



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL  
COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano  
titulado:  
**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EQUILIBRIO, ENTRE LA VIDA  
LABORAL Y FAMILIAR PARA LOS TRABAJADORES DE UNA  
EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO  
EN 2018-2019”**

Realizado por:  
**Katherine Lorena Sanguña Carrera**

Director del proyecto:  
**Washington Santillán Marroquín**

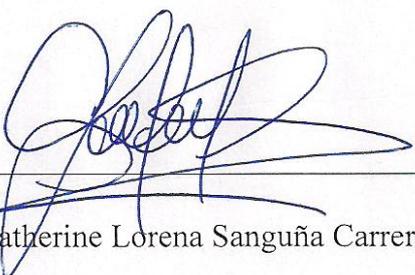
Como requisito para la obtención del título de:  
**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, 28 de Febrero de 2018

## DECLARATORIA JURAMENTADA

Yo, KATHERINE LORENA SANGUÑA CARRERA, con cédula de identidad # 1724525785, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentando para ningún grado a calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



---

Katherine Lorena Sanguña Carrera

CC.: 1724525785

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE EQUILIBRIO, ENTRE LA VIDA  
LABORAL Y FAMILIAR PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA  
AUTOMOTRIZ UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN 2018-2019”**

Realizado por:

**KATHERINE LORENA SANGUÑA CARRERA**

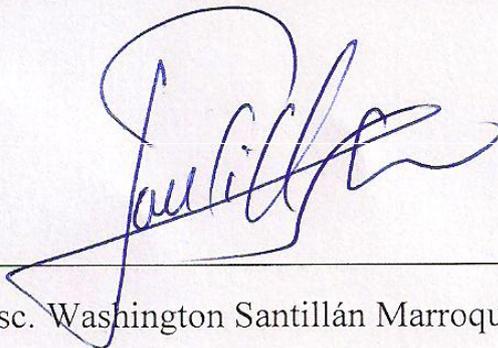
Como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Ha sido dirigido por el profesor

**WASHINGTON EDY SANTILLAN MARROQUIN**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Washington Santillán Marroquin', is written over a horizontal line.

Msc. Washington Santillán Marroquin

## LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes

**JORGE IDER SALGADO MIRANDA**

**FRANCISCO XAVIER HUGO CARDENAS**

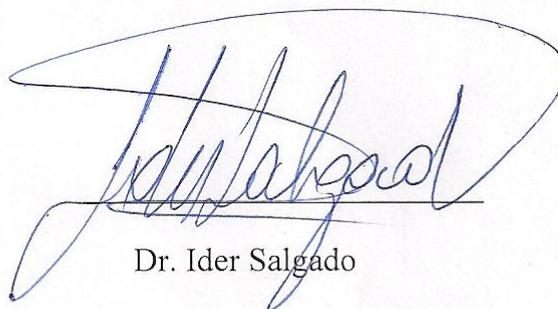
Después de revisar el trabajo presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante

El tribunal examinador



Msc. Francisco Hugo



Dr. Ider Salgado

Quito, 28 de Febrero de 2019

## DEDICATORIA

Una etapa concluye y otra empieza como un ciclo que se renueva constantemente, lo que la hace más llevadera es la compañía y guía de las personas que están alentándonos a terminarla.

Agradezco a Dios por permitirme seguir cumpliendo con mis objetivos propuestos hace ya tantos años atrás donde todo parecía una visión lejana y ahora está a la vuelta de la esquina. A mis padres y hermana quienes con su apoyo y cariño infinito me motivaron a continuar con mis sueños y metas a pesar de las adversidades que encontraba en el camino, a mis amigos que estaban alentándome cuando todo parecía complejo, a mis ángeles que me cuidan desde el cielo; a todos les doy mi más sincero agradecimiento y gratitud por recordarme que lo que uno desea de corazón se cumple con esfuerzo y perseverancia.

