbito laboral. Esta situación de discrepancia entre los distintos intereses y energías dedicadas al trabajo o a la familia hace que resulte fundamental entender cómo viven las personas, la relación familia-trabajo y en qué medida les afecta esta situación (lo que se ha venido a llamar el conflicto trabajo-familia).

Greenhaus y Beutell, definen que "Una forma de conflicto de rol, es en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto" (p.77).

Martínez (2009) plantea el alejamiento en primer plano del individuo de su familia, por dedicarse solo a su labor cotidiana en el trabajo y el malestar que le causa esta separación, también señala que de manera paulatina este sentimiento va causando deterioro o malestar, no solo en el individuo sino también dentro del ambiente familiar, se manifiesta en discusiones y alejamientos entre los miembros de un hogar ,el cual poco a poco deja de ser participativo, silencioso, lo que agudiza más el problema, causando remordimientos y culpas en sus miembros.

Estos conflictos traen consecuencias laborales, psicológicas y físicas

Figueroa , Mariñan (2009), consideran que cuando se produce una ruptura en el equilibrio trabajo-familia se pueden generar consecuencias en el ámbito laboral, como la preocupación por el desarrollo profesional, lo que genera inestabilidad o el desequilibrio laboral, ya que el colaborador en su afán de proteger su trabajo, que es visto como el generador de recursos económicos que le permitirá sustentar su hogar y solventar las necesidades, no se concentra en lo verdaderamente importante que es su desempeño dentro del puesto, pudiendo perder su trabajo por esta razón. A continuación se detalla algunas de las consecuencias laborales que pueden presentarse:

La distracción del individuo, no puede concentrarse y generalmente comete errores en las actividades de su puesto de trabajo. Esto disminuye la productividad del individuo.

La falta de lucidez y precisión que son generada por el estrés que los conflictos producen, impiden la realización de las actividades del puesto de trabajo de manera eficiente. El individuo muchas de las veces presenta lentitud, es decir, tiende a alejarse de manera inconsciente de la realidad y se vuelve lento en la generación de ideas, soluciones o cualquier reacción que se requiera dentro de su puesto de trabajo.

Lapierre (2006), manifiestan que las consecuencias físicas generadas a causa de los conflictos se manifiestan de manera sintomática, como dolores de cabeza, náuseas, dolores musculares, fatiga, entre otros. (citado por Sanzs, A. 2011).

Para evitar o atenuar los conflictos y las consecuencias que estos acarrearán, se sugieren mecanismos de conciliación, a continuación se describe en que consiste la conciliación de los conflictos de la vida familiar y laboral.

2.7. La conciliación de los conflictos de la vida familiar y laboral.

Guirao (2010), define la conciliación de los conflictos familiares-laborales como la posibilidad de compatibilizar dos tareas satisfactoriamente: que cualquier

persona, sea hombre o mujer, pueda hacer concurrentes sus intereses o su desarrollo en los dos espacios (familia-trabajo), es decir que estos dos espacios no entren en conflicto y que ninguno de los dos perjudique el desarrollo del otro.

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España (2012), en su artículo Corresponsabilidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral, manifiesta que la conciliación trabajo-familia se ha entendido de diversas maneras. Conciliación en sentido estricto, se refiere a la compatibilidad de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo. En un sentido amplio, se refiere al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal, de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para sí. Por ello, conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

García (2010), plantea que la estructura social que rodea a una empresa, indica la forma de trabajo de cada persona, en donde existen dos géneros: hombres y mujeres, que son capaces de desarrollar las mismas actividades, con la misma condición laboral, ya que el éxito del desempeño laboral no depende del sexo, sino de la responsabilidad y la preparación que se tiene". (p 122.)

Las políticas de tiempo como alternativa a la conciliación.

Torns (2011) manifiesta que las políticas de tiempo se orientan hacia un horizonte, ciertamente utópico, donde el tiempo de vida y la sostenibilidad son el objetivo a alcanzar a largo plazo, mientras que el bienestar cotidiano se convierte en la finalidad más inmediata.

Señala Martínez (2009) que una verdadera conciliación necesita de acuerdos que sean aceptados de manera personal por los miembros de una familia, para así distribuir toda la carga, tanto laboral como doméstica de manera equitativa entre sus miembros, para ello es necesario:

El reparto equilibrado de las responsabilidades, tanto familiares como profesionales, es necesario acabar con estereotipos que erróneamente han estado presentes en la sociedad, tanto hombres como mujeres pueden desenvolverse exitosamente en el mundo laboral, y lo único que necesitan es la correcta distribución y organización de las tareas dentro del hogar.

El trabajo de la mujer como madre trabajadora es realizado de manera eficiente como cualquier persona, es necesario dejar de crear limitantes erróneos acerca de las personas y su desempeño laboral, el éxito laboral no depende de la carga familiar sino de la responsabilidad y los logros que alcance un trabajador dentro de la empresa.

2.8. Antecedentes de investigaciones sobre conflicto laboral-familiar.

Entre las investigaciones sobre la conciliación de los conflictos entre la vida familiar y laboral se encuentran las siguientes:

Figueroa, Mariñan, Martínez, Norambuena, (2012) en su trabajo de tesis titulado “El trabajo conflicto familia genera, estrategias de conciliación en trabajadores dependientes” (p.41), manifiesta que el trabajo y la familia constituyen dos esferas principales de la sociedad, donde actúa el ser humano como ente principal que se encuentra en constante interacción y transformación, estas transformaciones se han acrecentado como producto de los constantes cambios sociales, políticos y económicos, generando un reordenamiento de roles y las formas de relacionarse entre las distintas esferas.

La organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2009) en un estudio titulado “Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social”, argumenta que es necesario avanzar hacia la conciliación de ambas esferas, tanto en el trabajo como en la familia con corresponsabilidad social, es decir, entre hombres y mujeres, así como también entre familias, estado, mercado y sociedad en general. Se trata de una dimensión fundamental para promover la igualdad y combatir la pobreza desde el mundo del trabajo. Constituye además, un requisito para avanzar hacia la equidad de género, señala claramente la necesidad de que las estrategias deben estar marcadas en el equilibrio que

debe darse en lo laboral, y las tareas y responsabilidades que se dan dentro del hogar.

Madriz y Rodríguez (2010) en su investigación denominada “Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras. Estado sucre 2010” (p.25), define que la calidad de vida laboral, persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, anteponiendo los intereses individuales a los de las organizaciones, sin embargo, la perspectiva de la organización mantiene la postura contraria: alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional, sin importar el bienestar de los trabajadores, lo que hace que se generen los conflictos laborales y por ende la presión conlleva a que también se generen conflictos familiares.

Una vez concluida la sistematización de los referentes teóricos, en el siguiente capítulo se describe la metodología aplicada en el trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente capítulo se abordan: la modalidad, el alcance de la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos aplicados, se caracteriza a la población, el procedimiento metodológico empleado, la operacionalización de las variables, y una breve descripción de la empresa.

3.1. Modalidad y alcance de la investigación.

El alcance de la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que se realiza una caracterización de los conflictos familiar- laboral más relevantes, de los factores que inciden en su aparición, y demás tiene un alcance correlacional al analizar la relación existente entre los conflictos en la familia y en el trabajo, con el desempeño de los trabajadores.

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo y cualitativo; cuantitativo porque se obtienen datos numéricos y se analizan a través de herramientas estadísticas, siendo una investigación no experimental, transversal- descriptiva y correlacional. Es cualitativa, pues se analizan datos subjetivos de las realidades de los sujetos, específicamente etnográfica, al analizar costumbres, valores existentes en la población objeto de estudio.

3.1.1. Métodos Aplicados

Los métodos del nivel teórico del conocimiento aplicados en este trabajo son: inducción-deducción, análisis y síntesis, enfoque en sistema. Inductivo, ya que se analizan las realidades de los miembros de la institución para poder comprender el fenómeno que se está estudiando, deductivo, ya que se parte, del conocimiento existente sobre el problema para estudiar las causas que lo desencadenan. El análisis y la síntesis, pues se describe la situación de conflicto, se analizan las causas que lo generan, relacionándolas entre sí, para poder comprenderlo de mejor manera. El enfoque en sistema permite analizar todos los elementos relacionados con el conflicto familia-trabajo.