## Tabla de Contenido

<b>Índice de Tablas</b> .....	3
<b>Índice de Gráficos</b> .....	4
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	<b>6</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>7</b>
Objetivo General.....	9
Objetivo Especifico .....	9
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>10</b>
Marco Conceptual.....	10
Marco Referencial .....	14
Marco Histórico .....	17
Marco Legal.....	19
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>25</b>
Tipo de diseño y enfoque .....	25
Diseño.....	25
Enfoque .....	25
Participantes .....	26
Recolección de Datos .....	27
Procedimiento.....	28
Plan de análisis de datos.....	29
<b>Resultados</b> .....	<b>31</b>
Datos demográficos .....	31
Encuesta sobre conciliación de la vida laboral y familiar .....	36
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>60</b>
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	62
<b>Anexos</b> .....	<b>68</b>
Link encuesta.....	68
Encuesta .....	69

<b>Bibliografia .....</b>	<b>74</b>
---------------------------	-----------

## Índice de Tablas

TABLAS 1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN DE LA MUESTRA .....	25
TABLA 2 ESCALAS LIKERT.....	26
TABLA 3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GÉNERO .....	30
TABLA 4 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN.....	32
TABLA 5 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ÁREAS DE TRABAJO .....	33
TABLA 6 TIENE USTED UN HORARIO FLEXIBLE DE TRABAJO .....	35
TABLA 7 A QUÉ HORA TERMINA HABITUALMENTE SU JORNADA LABORAL ...	37
TABLA 8 CON QUÉ FRECUENCIA PROLONGA LA JORNADA LABORAL SEMANALMENTE .....	39
TABLA 9 CREE USTED QUE LA EMPRESA CONSIDERA AL TRABAJO MÁS IMPORTANTE QUE LA FAMILIA .....	41
TABLA 10 USTED ESTÁ DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE AFIRMACIÓN: “HAY QUE SEPARAR LA VIDA PERSONAL DE LA LABORAL .....	43
TABLA 11 LAS ACTIVIDADES DE SU TRABAJO AFECTAN A SU VIDA FAMILIAR .....	45
TABLA 12 EL TIEMPO QUE REQUIERE PARA CUMPLIR SUS FUNCIONES EN EL TRABAJO HACE QUE SEA COMPLICADO SATISFACER SUS FUNCIONES FAMILIARES? .....	47
TABLA 13 ¿CONSIDERA QUE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU TRABAJO VAN ACORDE A SU FORMACIÓN? .....	49
TABLA 14 ¿QUIÉN SE ENCARGA DEL CUIDADO DE SU/S HIJOS DURANTE EL TIEMPO QUE USTED SE ENCUENTRA EN EL TRABAJO? .....	51
TABLA 15 QUIÉN SE ENCARGA DEL CUIDADO DE SU/S HIJOS DURANTE EL TIEMPO QUE TIENEN CITAS MÉDICAS, REUNIONES O NO ASISTEN CLASES .....	53
TABLA 16 CONSIDERA USTED QUE LA PATERNIDAD/MATERNIDAD PUEDAN AFECTAR A SU CRECIMIENTO PROFESIONAL EN LA EMPRESA .....	55
TABLA 17 INDIQUE QUE ASPECTOS CONSIDERA COMO MÁS IMPORTANTES PARA LA MEJORA DE LAS PRACTICAS ACTUALES DE LA EMPRESA PARA LA CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y PERSONAL .....	57

## Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 GRUPOS DE INTERES EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL .....	8
GRÁFICO 2 CUADRO SALARIO EMOCIONAL .....	11
GRAFICO 3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GÉNERO .....	30
GRÁFICO 4 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN .....	32
GRÁFICO 5 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ÁREAS DE TRABAJO .....	33
TABLA 6 TIENE USTED UN HORARIO FLEXIBLE DE TRABAJO .....	36
GRÁFICO 7 A QUÉ HORA TERMINA HABITUALMENTE SU JORNADA LABORAL	37
GRÁFICO 8 CON QUÉ FRECUENCIA PROLONGA LA JORNADA LABORAL SEMANALMENTE .....	39
GRÁFICO 9 CREE USTED QUE LA EMPRESA CONSIDERA AL TRABAJO MÁS IMPORTANTE QUE LA FAMILIA .....	41
GRÁFICO 10 USTED ESTÁ DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE AFIRMACIÓN: “HAY QUE SEPARAR LA VIDA PERSONAL DE LA LABORAL .....	43
GRÁFICO 11 LAS ACTIVIDADES DE SU TRABAJO AFECTAN A SU VIDA FAMILIAR .....	45
GRÁFICO 12 EL TIEMPO QUE REQUIERE PARA CUMPLIR SUS FUNCIONES EN EL TRABAJO HACE QUE SEA COMPLICADO SATISFACER SUS FUNCIONES FAMILIARES? .....	47
GRÁFICO 13:¿CONSIDERA QUE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EN SU TRABAJO VAN ACORDE A SU FORMACIÓN? .....	49
GRÁFICO 14 ¿QUIÉN SE ENCARGA DEL CUIDADO DE SU/S HIJOS DURANTE EL TIEMPO QUE USTED SE ENCUENTRA EN EL TRABAJO? .....	51
GRÁFICO 15 QUIÉN SE ENCARGA DEL CUIDADO DE SU/S HIJOS DURANTE EL TIEMPO QUE TIENEN CITAS MÉDICAS, REUNIONES O NO ASISTEN CLASES .....	53
GRÁFICO 16 CONSIDERA USTED QUE LA PATERNIDAD/MATERNIDAD PUEDAN AFECTAR A SU CRECIMIENTO PROFESIONAL EN LA EMPRESA .....	55
GRÁFICO 17 INDIQUE QUE ASPECTOS CONSIDERA COMO MÁS IMPORTANTES PARA LA MEJORA DE LAS PRACTICAS ACTUALES DE LA EMPRESA PARA LA CONCILIACIÓN VIDA LABORAL Y PERSONAL .....	57
GRÁFICO 18 .....	