3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de Información

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo son: guía de observación científica, en la que se observa el comportamiento de los trabajadores en relación a la carga laboral, el horario de trabajo, las relaciones entre compañeros y jefes inmediatos; también se aplica un cuestionario para conocer las realidades de los sujetos, las causas principales que generan conflictos trabajo-familia y el desempeño de los trabajadores. (ver Anexo III.2 y III.3). En la tabla 3.1 se explica con más detalle las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Tabla 3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica	Objetivo	Descripción	Muestra
Cuestionario	Conocer cuáles son los factores que causan los conflictos trabajo-familia y su relación con el desempeño	Se aplica a todo el personal del área de negocios, de las oficinas de la Provincia de Cotopaxi	100
Observación Científica	Corroborar la información obtenida con la aplicación del cuestionario	Se realiza la observación a un grupo de personas, en cada oficina	16

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia que sale del análisis teórico y metodológico de la literatura científica.

3.1.3. Población y Muestra

Se trabaja con toda la población, de 100 colaboradores del área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA.

La población pertenece a las áreas de crédito, microcrédito, cajas, servicio al cliente y jefes de oficina, de las agencias ubicadas en los cantones de la Provincia de Cotopaxi, oficina Matriz 39 personas, oficina Pujili 10 personas, oficina El Salto 10 personas, Oficina del Centro Comercial Popular Ltga. 5 personas, oficina Salcedo 8 personas, oficina Saquisilí 11 personas, oficina Sigchos 5 personas, y oficina La Maná 12 personas.

3.1.4. Procedimiento metodológico

Los pasos de la siguiente investigación se enuncian a continuación:

1. Elaboración de los referentes teóricos y metodológicos sobre estrategias de conciliación de conflictos familiares - laborales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.
2. Operacionalización de las variables: Conflicto familia- trabajo y Desempeño Laboral.
3. Análisis de los factores que generan los conflictos familiares y laborales en los trabajadores de CACPECO LTDA
 - 3.1. Elaboración de la guía de observación para la determinación de los factores que generan conflictos familiares y laborales en los trabajadores.
 - 3.2. Elaboración de un cuestionario para analizar los conflictos familia-trabajo, los factores que inciden en ellos y el desempeño de los trabajadores
 - 3.3. Aplicación de los instrumentos diagnósticos elaborados a la población.
 - 3.4. Caracterización del conflicto familiar-laboral existente y los factores que lo desencadenan.
4. Caracterización de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

5. Determinación de la relación de los conflictos familia- trabajo con el desempeño de los trabajadores.
6. Diseño de la estrategia que concilie los conflictos familia- trabajo y contribuya a la mejora del desempeño de los colaboradores.
7. Validación de la estrategia de conciliación de los conflictos familiares-laborales con el criterio de especialistas.
 - 7.1. Se elabora el instrumento para la validación de la estrategia.
 - 7.2. Selección de los especialistas y beneficiarios que validarán la propuesta
 - 7.3. Aplicación del instrumento de validación.

En la tabla 3.2 se muestran estos pasos, unido a las actividades a desarrollar, los objetivos, los métodos y la muestra/participantes.

Tabla 3.2 Procedimiento metodológico

Pasos	Actividad	Objetivo	Método	Muestra o Participantes
Elaboración de referentes teóricos	-	Sistematizar los fundamentos teóricos referentes al tema de investigación	-	La Investigadora
Operacionalización de Variables	- Análisis de la literatura científica, semejanzas y diferencias entre autores. -Elaboración de la operacionalización de las variables	Determinar las dimensiones que se abordarán en la investigación	-	La Investigadora
Análisis de los factores que generan los conflictos familiares y laborales en los trabajadores	-Elaboración de guía de observación -Elaboración del cuestionario -Aplicación de los instrumentos diagnósticos elaborados a la población -Caracterización del conflicto familiar-laboral existente y los factores que lo desencadenan.	Corroborar la información obtenida con la aplicación del cuestionario / Conocer los factores que generan conflicto trabajo -familia y el desempeño	Cuestionario	La Investigadora/ personal de la Institución
Caracterización de la evaluación del desempeño de los trabajadores.	-	Determinar si el nivel de desempeño (cumplimiento de metas) de los trabajadores es óptimo.	Observación científica	La Investigadora
Relación conflicto trabajo-familia y desempeño	-	Determinar la relación que existe entre los conflictos trabajo- familia y el desempeño de los trabajadores.	-	La Investigadora

Diseño de la estrategia de conciliación	-	Realizar una estrategia de conciliación para atenuar los conflictos trabajo - familia y mejorar el desempeño de los trabajadores	-	La Investigadora
Validación de la estrategia	-Se elabora el instrumento para la validación -Selección de los especialistas y beneficiarios que validarán la propuesta -Aplicación del instrumento de validación	Validar la estrategia de conciliación de conflictos trabajo- familia, con criterio de especialistas.	-	La Investigadora / Especialistas
Elaborado por: Báez, D.A 2015 Fuente: Elaboración propia				

3.2. Operacionalización de variables

Se realiza la operacionalización de las dos variables; la variable desempeño laboral y la variable de conflictos familia-trabajo, cada una abarca dos dimensiones, conformadas por tres indicadores en cada dimensión, se detalla las técnicas empleadas y los instrumentos que se utilizan. (ver tablas 3.3 y 3.4).

Tabla 3.3 Operacionalización de la variable Desempeño laboral

Variable Desempeño Laboral	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Conceptualización:	Cumplimiento de objetivos	•Cumplimiento de metas	Encuesta Observación	Cuestionario Fichas de observación
El Desempeño Laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización, en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007)		• Superación continua		
		• Incentivos recibidos por cumplimiento de metas		
	Características sociales	•Relaciones interpersonales	Encuesta Observación	Cuestionario Fichas de observación
•Relaciones con los jefes				
•Trabajo en equipo				

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4 Operacionalización de la variable Conflictos familia-trabajo

Variable	Conflictos	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Familia –Trabajo					
Conceptualización:		Distribución equitativa de los roles del hombre y la mujer en la relación vida laboral-familiar.	• Tiempo dedicado a las laborales del hogar y a las del trabajo	Encuesta Observación	Cuestionario Fichas de observación
"Una forma de conflicto de rol, es en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto" (Greenhaus y Beutell, p.77).			• Realización de actividades del trabajo en el hogar		
			• Distribución de las labores del hogar con la pareja		
		Flexibilidad en el horario de trabajo	• Posibilidad de recuperar horas laborales por motivos de enfermedad o atención propia y de los hijos	Encuesta Observación	Cuestionario Fichas de observación
			• Cumplimiento de la jornada laboral (entrada antes y salida después del horario)		
			• Tiempo dedicado a la familia		

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Caracterización de la empresa CACPECO LTDA.

Según información obtenida del Manual de Presentación Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi CACPECO LTDA., fue fundada el 14 de Marzo de 1988, es una institución que se dedica a la prestación de productos y servicios financieros, supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Su oficina Matriz se encuentra ubicada en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, y tiene 7 oficinas operativas en los distintos cantones de la provincia, 2 oficinas operativas en la provincia de Los Ríos, 1 en la Provincia de Pichincha y 3 oficinas operativas en la provincia de Chimborazo. Además de una oficina móvil, que se encarga de dar apoyo en los lugares donde no se cuenta con sucursales.

La Misión: “Entregamos productos y servicios financieros solidarios de calidad, acordes a las necesidades de nuestros grupos de interés, a través de una gestión eficiente, transparente y apegada a la ley, a favor del equilibrio entre el bienestar social y la preservación de los recursos naturales, apoyados en tecnología actualizada y talento humano competente”.

Su Visión es: “Somos una Cooperativa modelo en Responsabilidad Social Empresarial, comprometida con el desarrollo de nuestros grupos de interés y aceptada en sus zonas de influencia.

Cuenta en su estructura organizativa con tres grandes procesos:

El primero es el *proceso estratégico*, a los que pertenece la Asamblea General de Representantes, el Directorio, Gerencia General, y los departamentos de Auditoría, Cumplimiento, Riesgos, y Asesoría Legal.

El segundo es el *proceso de cadena de valor*, abarca todos los procesos correspondientes al área de negocios de la empresa, dentro de este proceso se encuentran los siguientes departamentos: Subgerencia de Negocios, Operaciones, Mercadeo, Tesorería, Captaciones, y todas las sucursales (Jefes de Oficina, departamento de crédito, microcrédito, servicio al cliente, y cajas).

El tercero es el *proceso de apoyo*, dentro de este proceso se encuentran los siguientes departamentos: Subgerencia de Desarrollo Organizacional, Talento Humano, Sistemas, Responsabilidad Social, Contabilidad, Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional-Medioambiente.