## Resumen

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo con el objetivo de proponer buenas prácticas laborales para el personal del área administrativa que labora en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito.

Para conocer la percepción del personal que labora en la empresa sobre prácticas laborales que fomenten el equilibrio vida personal y familiar se empleó una encuesta misma que está compuesta por 12 preguntas, las cuales se basan en la jornada habitual y como esta se relaciona con sus funciones fuera de la misma. El resultado del estudio refleja que las prácticas a mejorarse van orientadas a la flexibilidad de horarios, remuneraciones y planes de carrera.

Lo que se pretende es generar un programa que detalle prácticas que fomenten el equilibrio vida personal y familiar entre los trabajadores de la empresa automotriz con elementos que vayan más allá de lo que obliga la ley como una manera de mejorar el clima laboral que se encuentra dentro de las practicas que tiene el área de recursos humanos, las cuales puedan mantenerse en el tiempo.

**Palabras claves:** equilibrio vida personal y familiar, jornada laboral, prácticas laborales

### **Abstract**

The current research has a quantitative approach with the objective of proposing good labor practices for the personnel of the administrative area that works in an automotive company located in the city of Quito.

To know the perception of the personnel that work in the company on work about practices that promote personal and family life balance, a survey was used that is composed of 12 questions, which are based on the usual working day and how it relates to its functions out of it. The result of the study reflects that the practices to be improved are oriented to the flexibility of schedules, remunerations and career plans.

What is intended is to generate a program that details practices that promote personal and family life balance between the workers of the automotive company with elements that go beyond what the law requires as a way to improve the working environment that is within of the practices that the area of human resources has, the most important which can be maintained over time.

**Keywords:** Personal and family life balance, working day, work practices

## Introducción

El concepto de equilibrio vida personal y familiar en las últimas décadas ha crecido a una velocidad impresionante con la importancia que tiene el personal humano en las empresas; con la Responsabilidad Social Corporativa lo que se pretende es generar cambios en los aspectos económicos, ambientales y sociales enfocados en relacionar la filosofía empresarial junto a las destrezas de negocio para apoyar a cada uno de sus grupos e interés o stakeholders, en este caso a sus trabajadores para que encuentren un balance entre las funciones que desempeñan dentro de sus horas laborales así como fuera de las mismas.

Las leyes gubernamentales aportan estatutos que pretenden que los empleados tengan condiciones óptimas para que puedan ejercer sus responsabilidades tanto laborales como familiares para lograr un equilibrio. En la realidad de las legislaciones que rigen al país se percibe una desigualdad de derechos, un claro ejemplo de esto es el énfasis que se le da a la protección de la maternidad; esto genera una percepción que el rol femenino sea el de cuidado mientras el rol masculino es el proveer.