La Cooperativa CACPECO, por ser una Institución pionera en trabajar con Responsabilidad Social Empresarial, se ha preocupado por el bienestar de todos sus grupos de interés, dando prioridad a su talento humano; existen algunas falencias que preocupan a las personas que dirigen la institución, una de estas y la más importante son los conflictos que pueden presentarse en los trabajadores, al no poder conciliar sus actividades laborales con las de su hogar, generando de esta manera el incumplimiento de sus obligaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y la observación científica. Se analiza en el mismo orden del procedimiento metodológico descrito en el capítulo tercero, epígrafe 3.1.4. Las respuestas del cuestionario empleado se refieren a: si ocurre (si, mediana 1), o no ocurre (no, mediana 2) la afirmación o pregunta realizada en el mismo.

A continuación se exponen los resultados del análisis de la variable desempeño laboral.

El 98% de los colaboradores encuestados manifiestan que si es importante recibir incentivos económicos para poder mejorar su desempeño, lo que corresponde a la mediana en el valor 1, ya que esto les sirve como aliciente para poder esforzarse más, cumplir con las expectativas y los objetivos de manera eficiente.

El 34% de los colaboradores creen que la recompensa que reciben no es justa para la carga laboral que tienen (mediana 1), ya que deben cumplir metas muy altas, además de que se les designa tareas que no son de su competencia,

generando mayor carga laboral sin recibir por ello una remuneración variable justa.

El 96% de los trabajadores consideran que para poder desempeñarse de manera eficiente en sus puestos de trabajo, si necesitan capacitación (mediana 1), debido a que una persona que se prepara de manera constante, puede cumplir de manera adecuada con sus funciones, logrando ser más productiva, además de poder cumplir con los requerimientos del puesto en caso de promociones.

El 32% de los colaboradores manifiesta que no cumplen con sus metas mensuales (mediana 2), esto se debe a que tienen que ocuparse de actividades adicionales a las de su puesto de trabajo, considerando que el personal con el que cuentan en las oficinas no es suficiente. Esto provoca malestar en los colaboradores, puesto que si no cumplen con sus metas no se les pagan incentivos.

El 99% de los encuestados consideran que el trabajo en equipo si es necesario e importante para poder desempeñarse adecuadamente (mediana 1), ya que al trabajar en conjunto se logran los objetivos institucionales de mejor manera y en el menor tiempo posible.

El 79% de las personas encuestadas manifiestan que si están conformes con el apoyo que reciben por parte de sus superiores y que esto facilita su desempeño, sin embargo el 21% siente que el apoyo que recibe por parte de su superior es mínimo, lo que significa que no están conformes (mediana 2) están de acuerdo con el apoyo de su superior y eso perjudica su desempeño (ver tabla 4.1).

Para realizar la tabla que se muestra a continuación se consideran los indicadores mejor percibidos, así como también los menos percibidos en cada una de las dimensiones; se suman los indicadores mejor y menor percibidos por cada dimensión y luego se suma el subtotal de indicadores de todas las dimensiones.

Tabla 4.1 Resultados del análisis de la variable desempeño laboral

Variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	
	Mejor percibido	Menos percibido
Cumplimiento de objetivos	98% consideran que las prácticas de incentivos mejoran el desempeño. SI mediana (1)	32% no mejoran el cumplimiento de metas, NO mediana (2)
	96% plantean que para realizar un mejor trabajo necesita capacitación, SI mediana(1)	34% considera que las recompensas no son justas, NO mediana (2)
Subtotal	2	2
Características Sociales	99% considera que el trabajo en equipo es necesario para un buen desempeño SI mediana (1)	21% manifiesta que no recibe apoyo de su superior para mejorar su desempeño, NO mediana (2)
Subtotal	1	1
Total	3	3

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se exponen los resultados del análisis de la variable conflictos trabajo- familia.

El 85% de los encuestados consideran que quienes enfrentan mayor conflicto trabajo- familia son las mujeres lo que corresponde a una mediana 2, ya que a parte de las labores del trabajo deben realizar las de la casa, dedicar tiempo al cuidado y crianza de sus hijos, lo que genera tensión por la falta de tiempo y la cantidad de labores en cada uno de los roles.

El 82% de los encuestados manifiestan que una persona casada afronta mayor conflicto trabajo- familia que una persona soltera lo que corresponde a una mediana 1, el conflicto se genera porque las responsabilidades en el hogar aumentan y demandan más tiempo, por lo que el tiempo dedicado a las actividades del trabajo disminuye, implicando para la empresa retraso en los procesos o un bajo desempeño en los colaboradores.

El 68% de los encuestados consideran que el tener hijos aumenta el conflicto trabajo- familia, por las obligaciones que esto representa, sin embargo el 32% manifiesta que no aumentan los conflictos por tener hijos (mediana 2), ya que consideran que la crianza de los hijos no debe ser vista como un problema, sin embargo los conflictos trabajo-familia surgen de manera principal por la falta de

tiempo que tienen los padres para dedicarles a sus hijos, más aún cuando se trata de familias monoparentales en las que solo existe el padre o la madre.

Un 52% de los encuestados manifiestan que no realizan actividades del trabajo en el hogar (mediana 2), ya que el tiempo que dedican a su familia aunque no es cantidad, tratan de que sea de calidad, el 48% restante llevan su trabajo al hogar, porque el tiempo que tienen en su trabajo no les alcanza para poder realizar todas las actividades que se les encomienda. Esto genera conflicto, puesto que el poco tiempo que las personas tienen para compartir con su familia es ocupado en tareas del trabajo, la familia se siente relegada y pueden aparecer inconvenientes como: distanciamientos, problemas de pareja, hijos rebeldes, entre otros.

El 85% de las personas coinciden en que las labores del hogar no son repartidas de manera equitativa entre hombres y mujeres (mediana 2), considerando que las mujeres tienen mayor carga laboral en el hogar que los hombres, el 15% restante considera que las actividades son repartidas de manera equitativa, considerando que los esposos colaboran a sus esposas en los quehaceres del hogar los fines de semana o en sus tiempos libres. Esto se debe a que la cultura que tenemos, haga que sigamos pensando que la mujer es quien debe dedicarse a las labores domésticas en mayor proporción que los hombres, sin embargo con los cambios que sufre la sociedad la mentalidad de

las personas va cambiando, por lo que los varones apoyan a sus esposas en las tareas del hogar, generando armonía en los roles.

El 73% de los colaboradores expresan que si trabajan horas suplementarias más de tres veces a la semana, y horas extras en la misma frecuencia (mediana 1), exceden su horario de trabajo debido a la carga laboral que tienen y a que deben esforzarse por tratar de cumplir las metas mensuales., esto genera conflicto ya que las personas por quedarse trabajando excediendo el tiempo de la jornada laboral, no dan a su familia el tiempo y los cuidados que ellos necesitan.

El 25% de las personas encuestadas manifiestan que el tiempo que dedican para el cuidado y crianza de sus hijos es de menos de una hora diaria lo que corresponde a una mediana 2, esto se debe a lo mencionado anteriormente, las personas trabajan más de lo que deberían hacerlo, poniendo a la familia en segundo plano, dándoles el tiempo que les sobra, mas no el tiempo que necesitan y merecen.

El 66% de los colaboradores manifiesta que no dedica a la familia el tiempo que necesita (mediana 2), como consecuencia de sus extensos horarios de trabajo y actividades laborales. (Ver tabla 4.2).

Para realizar la tabla que se muestra a continuación se consideró los indicadores mejor percibidos, así como también los menor percibidos en cada una de las dimensiones; se suman los indicadores mejor y menor percibidos por cada dimensión y luego se suma el subtotal de indicadores de todas las dimensiones.

Tabla 4.2 Resultados del análisis de la variable conflictos trabajo-familia

Variable conflictos trabajo- familia

Dimensiones	Indicadores	
	Mejor percibido	Menor percibido
Distribución equitativa de los roles del hombre y la mujer en la relación vida laboral-familiar	85% considera que mayor conflicto trabajo- familia lo presenta la mujer mediana (2)	32%no considera que tener hijos aumenta la posibilidad de tener conflictos familia-trabajo, mediana (2)
	82% considera que una persona casada afronta mayor conflicto, mediana (1)	52% no realiza actividades del trabajo en el hogar, mediana (2)
		El 85% no reparte equitativamente las actividades domésticas, mediana (2)
Subtotal	2	3
Flexibilidad del horario de trabajo	73% realiza horas suplementarias, mediana (1)	25% dedica menos de una hora al cuidado de los hijos, mediana (2)
	61% considera que genera poco conflicto el no compartir tiempo con la familia, mediana (1)	66% considera que no entrega a su familia el tiempo que necesita, mediana (2)
Subtotal	2	2
Total	4	5

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia que sale del análisis de los resultados.