Teniendo en cuenta lo anterior se buscó diseñar un programa de equilibrio entre la vida laboral y familiar para los trabajadores de una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito, la cual se ha dedicado a la venta de automóviles por más de 50 años. Esto la ha llevado a ser una marca reconocida a nivel nacional contando con un personal calificado que se encuentran distribuidos en áreas tales como la alta gerencia, parte administrativa y técnica

Para realizar este estudio se consideró al personal administrativo de la empresa excluyendo a las áreas técnicas, postventa y ventas, los cuales fueron evaluados a través de una encuesta que conste de 12 preguntas. Con la información obtenida se diseñará el programa con la

información obtenida desde el año 2018 para darla como finalizada en diciembre de 2019 con la aplicación de las propuestas.

### **Objetivo General**

Proponer “buenas prácticas laborales” a los trabajadores de una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito, a través de, mejorar clima laboral y los demás procesos de desarrollo del talento humano y de esta forma, lograr un equilibrio emocional-profesional en los sistemas laboral y familiar de dichos trabajadores.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar prácticas de equilibrio vida laboral y familiar de los trabajadores de una empresa automotriz.
- Identificar la percepción de la gente sobre el concepto equilibrio vida laboral y familiar a través de recolección de datos.
- Proponer un programa que promueva el equilibrio vida laboral y familiar para los trabajadores de dicha empresa.

## Marco Teorico

### Marco Conceptual

#### *Responsabilidad Social Corporativa*

La Responsabilidad Social Corporativa es un nuevo modelo que abarca tres temas importantes que son el tema económico, ambiental y social; cada una de estas tres aristas son indispensables para tener un proyecto sostenible, mismo que debe empezar por tener una misión, visión, valores y objetivos claros para que las personas tanto internas como externas puedan alinearse al momento de hacerlas participes del proceso. Si el proceso anterior está enfocado en acciones y cambios reales, las organizaciones podrán perdurar a través del tiempo haciéndolas rentables y medibles a través de un retorno de inversión inicial.

#### Gráfico 1

#### *Grupos de interés en la actividad empresarial*



Fuente: Ena Belén y Delgado Susana

Dentro de los grupos de interés que maneja la responsabilidad social se encuentran los trabajadores, mismos que se han considerado como parte importante a la hora de la toma de decisiones y aplicación de las buenas prácticas laborales, dentro de esta última se puede

considerar lo siguiente como acciones que generen ventajas tanto para la empresa como para la sociedad como lo mencionan Ena y Delgado (2012, p. 47) en su texto:

- Menor rotación de personal
- Generación de compromiso por parte de los colaboradores hacia la empresa
- Mejora del ambiente laboral
- Aumento de la productividad
- Fortalecimiento de la imagen corporativa
- Niveles bajos en ausentismo y absentismo laboral

### ***Responsabilidad Social Corporativa Interna***

Siguiente el contexto de la mejora de prácticas empresariales que favorezcan a los trabajadores nace la Responsabilidad Social Corporativa Interna, la cual tiene como objetivo gestionar “*de manera social, sostenible, ética, humanista y solidaria*” (Ena y Delgado, 2012, p. 58) la calidad de vida que tienen los trabajadores de una empresa.

Esto da una nueva forma de ver a las áreas de Recursos Humanos mismas que deben crear, fomentar y promover prácticas que vayan más allá de las prácticas que están obligadas a llevar como, por ejemplo, el contratar a personal con discapacidad llegando al 4% de la nómina como menciona el Artículo 42 de Constitución del Ecuador.

“El departamento de RRHH no puede aplicar políticas que no respeten los derechos humanos, la legitimación de la negociación colectiva, el fomento de la igualdad de derecho y oportunidad entre hombres y mujeres, la eliminación de la discriminación, la relación con los Administradores y el respeto al medio ambiente” (Ena y Delgado, 2012, p. 60).

### *Conciliación vida personal - familiar y laboral*

Dentro de los objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa Interna se encuentra la conciliación de vida personal-familiar y laboral mismas que tienen como objetivo el traer un equilibrio a la vida de las personas, ya que ambas coexisten en el ejercicio laboral lo que puede llegar a crear incompatibilidades que lleguen a interferir en algunos de estos campos.