Se identifica que las dimensiones mejor percibidas, en la variable desempeño laboral es el cumplimiento de los objetivos; mientras que en la variable de conflictos trabajo-familia son dos dimensiones: distribución equitativa de los roles del hombre y la mujer en la relación vida laboral y familiar, y la flexibilidad en el horario de trabajo.

Se procede a realizar el análisis de la correlación entre las variables, como se presenta a continuación:

Se realiza la correlación de los resultados, mediante el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), teniendo como resultado lo siguiente:

Existe una alto coeficiente de correlación (0, 788), con un alto nivel de significación (0,000) entre la creencia de que los conflictos generados en su hogar ocasionan que tengan un mal desempeño en su lugar de trabajo, con cumple con sus metas mensualmente. Asimismo, se observa un alto coeficiente de correlación (0.730) con alto nivel de significación (0, 000) entre los conflictos generados en el hogar ocasionan un mal desempeño laboral y el no compartir tiempo con la familia por motivos de trabajo conlleva a la generación de conflictos. También existe correlación entre no compartir tiempo con su familia como consecuencia de su horario de trabajo y el cumplimiento de las metas, con un coeficiente de 0,581 y significación de 0, 000. (ver tabla 4.3)

Tabla 4.3 Análisis de la correlación entre las variables conflicto familia-trabajo y desempeño laboral

Correlaciones

			¿Cree Usted que el no compartir tiempo con su familia como consecuencia de su horario de trabajo genera conflictos en el hogar?	¿Considera Usted que los conflictos generados en su hogar ocasionan que tengan un mal desempeño en su lugar de trabajo?	¿Cumple con sus metas mensualmente?
Rho de Spearman	¿Cree Usted que el no compartir tiempo con su familia como consecuencia de su horario de trabajo genera conflictos en el hogar?	Coeficiente de correlación	1,000	,730**	,581**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	100	100	100
	¿Considera Usted que los conflictos generados en su hogar ocasionan que tengan un mal desempeño en su lugar de trabajo?	Coeficiente de correlación	,730**	1,000	,788**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	100	100	100
	¿Cumple con sus metas mensualmente?	Coeficiente de correlación	,581**	,788**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	100	100	100

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia que sale del análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados, se observa que los problemas que los colaboradores tienen en sus hogares influyen de manera significativa en el desempeño de sus labores en sus puestos de trabajo y viceversa, lo que se corrobora con la información obtenida de la encuesta.

Para poder obtener mayor información se realiza la observación científica, a través de la ficha de observación (ver AnexoIII.3). A pesar de que en los resultados de la encuesta las personas manifiestan tener una buena relación con los jefes inmediatos, al realizar la observación, la relación de los colaboradores con los jefes inmediatos no es buena, no existe comunicación en algunos de los casos y en su gran mayoría la comunicación es deficiente, también se verifica que los horarios de trabajo se exceden a diario, debido a la carga laboral, lo que implica que las personas no puedan compartir tiempo con sus familias (se corrobora con los resultados del cuestionario).

4.1. Análisis de la fiabilidad y validez de contenido del cuestionario elaborado

Una vez diseñado el cuestionario se procede a realizar la prueba piloto, donde se observa que el alfa de cronbach es de 0.967, lo que significa que el cuestionario diseñado para conocer las causas de los conflictos familia-trabajo es fiable, (ver tabla 4.4) ; el sistema no rechaza ninguno de los ítems en el procesamiento de los casos; para el análisis de la validez de contenido de la encuesta, para ello se utiliza la correlación total-elementos, obteniendo valores

que oscilan entre ,535 y ,968 de los indicadores de la encuesta, estos indicadores se muestran a continuación

Tabla 4.4 Análisis de confiabilidad del cuestionario

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	20

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	90	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4.5 Análisis estadísticos total-elemento

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
De las opciones mencionadas a continuación ¿quién cree usted que enfrente mayor conflicto Trabajo familia?	27,91	54,192	,549	,968
¿Considera usted que una persona casada afronte mayor conflicto trabajo familia, que una persona soltera?	28,65	54,742	,566	,968
¿Cree usted que tener hijos aumenta la posibilidad de tener problemas laborales- familiares?	28,49	51,875	,839	,965
¿Qué porción de tiempo dedica usted al cuidado de sus hijos?	27,86	49,013	,858	,965
¿Considera Usted que su horario de trabajo le permite entregar a su familia el tiempo que necesita?	28,12	52,152	,706	,966
¿Cree Usted que las labores se reparten equitativamente entre la pareja?	28,43	51,292	,869	,965
¿Realiza actividades del trabajo en su hogar?	28,27	51,335	,801	,965
¿Su jornada laboral se compone de Horas suplementarias?	28,55	52,761	,760	,966

¿Cree Usted que el no compartir tiempo con su familia como consecuencia de su horario de trabajo genera conflictos en el hogar?	28,01	51,811	,714	,966
Tiene Usted posibilidades de recuperar horas laborales por motivos de enfermedad o atención propia y de los hijos.	28,26	51,374	,794	,965
¿Considera Usted que los conflictos generados en su hogar ocasionan que tengan un mal desempeño en su lugar de trabajo?	27,59	48,022	,914	,964
¿Cumple con sus metas mensualmente?	28,49	51,875	,839	,965
¿Considera Usted que es justa la recompensa?	28,47	51,630	,855	,965
¿Para desempeñar su trabajo correctamente, Trabaja en equipo?	28,66	55,005	,535	,968
¿Está usted satisfecho con el apoyo que recibe por parte de su superior para mejorar su desempeño?	28,62	54,017	,643	,967
¿Su jornada laboral se compone de Horas extras?	28,48	51,741	,848	,965

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Datos obtenidos de la base de datos del SPSS

Debido a los resultados obtenidos, es necesario diseñar la estrategia de conciliación para contribuir en la solución o atenuación de los conflictos trabajo-familia, y de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores, una vez implementada por la dirección de la empresa. A continuación se presenta.

4.2.- PROPUESTA

Estrategia de conciliación de los conflictos trabajo- familia y mejora del desempeño laboral.

Las empresas desempeñan un importante papel a la hora de facilitar la armonía familiar y profesional de sus trabajadores, al ser las encargadas de establecer una parte fundamental de los aspectos que regulan la relación de trabajo. El problema viene dado, en muchas ocasiones, por la cultura organizacional impregnada más de valores tradicionales de gestión que de principios innovadores.

Cuando se habla de estrategia de conciliación entre la vida laboral y familiar de los trabajadores de una empresa, a menudo se tiende a pensar solo en medidas o acciones sobre la flexibilidad laboral, o de servicios que brinda la empresa para mejorar el bienestar de las familias (como son la organización del tiempo, actividades del puesto, comida, lugares para el cuidado de los niños), pero es algo que tiene un alcance mayor.

Para la conciliación es necesario que la institución cumpla con todos los aspectos que exige la ley; una organización que se preocupe por conciliar la vida familiar- laboral de sus colaboradores es la que amplía los niveles básicos y obligatorios, no la que solo los cumple.

La presente estrategia se compone de siete estrategias particulares en cada una se describen actividades, frecuencia con la que se deben realizar, participantes, responsables y los recursos; las estrategias particulares son: Sensibilización; Comunicación interna; Valoración del capital humano; Organización flexible del tiempo y del espacio de trabajo; Desarrollo profesional; Beneficios sociales; Contratación y retribución; Organización de los tiempos de trabajo

A continuación se explican cada una de ellas.

Estrategia 1. Sensibilización

El concepto de sensibilización, extraído del Diccionario de la lengua española (2005), la “concienciación e influencia sobre una persona para que recapacite y perciba el valor o la importancia de algo”, marca cuál es la conducta de la empresa hacia determinadas cuestiones. Esta conducta puede ser espontánea o responder a una voluntad manifiesta y formalizada de la empresa; las medidas y acciones de sensibilización fomentan la conciliación trabajo-familia en la cultura organizacional; cuando la sensibilización es formal, pasa a ser

parte de la cultura de la empresa, tal como los valores y objetivos institucionales.