Dentro del artículo publicado por Jiménez y Moyano en el año 2008 (p.122) citan varias definiciones como la de Marks & MacDermid (1996) quienes encuentran al equilibrio trabajo – familia como “la tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada una de ellos”; otra definición es la de Greenhaus, Collins y Shaw (2003) quien ven a este concepto como un equilibrio de roles los cuales necesitan

“lograr un ajuste y equilibrio en tres componentes: tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares); niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios)”

Lo anterior descrito ha sido un tema de discusión dentro de las nuevas prácticas generadas por las empresas, mismas que buscan ser atractivas para los futuros candidatos con prácticas tales como el tener flexibilidad de horarios laborales, equidad de oportunidades, entre otras prácticas que buscan ir más allá de lo que la ley obliga a cumplir a las empresas (Ena y Delgado, 2012, p. 65).

### ***Salario Emocional***

El salario emocional es un concepto que se asocia con factores no económicos cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través del equilibrio que existan entre las necesidades tanto personales – familiares y laborales de las personas que conforman una organización o que están siendo reclutadas. (Santillán, 2017, p.76)

Cuando en las empresas hay una retribución emocional en los trabajadores se produce los siguientes efectos que son mencionados en el texto del año 2017 de Santillán (p.78):

- Mejora del clima laboral
- Facilidad en procesos de las áreas de recursos humanos
- Facilidad de implementación
- No representan un costo alto de inversión
- Reconoce logros

Gráfico 2

*Cuadro Salario Emocional*



Fuente: Santillán Washington

### ***Clima laboral***

Clima laboral es un conjunto de situaciones que transcurren en el tiempo que están fundamentas en la cultura organizacional, mismas que hacen reseñas a las sensaciones que perciben las personas y que son compartidas unas a otras lo que determinan su situación laboral junto a la manera en cómo actúan (Olaz, 2009, p.194).

Si existe un buen clima laboral dentro de las empresas dan como resultado la disminución de ambientes hostiles de trabajo que puedan ocasionar rotación o ausencias que afecten a la salud de los trabajadores tanto física como mental.

### ***Políticas Internas***

La empresa en donde se realiza este estudio entre sus beneficios internos la generación de permisos de hasta 4 horas por día mismas que no superen las 8 horas en la semana integral de trabajo, estos permisos son otorgados a todo el personal sin excepción por género, raza o creencia; con las siguientes condiciones:

- Permiso de hasta 4 horas por día laboral
- Otorgamiento de estos permisos que pueden ser tanto de índole personal como medico
- Los permisos deben ser gestionados con 24 horas de anticipación.
- En caso de que sea medico el permiso el tiempo ocupado para el mismo no se recupera si se presenta el certificado de asistencia al centro médico u clínica elegido.
- Si son permisos personales el tiempo que se tome para el mismo debe ser recuperado dentro del mes en que se realizó la solicitud.
- Si no es recuperado el tiempo se procederá con un llamado de atención.

Este tipo de beneficio fue creado para que los colaboradores puedan realizar sus gestiones personales tales como reuniones de hijos, atenciones médicas, entre otros particulares para que puedan atender cuestiones personales o familiares dentro de sus jornadas laborales.

### **Marco Referencial**

Con el paso de los años el rol de sustento familiar paso a ser doble, es decir tanto mujeres como hombres tienen similitud de oportunidades laborales lo cual es una evolución a la situación laboral registrada siglos anteriores, en donde solo el hombre salía a trabajar mientras

que las mujeres se quedaban en casa al cuidado de los niños. En los últimos años esta tendencia ha cambiado y en la actualidad las mujeres comparten un rol doble que es el de trabajar junto a velar del bienestar familiar.

En un estudio realizado en Ecuador en el año 2013, realizado por Lanasa analiza como las mujeres ocupan aproximadamente 24 horas en tanto los hombres ocupan 18 horas semanales a las actividades domésticas tales como cuidado de hijos y/o parientes sin tomar en consideración las horas en las que laboran, de lo anterior descrito surge el término doble presencia que fue propuesto por la socióloga italiana Laura Balbo por los años 70 para describir la doble función que realizan en mayor tendencia las mujeres día con día. Esto ha llevado que existan algunos casos en donde las mujeres sienten que no pueden cumplir ambos roles dando como resultado que existan menos personal femenino liderando grupos o desempeñando roles más gerenciales por considerarles como una debilidad por no enfocarse en un solo rol.

Las leyes tanto nacionales como internacionales buscan que exista una equidad y protección hacia los derechos que tienen las mujeres en las etapas de gestación y lactancia sin embargo las empresas por este mismo hecho prefieren contratar personal masculino ya que no desean que algún trabajador se ausente por varios días seguidos.