Para esto, se debe definir en la institución qué se entiende por conciliación trabajo-familia, porque no todas las personas tienen en mente el mismo concepto, sino que en función de las vivencias, necesidades e intereses, se entiende de diferentes formas. Una vez establecido el concepto, debe impulsarse, formalizarse en documentación y darse a conocer a todos los niveles de la Cooperativa, con el claro objetivo de integrar este concepto en la cultura de la organización.

Para contar con un buen nivel de sensibilización, no solo se debe formalizar en la cultura organizacional, sino que también hay que darla a conocer y respaldarla mediante acciones concretas con los colaboradores y principalmente con los Jefes de Oficina y Departamentales, ya que ellos son los responsables de que el personal a su cargo las conozca. Estas acciones deben tener en cuenta las necesidades reales de todos los trabajadores. Algunas actividades son: (Ver Tabla 4.6)

Tabla 4.6 Estrategia de Sensibilización

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIONES
Incluir la estrategia de conciliación como parte de la cultura organizacional	Siempre	Todo el Personal	Jefe inmediatos y gerente	Manual de cultura organizacional	Considerar a la conciliación trabajo- familia como uno de los valores de la empresa.
Socializar el compromiso de la empresa con la conciliación conflicto trabajo-familia, tanto interna como externamente	Al menos una vez cada tres meses	Internamente: Talento Humano Externamente: Marketing	Talento Humano / Marketing	Económicos, medios de comunicación y en el intranet	El hacer pública la preocupación de la institución con la conciliación de los conflictos trabajo familia, ayudaría a que la gente se interese por formar parte de la empresa como socios o como empleados.
Mantener ciclos periódicos de difusión para el personal y las nuevas incorporaciones	Cada vez que se dé un proceso de Inducción y para el personal antiguo al menos dos veces al año	Personal nuevo y personal antiguo	Talento Humano	Carpetas de Inducción que contengan la información	La difusión debe ser sobre como la Institución trabaja en lo referente a la conciliación de los conflictos trabajo-familia, así como cuando se generen nuevas medidas o se produzcan modificaciones en las antiguas.

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 2. Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta imprescindible en cualquier proceso de cambio, para conocer las necesidades de las personas y evitar que

se implanten medidas que no concuerden con éstas, y por tanto no se utilicen:
la comunicación interna es un vehículo para identificar necesidades reales.

La comunicación dentro de la Cooperativa deberá ser bidireccional, es decir, desde la Gerencia hacia los colaboradores y a la inversa, de manera que se detecten las necesidades reales, ya sean sugerencias desde la Gerencia, o peticiones de los trabajadores. Para conseguir una comunicación interna eficaz y eficiente se debe implementar las siguientes actividades: (Ver tabla 4.7)

Tabla 4.7 Estrategia de Comunicación Interna

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIONES
Establecer uno o varios canales de comunicación fluidos entre los trabajadores y su Jefe Inmediato o la Gerencia, como correos electrónicos y carteleros	Diario	Todo el personal	Jefes de Oficina y de Unidad	Tecnológicos	Esto ayudará a que la comunicación y la información que se entrega a los colaboradores sea constante, actualizada y verás.
Establecer un grupo de comunicación.	Mensual	Grupo de Comunicación / Empleados	Grupo de Comunicación / Jefe de Responsabilidad Social Empresarial	Humanos	Las personas que lo conformen sean quienes se encarguen de difundir las necesidades de los trabajadores a sus superiores.
Establecer los protocolos de funcionamiento de cada canal de comunicación	Semestral	Grupo de comunicación, Jefe de RSE, Subgerente de Desarrollo Organizacional	Grupo de Comunicación / Jefe de Responsabilidad Social Empresarial	Formatos del canal de comunicación	Esta actividad se debe realizar únicamente si se crea un nuevo canal de

(a quién se dirige, en qué formato, si hay tiempos de comunicación)					comunicación o si se cambian los formatos.
Fomento de comunicación ascendente, por ejemplo a través de un buzón de sugerencias; se puede promover su uso a través de incentivos como premiar la mejor idea del mes.	Mensual	Todos los Colaboradores	Grupo de Comunicación / Jefe de Responsabilidad Social Empresarial/ Jefe de Talento Humano	Buzón de sugerencias/ recursos económicos	Las sugerencias deben ser para conocer las necesidades de los colaboradores, los conflictos que se están produciendo y dar a conocer las alternativas de solución.

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 3- Valoración del Capital Humano

La valoración del capital humano es importante en lo relativo a conciliación de vida laboral – familiar, ya que se busca el bienestar de la persona en la institución, de manera que éste repercuta positivamente en su vida familiar

Para que los colaboradores se sientan importantes y beneficiados, se debe apoyar en los siguientes aspectos: (Ver tabla 4.8)

Tabla 4.8 Estrategia de Valoración del Capital Humano

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIÓN
La formación continua (Cursos, seminarios, capacitaciones informales)	Al menos tres anuales	Todos los colaboradores	Talento Humano	Presupuesto o Plan anual de capacitación	Se deberá realizar el plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de los colaboradores.

Fomentar el trabajo en equipo	Todos los meses	Todos los colaboradores	Jefes de oficina y departamentales	Humanos y tecnológicos	Hacer grupos de trabajo para cumplir con las metas a fin de mes, principalmente en lo que se refiere a morosidad
Prácticas de motivación al personal	Todos los meses	Todos los colaboradores	Gerencia/ Talento Humano	Económicos , un premio por el valor de \$30 dólares	Reconocimiento al mejor empleado del mes en cada oficina, no necesariamente con incentivos monetarios, podría ser una cena con su familia, o una orden de compra.

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 4. Organización flexible del tiempo y del espacio de trabajo

Se debe organizar el tiempo y el espacio de trabajo para adecuarlos a las necesidades de cada momento en la vida de los trabajadores y trabajadoras.

(Ver tabla 4.9).

Tabla 4.9 Estrategia de Organización flexible del tiempo y del espacio de trabajo

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIÓN
Organización flexible del tiempo de trabajo: -flexibilidad de entrada y salida al trabajo, -jornada comprimida los viernes, -facilidad de cambio de turnos entre las	Cada vez que amerite	Todos los colaboradores	Jefes de Oficina/ Jefes de Unidad/ Talento Humano	Humanos	Esto ayudará a que las personas puedan compartir mayor tiempo con su familia

personas que trabajan fines de semana o realizan horas extras.					
Organización flexible del espacio de trabajo: -autonomía para organizar viajes de trabajo o visitas a las oficinas -posibilidad de realizar videoconferencias en caso de que las personas no puedan asistir a su lugar de trabajo por situaciones de salud extremas, pero puedan hacerlo desde sus hogares.	Cada vez que amerite	Todos los colaboradores	Jefes de Oficina/ Jefes de Unidad/	Tecnológicos	Se logrará que las personas puedan ocuparse también de las actividades emergentes del hogar, por ejemplo el cuidado de un niño enfermo o de un niño pequeño.
Autonomía en la organización del trabajo: el colaborador podría organizar sus tiempos de trabajo es decir cuándo hacerlo, cuándo hacer descansos para comer, para hacer pausas activas.	Todos los días	Todos los colaboradores	Jefes de Oficina/ Jefes de Unidad/	Humanos	Se disminuirá la presión del trabajo y el estrés laboral.
Ampliación de permisos: -que el colaborador tenga la facilidad para poder decidir cuándo tomar sus días de vacaciones -permisos remunerados, no remunerados -permisos por calamidades, -permiso para	Cada vez que amerite	Todos los colaboradores	Jefes de Oficina/ Jefes de Unidad/ Talento Humano	Humanos	Se logrará que el colaborador esté presente en los momentos especiales con y para la familia, lo que generará motivación en el trabajador.

que el futuro padre pueda acompañar a la madre a las clases de preparación al parto, -permisos por matrimonios.					
---	--	--	--	--	--

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 5. Desarrollo profesional

Se debe ofrecer soporte a las personas en su trabajo diario y en el desarrollo de su carrera profesional, garantizando que ésta se realiza en igualdad de oportunidades sin ningún tipo de discriminación, sea por género, ideología política, etnia, tendencia sexual, así como apoyo en el desarrollo personal, potenciando las habilidades y capacidades de los trabajadores y trabajadoras.

Se incluyen aquí todo tipo de medidas de formación y asesoría, apoyo profesional, programas de reconocimiento.