Para cambiar esta percepción se han validado algunos convenios internacionales como las licencias sin remuneración que tienen una duración de un año, estas pueden ser optadas tanto por hombres como mujeres no obstante las estadísticas reflejan que este tipo de licencias tienen más suscriptores femeninos que masculinos. Retomando el tema de medidas extranjeras se tienen las siguientes opciones como posibles reformas a nuestras leyes:

- Conciliación jornada laboral
- Permisos por enfermedades laborales
- Reducción de jornadas por cuidado de hijos y/o familiares
- Ampliación de días por Permisos por Paternidad por nacimiento de uno o varios hijos

La tendencia internacional es el involucramiento de los hombres en los aspectos de cuidado y atención familiar para llegar a una equidad e igualdad tanto de deberes como derechos.

En otra investigación realizada en Colombia en el año 2013 se analizaron las expectativas del equilibrio vida laboral con la generación Y; con este estudio se pretende considerar las variables que los motivan para ingresar al mercado laboral considerando la influencia de los padres y genero para lo cual se consideró una muestra de 217 estudiantes de pregrado a los cuales se les realizó cuestionarios en donde se medía las expectativas que poseían a futuro, la influencia familiar en las expectativas de equilibrio trabajo - vida personal tomando como referencia la situaciones observadas por sus padres, factores privilegiados en la elección del primer empleo, factores que determinan la edad idónea para procrear.

Se concluyó que para las nuevas generaciones lo más importante al elegir alguna organización para empezar su vida laboral es el poder participar en planes de carrera que les permita adquirir más conocimientos, pero a su vez desean poder equilibrar la vida laboral con el aspecto personal mismas que fueron comparadas con sus padres; todo esto lleva como resolución que las nuevas generaciones busquen empresas que cuenten con políticas que sean flexibles además que vayan acorde a la filosofía y estrategia de negocio.

Otra investigación realizada en Chile se menciona que este país ostenta el record de mayor permanencia de sus trabajadores en sus jornadas habituales, así como el cambio en las situaciones familiares en donde hay más mujeres jefas de familia, síntomas de estrés, entre otros factores que aumentan la posibilidad que existan conflictos tanto personales como laborales; otro aspecto que se considero es el aplicar medidas en las políticas institucionales con el objetivo de mejorar las condiciones laborales para reducir el nivel de ausentismo mejorando a su vez la productividad y este a su vez mejore la cultura organizacional. (Díaz, Godoy y Stecher, 2005)

Con esta investigación se llegó a la conclusión que se debe considerar el aspecto tanto laborales como personales mismo que están estrechamente relacionados, debido a que ambos pueden intervenir ocasionando inconvenientes que pueden ser resueltos de manera positiva generando un conflicto mínimo de roles generando un ajuste tanto en el tiempo, nivel de compromiso y equilibrio que se le asigne a ambos roles en los tiempos y espacios asignados.

Continuando con estas investigaciones, el Grupo Empresarial PAE en el año 2018 menciona en su artículo sobre la flexibilidad laboral que deben tener las áreas de recursos humanos en donde un 70% de sus encuestados comentaron que necesitan que las altas gerencias apoyen a los equipos de trabajo para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, sobretodo en el caso de las mujeres que tienen el concepto que los horarios flexibles pueden afectar en su crecimiento profesional.

### **Marco Histórico**

Las primeras investigaciones sobre el tema de conciliación vida personal- familiar y laboral empiezan a desarrollarse a inicios de los años de 1970, época en la cual los trabajadores

tienen una visión capitalista enfocada en una producción con trabajos de tipos mecanizados y repetitivos para llenar las expectativas de manufactura mercantil. Cada persona se dedicaba a un solo proceso de producción lo que generaba que la persona se especialice en un área generando una mayor productividad y reducción de costos de manufactura pero como efecto negativo las maquinas tenían más funciones que las propias personas haciendo que se redujeran las plazas de trabajo. A partir de la década de los noventa se empieza a cambiar las prácticas laborales con la globalización junto con el cambio en la economía lo que animo a que las mujeres ingresen a un mercado laboral dominado por hombres lo cual dio como resultados familias con padres con carreras profesionales. (Golik, 2013, p. 109)