Para ello se deberá implementar lo siguiente: (Ver tabla 4.10)

Tabla 4.10 Estrategia de Desarrollo Profesional

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIÓN
Adaptación de la situación profesional, puntualmente por motivos personales:	Cada vez que amerite	Todo el personal	Jefes de Oficina/ Jefes de Unidad/	Humanos	Cabe indicar que la modificación de carga laboral o responsabilidades, no deberá afectar a los demás compañeros.

modificación de carga de trabajo o de responsabilidades.					
Formación o capacitación interna: Asegurar que se realice en horario laboral.	Cada vez que se planifiquen las capacitaciones internas	Todo el personal	Talento Humano	Plan de capacitación	De esta manera todas las personas podrán asistir independientemente de su situación personal o responsabilidades familiares
Apoyo personal: ayuda psicológica, asesoría financiera o legal.	Cada vez que amerite	Quien lo necesite	Talento Humano/ Jefe de RSE	Convenios con Instituciones que presten los servicios	Así se atenúan las consecuencias negativas de las preocupaciones personales tanto para la institución como para el propio individuo
Apoyo profesional: planes de carrera	Anualmente	Todo el personal	Talento Humano	Humanos	Garantizando el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 6. Beneficios sociales

Son servicios que la organización pone a disposición de sus colaboradores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y la conciliación de los conflictos de la vida laboral-familiar. Se contemplan en este grupo servicios como los siguientes: (Ver tabla 4.11)

Tabla 4.11 Estrategia de Beneficios Sociales

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIÓN
Contar con transporte y movilidad	Diario	Personal que labora en un cantón distinto al que reside	Coordinadora de Logística/ Chofer de la Unidad Móvil	Unidad Móvil de la Institución	Contar con un recorrido para las personas a las que les queda distante el lugar de trabajo de su hogar.
Servicios para la salud y el ejercicio físico: -bioterapia, - organización de campeonatos deportivos, ciclo paseos,	Al menos una vez al mes	Todo el personal	Seguridad y Salud Ocupacional/ Mercadeo	Económicos, convenios con Instituciones como la Federación Deportiva o el GAD Municipal.	Son actividades en las que participa el trabajador y la familia. Se logra disminuir los niveles de estrés en los trabajadores y se organiza tiempo para compartir tiempo con la familia.
Facilitar información útil para la familia (ejemplo: listado de guarderías o centros de mayores cercanos al centro de trabajo).	Actualizar la base trimestralmente	Personas que tengan a su cargo niños o adultos mayores	Departamento médico/Talent o Humano	Tecnológicos	De esta manera las personas se preocupan menos porque saben que sus hijos o familiares están cerca en caso de alguna emergencia.
Servicios para el descanso y la cultura, como áreas de descanso con sillones, revistas,	Diario	Todo el personal	Coordinadora de Logística/ Mercadeo	Económicos, adecuaciones en las instalaciones	Los colaboradores pueden tener un momento de recreación cuando terminen su jornada, antes de empezarla o en su hora de almuerzo.

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 7. Contratación y retribución

El objetivo es garantizar que la situación personal y familiar no sea un impedimento o condicionante ni para la selección, ni para la contratación, ni para la promoción. Por otro lado, están aquellas medidas retributivas que tienen en consideración la situación familiar y/o personal de los trabajadores a través de beneficios extra-salariales. Para ello se debe implementar las siguientes actividades: (Ver tabla 4.12)

Tabla 4.12 Estrategia de Contratación y Retribución

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	RECURSOS	OBSERVACIÓN
Política de sustituciones en caso de permisos	Mensual	Todo el personal	Jefes de Oficina/ Jefes de Unidad/ Talento Humano	Manual de Políticas de Sustitución	Se evita que la carga de la persona que tiene el permiso recaiga sobre sus compañeros y compañeras.
Aplicar complementos a compensaciones de la seguridad social: por maternidad, paternidad, enfermedad (visitas y detalle a la nueva mamá/ papá y/o persona que está enferma)	Cada vez que amerite	Todo el personal	Subgerencia de Desarrollo Organizacional/ Jefe de Responsabilidad Social Empresarial/ Talento Humano	Económicos, mantas para los niños, salidas de cama para las madres o para la persona enferma, alrededor de \$20 dólares por obsequio.	Compromete al personal con la institución, sintiendo que se preocupan por él y que tiene el apoyo en los momentos que necesita.

Ayudas económicas para la familia: en caso de que atraviesen algún tipo de problema, sea económico, de salud, o alguna situación inesperada	Cada vez que amerite	Todo el personal	Subgerencia de Desarrollo Organizacional / Jefe de Responsabilidad Social Empresarial/ Talento Humano	Económico, dependiendo el caso y la gravedad del mismo, entre \$100 y \$500 dólares	El empleado se siente respaldado, evita que dichos problemas afecten de manera significativa en su desempeño
---	----------------------	------------------	---	---	--

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Elaboración propia

Para que esta estrategia tenga el efecto que se desea, es importante que forme parte de la estrategia corporativa, es decir, deberá cumplirse en los tiempos estimados y deberá formar parte de la cultura organizacional.

La estrategia de conciliación entre los conflictos de la vida laboral- familiar en la institución persigue un beneficio, tanto para la organización como para el colaborador, y el objetivo es aumentar la competitividad de la Cooperativa mediante el bienestar de todas las personas que la conforman y un desempeño eficiente.

Es importante que esta estrategia sea validada por los beneficiarios y por especialista en el tema, para conocer si es factible su aplicación.

4.2.- Validación de la Estrategia de Conciliación de los Conflictos

Trabajo- Familia y la Mejora del Desempeño.

Para validar la estrategia de conciliación de los conflictos familiares-laborales y la mejora del desempeño de los trabajadores, se utiliza el criterio de un especialista en el tema y tres beneficiarios de la institución, todos profesionales de tercer y cuarto nivel de instrucción formal, los beneficiarios prestan sus servicios a la institución en los departamentos de talento humano, seguridad y salud ocupacional y responsabilidad social empresarial, el especialista es consultor, además de docente en la Universidad Central del Ecuador, los años de experiencia oscilan entre dos y quince años. Se presenta en la tabla 4.13 la descripción de los especialistas.

Tabla 4.13 Descripción del especialista y beneficiarios

NOMBRE	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA	CENTRO DE TRABAJO	PROFESIÓN	CARGO
Omar Vaca Q.	Cuarto Nivel	15 años	Tácticas Consultores/ Universidad Central	Magister en Administración de Empresas	Gerente General de Tácticas Consultores y Docente Universitario
Verónica Orbea	Tercer Nivel	4 años	CACPECO LTDA.	Relacionista Pública	Jefa de Responsabilidad Social Empresarial
Marcela Collantes	Tercer Nivel	2 años	CACPECO LTDA.	Economista	Jefe de Talento Humano
Juan Carlos Rubio	Tercer Nivel	7 años	CACPECO LTDA.	Ingeniero Industrial	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Datos proporcionados por los especialistas.

Para obtener la validación de la estrategia de conciliación, se elabora un cuestionario para ser respondido por los especialistas y beneficiarios (ver Anexo IV.3), según el cumplimiento de cinco criterios en la propuesta realizada, en una escala del uno al cinco, siendo uno en ninguna medida y cinco en gran medida.

- Factibilidad.- Si es asequible a la realización.
- Suficiencia.- Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.
- Comprensión.- Es de fácil entendimiento.
- Acoplamiento.- Se ajusta a la realidad de la Institución.
- Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la validación de los especialistas.

De acuerdo a los resultados presentados (ver tabla 4.14), los especialistas manifiestan que la estrategia de conciliación es válida, ya que es factible de aplicar, abarca todos los aspectos que en este momento son causas del conflicto como: poco tiempo para dedicar a la familia a causa de los horarios de trabajo, ya que no son flexibles, la carga laboral que tienen los empleados, lo que les genera de cierto modo estrés, la mala comunicación existente entre jefe y subordinado, entre otros. La estrategia es de fácil entendimiento, lo que garantiza que pueda ser aplicada con facilidad, se ajusta a la realidad de la

institución, y consideran atenuará o solucionará los conflictos generados por no poder conciliar la vida familiar y laboral.

Tabla 4.14 Resultados de la Validación por Especialistas

Criterios	Especialistas			
	Omar	Verónica	Marcela	Juan
La Estrategia es factible aplicar	5	5	5	5
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los conflictos trabajo familia	5	5	5	5
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.	5	4	5	5
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa	5	4	5	5
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los conflictos familiares-laborales	5	5	5	4

Elaborado por: Báez, D.A 2015

Fuente: Datos proporcionados por los especialistas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Luego de culminar con el trabajo de investigación, se puede concluir que:

El estudio sobre los conflictos familiares- laborales y la mejora del desempeño, es de gran utilidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA., ya que se pudo conocer cuáles son los factores que generan los conflictos y las deficiencias en el desempeño.

Entre los factores que generan mayor conflicto familiar y laboral en los trabajadores de CACPECO LTDA, se encuentran principalmente: el poco tiempo que tienen para dedicar a su familia por el trabajo, la falta de flexibilidad en los horarios de trabajo, la carga laboral, y estos a su vez traen como consecuencia un insuficiente desempeño laboral.

Se considera que las personas que tienen mayor tendencia a sufrir conflictos familia-trabajo son las mujeres, las personas casadas y las personas que tienen hijos, esto debido al aumento de responsabilidades en ambos espacios (trabajo-familia).

La estrategia de conciliación de los conflictos trabajo- familia se considera factible según el criterio de los especialistas, para poder atenuar o solucionar los conflictos trabajo-familia, tener satisfechos a los colaboradores y de esta manera mejorar el desempeño.

5.2.- Recomendaciones

Luego de concluir con el trabajo de investigación, se puede recomendar lo siguiente.

La institución debe considerar la estrategia de conciliación de los conflictos trabajo-familia, como una parte importante de su cultura organizacional, ya que si el talento humano es el motor principal de las organizaciones, lo primordial es que se encuentre bien emocionalmente, para que pueda rendir en su puesto de trabajo.

La Cooperativa debe poner en práctica la estrategia diseñada, lo que contribuirá a atenuar o solucionar los conflictos trabajo-familia que se están dando actualmente, y se mejore el desempeño de los trabajadores.

La estrategia de conciliación de los conflictos trabajo-familia, debe ser actualizada semestral o anualmente, dependiendo los requerimientos de la empresa y los recursos con los que se cuenten en ese momento.

La institución debe hacer una nueva evaluación sobre los conflictos trabajo-familia y el desempeño laboral, con un lapso de 6 meses luego de haber aplicado la estrategia, para poder conocer en que dimensión los conflictos existentes fueron resueltos, y si el desempeño de los colaboradores mejoró.

BIBLIOGRAFÍA

Alberdi, Inés (2003). *Conciliación del trabajo y las responsabilidades familiares de hombres y mujeres*. Madrid.

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires; Argentina. Granica S.A.

Araujo María & Guerra Leal, (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG).

Bittel, Lester (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.

Bonet, Margarita. (2012). *Relaciones laborales y empleados*. 1º Edición, Madrid España, Editorial DIKINSON.

Cami, Andrea. (2009). *Curso introducción de trabajo familiar en casos de vulnerabilidad, organizado por Coordinadora estatal, plataformas sociales*.

Castillejo, Olga. (2003). *Resolución de conflictos laborales por métodos alternativos*.

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, Mc Graw Hill.

Chinchilla, Nuria (2004) *La ambición femenina, cómo re-conciliar trabajo y familia*. Santillana Ediciones Generales S.L. Madrid.

Cuesta, Armando. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, 1º Edición, ECOE.

Dessler, Gary. (2009). *Administración del personal*. México, 1º Edición, Editorial Marcisa de Anta.

Díaz, Hernán. (2011). <http://www.saludenfamilia.es/general.asp?seccion=516>
Conflictos en familia; Recuperado 11 de marzo

Diccionario de la lengua española (2005), *Sensibilización*; 1.^a edición. Madrid: Santillana.

Doreste, José. (s.f) *http: //www.monografias.com/trabajos81/conflictos-sociales/conflictos-sociales.shtml conflictos sociales*; Recuperado 21 de febrero.

Eslava, Edgar. (2004). *Gestión del talento humano*. Recuperado 15-Oct-2014, Gestión del talento humano en las organizaciones: <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

Figueroa, Mariñan. (2009). *Conflicto familia trabajo, estrategias de conciliación de trabajadores dependientes del sector público*.

Gamero, Enrique. (2005). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral*, Valencia, España, 1º Edición, Editorial INEXC.

García, Manuel. (2010). *Ideal democrático y bienestar laboral*; Madrid España 1º Edición, Editorial EFCA S.A primera edición.

Gómez, Catalina. (2009). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a persona con discapacidad*. San José-Costa Rica, Editorial Universidad San José.

González, Manuel. (2012). *Gestión de Conflictos Laborales*. 1º Edición, España: Editorial INNOVA.

Greenhaus & Beutell (1985) *Antecedentes del conflicto inter-rol y su relación con el auto esquema de género*.

Guirao, Cristina. (2010). *La constitución social del problema de la conciliación vida laboral y familia en España 1999-2009*. Recuperado el 11-Nov-2014, Tesis Doctoral de la Universidad de Alicante.

Guirao, Cristina. (1992). *Conciliación de la vida familiar y laboral / España*.

Figuerola Danitza, Mariñan Daniela, Martínez Nicolás, Norambuena Felipe, (2012). *Conflicto familia trabajo, estrategias de conciliación en trabajadores dependientes del sector público y privado de las comunas del gran concepción y de cabrero*. Concepción

Harper & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid

Hogg, Michael. (2010). *Psicología social*, Madrid, España, 1º Edición, Editorial Medica Panamericana. S.A.

Instituto Femenino de la Mujer, IFIIE, (2009). *Las mujeres en el sistema educativo II*, Madrid.

Landa, Juan. (2014). *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*. Madrid, España, Editorial DYKINSON.

Lardani, Andrea. (2005), *EAPNEWS El informativo mensual de EAP de Argentina / LatinA*. N°26

Madriz, Simón & Rodríguez, William. (2010). *Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras*. Caracas

Martín, Enrique. (2000). *Familia y sociedad una introducción a la sociología de la familia* 1° Edición, España: Rialp. S.A.

Martínez, María. (2009). *Género y conciliación de la vida familiar y laboral*, 1° Edición. España: Edit.um.

Martínez, Raquel. (2010). *Bienestar y cuidados: el oficio del cariño. Mujeres inmigrantes y mayores*. 1° Edición, España, Editorial CSIC.

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2012), *Corresponsabilidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral*. España.

Navarro, Elena (2008) *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la comunidad Valenciana*. Valencia.

Noboa, Ricardo. (2004). *Promoción y realización del Talento Humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales*. Bogotá-Colombia.

Oficina Internacional Del Trabajo. (2005). *Horas del trabajo de ¿De lo fijo a lo flexible?*, Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2009)

Pérez, Gloria, Pérez, Victoria. (2011). *Aprender a convivir; el conflicto como oportunidad de crecimiento*, Madrid, España, 1º Edición, Editorial NERCEA, S.A.

Porret, Miquel. (2011). *Gestión de personal*, Madrid- España. 3º Edición, ESIC.

Razo, Carlos. (2008). *Desarrollo productivo*, Ediciones elepal santiago de chile.

Reyes, Agustín. (2005). *Administración de personal*, 1º Edición, México, editorial Limusa.

Robbins, Stephen, De Cenzo, David. (2012). *Fundamento de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 3º Edición, México D.F. Editorial Marisa de Anta.

Saltzman, Jane. (1992). *Equidad y género. Una teoría integrada de estabilidad y cambio*. 1º Edición, Madrid: Cátedra, S.A.

Sanzs, Ana. (2011). *Artículo medicina y seguridad en el trabajo. Conciliación y salud laboral: ¿una relación posible? Actividad en el estudio del conflicto-trabajo-familia y la recuperación del estrés*.

Tipos de Familias. (2012). <http://www.monografias.com/trabajos89/tipos-familia-ecuador/tipos-familia-ecuador.shtml>.

Torns, Teresa. (2011). *Conciliación de la vida familiar y laboral o corresponsabilidad: el mismo discurso*. Recuperado el 25-Nov-2014, artículo Universidad Autónoma de Barcelona.

Wayne, Dyer. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México

Anexos

Anexo II.1 Modelos de gestión del talento humano

MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Autores	Modelo de Gestión	Subsistemas o áreas	Observaciones
Chiavenato, Idalberto (2008)	Modelos operativos de la planificación de recursos humanos	Obtención estimada del producto o servicio, seguimiento de los puestos, sustitución de los puestos clave, flujo de personal, planificación operativa integral	Modelos cuantitativos y simples
	Modelo táctico de planificación de los recursos humanos	Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo	Involucra a todos los gerentes como administradores de recursos humanos o a cada departamento o unidad de la organización
	Modelo estratégico de la administración de recursos humanos	Estructura organizacional más dinámica, una cultura organizacional más participativa e incluyente, y actualización continua de las competencias organizacionales	Se conectan con necesidades organizacionales
Harper y Lynch (1992)	Modelo conceptual de gestión del talento humano	Inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene	Consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo
Cuesta, Armando (2010)	Modelo de gestión DPC	Flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo, compensación laboral.	Tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos, a la persona manifiesta en su educación y desarrollo



Anexo III.2 Cuestionario

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ENCUESTA

Se desarrolla una investigación sobre Conciliación de los Conflictos Familiares- Laborales y la mejora del Desempeño de los trabajadores. La finalidad de este instrumento es puramente académica. Por favor, responda las siguientes preguntas de manera veraz, marcando con una X la respuesta que considere adecuada. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Edad.....