Con el ingreso de las mujeres como mano de obra de las empresas se produjeron cambios tanto en los ámbitos sociales como culturales; en el tema social se encuentra la preparación académica que permite que las mujeres puedan competir con sus pares hombres en la misma calidad de oportunidades, lastimosamente aún existe el estereotipo cultural que las mujeres deben encargarse del cuidado de la familia mientras que los hombres son vistos como proveedores de ingresos. (Santillán, 2017, p.80)

En la última década con el incremento de mujeres preparadas para acceder a puestos gerenciales empiezan a formarse hogares con dobles ingresos lo cual también genera una división compartida de funciones. Esto genera una definición de roles compartidos en donde tanto hombres como mujeres pueden tener inconvenientes en equilibrar la vida personal – familiar y laboral dando como resultado la creación de prácticas que favorezcan esta conciliación en beneficio de los trabajadores sin importar el género. (Santillán, 2017, p.81)

Santillán (2013, p. 81) en su texto menciona que existen al menos 3 tipos de conflictos

1. El tiempo destinado a una de las funciones tanto en laboral como personal impide realizar la otra de manera simultánea.
2. Si no se cumplen los roles establecidos se generan tensiones que se ven reflejados en la manera de ejecutar las funciones.
3. Las conductas requeridas para ambos roles pueden generar discrepancias en las conductas anheladas

Como se ha mencionado con anterioridad con el ingreso de las mujeres al sector laboral se han fomentado leyes que protejan la situación laboral de las mismas por lo cual el Estado Ecuatoriano tiene en sus políticas el pago por subsidios por maternidad, licencia por maternidad, permiso de lactancia, despido por causa de embarazo; todas estas velan por la integridad de la mujer cuando se encuentre en periodo de gestación, también hay las licencias por paternidad que a pesar de querer generar una responsabilidad compartida estas no son vistas de esa manera por los pocos días que otorgan a comparación de la licencia por maternidad

No obstante uno de los puntos débiles de las leyes a nivel Latinoamericano es la generación de estatutos que velen por la equidad de género. Uno de estas leyes que implemento el gobierno ecuatoriano es la licencia sin remuneración para el cuidado de los hijos en la cual tanto madre como padre pueden hacer uso de este permiso. (Raufflet, Aguilar, Duque y de la Torre, 2012, p. 139)

### **Marco Legal**

Con la participación de ambos géneros en el ejercicio laboral se han implementado leyes que fomenten la diversidad de condiciones laborales en donde se regulen las relaciones tanto de

los trabajadores como empleadores. Para lo cual se citara a continuación artículos que promuevan estas prácticas establecidas en el Código de Trabajo en el año 2012 que rigen a la empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito y que están establecidas dentro del Reglamento Interno de Trabajo:

Dentro del Artículo 2 se menciona la Obligatoriedad del trabajo el cual es un derecho y un deber social.

Artículo 4 Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos son irrenunciables. Sera nula toda estipulación en contrario.

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores

Art. 51.- Duración del descanso.- El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones

Art. 72.- Vacaciones anuales irrenunciables.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma,

religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 152.- Toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido. El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más. En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración, por ocho días más y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional. En caso de fallecimiento de la madre durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso, de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre si no hubiese fallecido.

- Licencia por Adopción.- Los padres adoptivos tendrán derecho a licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o el hijo le fueren legalmente entregado.

- Licencia con sueldo a las trabajadoras y trabajadores para el tratamiento médico de hijas o hijos que padecen de una enfermedad degenerativa.- La trabajadora y el trabajador tendrán derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija o hijo hospitalizados o con patologías degenerativas; licencia que podrá ser tomada en forma conjunta o alternada. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el facultativo especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.

Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior. Durante este lapso la mujer tendrá derecho a percibir la remuneración completa, salvo el caso de lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, siempre que cubra en forma igual o superior los amparos previstos en este Código.