Género.....

Estado Civil: Tiene hijos SI ☐ NO ☐ ¿Cuántos?.....

1.- De las opciones mencionadas a continuación, ¿quién cree usted que enfrente mayor conflicto trabajo-familia?

Hombres ☐ Mujeres ☐

2.- ¿Considera Usted que una persona casada afronte mayor conflicto trabajo-familia, que una persona soltera?,

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

3.- ¿Cree usted que tener hijos aumenta la posibilidad de tener problemas laborales-familiares?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

4.- ¿Qué proporción de tiempo diario dedica Usted al cuidado de sus hijos y labores domésticas?

Menos de una hora	☐
De una a tres horas	☐
Más de tres horas	☐

5.- ¿Considera Usted que su horario de trabajo le permite entregar a su familia el tiempo que necesita?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

6.- ¿Cree Usted que las labores del hogar se reparten de manera equitativa entre la pareja?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

7.- ¿Realiza actividades del trabajo en su hogar?

Si ☐ No ☐

¿Con qué frecuencia?

Diario	☐
Al menos dos veces por semana	☐
Mas de dos veces por semana	☐

8.- Su jornada laboral se compone de

a) Horas suplementarias (fuera del horario laboral) Si ☐ No ☐

¿Con qué frecuencia?

Diario	☐	De dos a tres días a la semana	☐	Mas de tres veces a la semana	☐
--------	--------------------------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------------	--------------------------

b) Horas extras Si ☐ No ☐

¿Con qué frecuencia?

Diario ☐ De dos a tres días a la semana ☐ Mas de tres veces a la semana ☐

9.- ¿Cree Usted que el no compartir tiempo con su familia como consecuencia de su horario de trabajo le genera conflictos en el hogar?

Mucho ☐
Poco ☐
Nada ☐

10.- Tiene usted posibilidades de recuperar horas laborales por motivos de enfermedad o atención propia y de los hijos.

Si ☐ No ☐

11.- ¿Considera Usted que los conflictos generados en su hogar ocasiona que tenga un mal desempeño en su lugar de trabajo?

Mucho ☐
Poco ☐
Nada ☐

¿Por qué?

12.- ¿Considera usted que para realizar adecuadamente su trabajo requiere de capacitación?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

13.- ¿Cumple sus metas mensualmente? .En caso de responder no, por qué?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

14.- ¿Recibe usted incentivos por cumplimiento de sus metas?

Si ☐ No ☐

¿Con qué frecuencia?

15.- ¿Considera usted

Mensual

Semestral

Anual

que es justa esa recompensa?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

16.- ¿Considera usted que los beneficios o prácticas de incentivos mejoran su desempeño?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

_____17.- ¿Considera usted que el trabajo en equipo es necesario para un buen desempeño?

Si ☐ No ☐

¿Por qué?

_____18.- ¿Para desempeñar su trabajo correctamente, trabaja en equipo?

Mucho

Poco

Nada

19.- ¿Está usted satisfecho con el apoyo que recibe por parte de su superior para mejorar su desempeño?

Si ☐ No ☐

20.- ¿Cómo considera usted las relaciones de trabajo con sus compañeros?

Buena

Regular

Mala

Anexo III.3 Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha:

Agencia:

Cargo:

Aspectos a observar	Calificación				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Distribución del trabajo					
Flexibilidad del horario de trabajo					
Relación con el jefe inmediato					
Relación con los compañeros de trabajo					

Nombre del investigador:

Anexo IV.3 Cuestionario de Validación de la estrategia por especialistas y beneficiarios

La siguiente ficha pretende conocer si la estrategia diseñada para conciliar los conflictos familiares-laborales es válida, según los siguientes criterios:

Factibilidad.- Si es asequible a la realización.

Suficiencia.- Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Acoplamiento.- Se ajusta a la realidad de la Institución.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema.

Por favor marque con una X según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida

	5	4	3	2	1
La Estrategia es factible aplicar					
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los conflictos trabajo familia					
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.					
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa					
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los conflictos familiares-laborales					

Datos de Identificación:

Nombre:

Profesión:

Cargo que ocupa:

Tiempo de Experiencia en la actividad:

Firma y Sello del Experto.

Anexo 5

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la estrategia diseñada para Conciliar los Conflictos Familiares-Laborales es válida, según los siguientes criterios:

Factibilidad.- Si es asequible a la realización.

Suficiencia.- Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Acompañamiento.- Se ajusta a la realidad de la Institución.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema.

Por favor marque con una X según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida

	5	4	3	2	1
La Estrategia es factible aplicar	X				
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los conflictos trabajo familia	X				
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.	X				
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa	X				
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los conflictos familiares-laborales	X				

Datos de Identificación:

Nombre: *Marcela Collantes*

Profesión: *Psicóloga*

Cargo que ocupa: *Jefe de Talento Humano*

Tiempo de Experiencia en la actividad: *2 años*

Marcela Collantes

Firma y Sello del Experto.



Anexo 6.

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la estrategia diseñada para Conciliar los Conflictos Familiares-Laborales es válida, según los siguientes criterios:

Factibilidad.- Si es asequible a la realización.

Suficiencia.- Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Acoplamiento.- Se ajusta a la realidad de la Institución.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema.

Por favor marque con una X según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida

	5	4	3	2	1
La Estrategia es factible aplicar	X				
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los conflictos trabajo familia	X				
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.	X				
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa	X				
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los conflictos familiares-laborales		X			

Datos de Identificación:

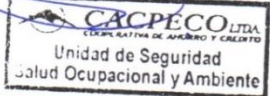
Nombre: *Juan Carlos Rubio Tapia.*

Profesión: *Ingeniero Industrial.*

Cargo que ocupa: *Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.*

Tiempo de Experiencia en la actividad: *7 años.*

Juan Rubio
Firma y Sello del Experto.



Anexo 7.

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la estrategia diseñada para Conciliar los Conflictos Familiares-Laborales es válida, según los siguientes criterios:

Factibilidad.- Si es asequible a la realización.

Suficiencia.- Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Acoplamiento.- Se ajusta a la realidad de la Institución.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema.

Por favor marque con una X según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida

	5	4	3	2	1
La Estrategia es factible aplicar	X				
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los conflictos trabajo familia	X				
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.		X			
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa		X			
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los conflictos familiares-laborales	X				

Datos de Identificación:

Nombre: *Verónica Lucía Orbea Racion*

Profesión: *Relacionista Pública*

Cargo que ocupa: *Jefa de Responsabilidad Social Empresarial*

Tiempo de Experiencia en la actividad: *4 años*


Firma y Sello del Experto.

Verónica Orbea
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Anexo 8

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR EXPERTOS

La siguiente ficha pretende conocer si la estrategia diseñada para Conciliar los Conflictos Familiares-Laborales es válida, según los siguientes criterios:

Factibilidad.- Si es asequible a la realización.

Suficiencia.- Contiene los aspectos para la solución o atenuación del problema.

Comprensión.- Es de fácil entendimiento.

Acoplamiento.- Se ajusta a la realidad de la Institución.

Contribución.- Contribuye a la solución o atenuación del problema.

Por favor marque con una X según crea conveniente, siendo 5 en gran medida y 1 en ninguna medida

	5	4	3	2	1
La Estrategia es factible aplicar	x				
La estrategia enfoca todos los aspectos relacionados a solucionar o atenuar los conflictos trabajo familia	x				
La estrategia es de fácil entendimiento para quien la lee.	x				
La estrategia se ajusta a la realidad de la Empresa	x				
La estrategia contribuye a la solución o atenuación de los conflictos familiares-laborales	x				

Datos de Identificación:

Nombre: Omar Vaca Q.

Profesión: Magister en Administración de Empresas

Cargo que ocupa: Gerente General-. Tácticas

Consultores / Docente Universitario.

Tiempo de Experiencia en la actividad: 15 años


Firma y Sello del Experto.

tácticas
consultores