Art. 154.- Incapacidad para trabajar por enfermedad debida al embarazo o al parto.- En caso de que una mujer permanezca ausente de su trabajo hasta por un año a consecuencia de enfermedad que, según el certificado médico, se origine en el embarazo o en el parto, y la incapacite para trabajar, no podrá darse por terminado el contrato de trabajo por esa causa. No se pagará la remuneración por el tiempo que exceda de las doce semanas fijadas en el artículo precedente, sin perjuicio de que por contratos colectivos de trabajo se señale un período mayor. Lo dispuesto en el inciso anterior no comprende a las excepciones puntualizadas en el artículo 14 de este Código. Salvo en los casos determinados en el artículo 172 de este Código, la mujer embarazada no podrá ser objeto de despido intempestivo ni de desahucio, desde la

fecha que se inicie el embarazo, particular que justificará con la presentación del certificado médico otorgado por un profesional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y a falta de éste, por otro facultativo. En caso de despido o desahucio a que se refiere el inciso anterior, el inspector del trabajo ordenará al empleador pagar una indemnización equivalente al valor de un año de remuneración a la trabajadora, sin perjuicio de los demás derechos que le asisten.

Como parte de las nuevas políticas gubernamentales se creó la licencia sin remuneración para el cuidado de los hijos, los beneficiarios pueden ser tanto la madre o padre del menos. Este permiso aplica hasta 9 meses posteriores cuando ya se ha terminado la licencia obligatoria descrita en el artículo 152 del Código de Trabajo. Uno de los beneficios de acogerse a esta ley es que el o la trabajadora tendrá su puesto laboral cuando regrese sin que la empresa pueda dar por terminada la relación laboral. (Ministerio del Trabajo, 2018)

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de diseño y enfoque**

#### **Diseño**

El presente proyecto tiene un estilo descriptivo, el cual busca

“especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.104).

Para lo cual se determinó un período específico para su realización, dentro de la cual se empezó con una charla enfocada a la explicación sobre el tema de la “conciliación de la vida familiar y personal” del personal que trabaja en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito en donde se obtuvo los principales criterios para armar el cuestionario con los comentarios que iban mencionando a través de la charla.

#### **Enfoque**

El enfoque destinado para este proyecto es de tipo cuantitativo, dado que se “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente” (Gómez, 2006, p. 60). En el caso de esta investigación se utilizó un test, que sirvió para la recolección de datos.

## Participantes

La muestra está conformada por el personal que labora dentro de una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito que cumpla con las siguientes características: género tanto femenino como masculino; escolaridad bachiller, pregrado y postgrado; además de pertenecer al área administrativa distribuida de la siguiente manera presidencia, gerencia general, recursos humanos, financiero, contabilidad, cartera, tesorería, importaciones, sistemas, marketing, calidad, servicios generales y repuestos.

De tal manera que, esta investigación tiene un tipo de muestreo no probabilística, dado que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación” (Hernández et al., 2006, p. 241).

Las variables sociodemográficas, fueron enfatizadas, debido a que se dio una diferenciación de los elementos en variables como, género, edad, instrucción académica y cargos que ocupan.

Tabla 1  
*Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participantes de ambos sexos.</li> <li>- Tener formación académica mínima de bachiller.</li> <li>- Personal que ocupen cargos administrativos en la empresa automotriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con discapacidad alta diagnosticada en la parte cognitiva.</li> <li>- Personal que se encuentren en las áreas técnicas, postventa y ventas.</li> </ul>

<p>- Permanencia en el cargo designado por un periodo no menor a 3 meses.</p>	
---	--

Elaborado por: Katherine Sanguña

### Recolección de datos

Para la recolección de datos se usó un cuestionario dividido en 12 preguntas en donde los participantes basados en su situación laboral actual responderán acorde a su criterio, dichas preguntas fueron construidas a través de la información obtenida con las charlas explicativas sobre el tema.

Las preguntas 1, 2, 9 y 10 están conformadas por preguntas en donde se debe escoger una opción que se asemeje a la situación actual. Las preguntas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11 están conformadas por preguntas en escala de Likert como se plantea en la siguiente tabla:

Tabla 2  
Escala de Likert

<b>Por Acuerdo</b>	<b>Por frecuencia</b>
Totalmente de acuerdo	Muy frecuente
De acuerdo	Frecuentemente
Neutral	Ocasionalmente
En desacuerdo	Raramente
Totalmente en desacuerdo	Nunca

Elaborado por: Katherine Sanguña

La pregunta 13 está conformada por varios aspectos que pueden elegir los participantes de la muestra.

Las encuestas fueron enviadas a través de un link (ver anexo 1) a los correos electrónicos del personal que cumplía con los criterios de inclusión establecidos.

### **Procedimiento**

1. Para la obtención del permiso para realizar este proyecto se contactó con la Gerencia de la empresa automotriz para tener una reunión en donde se presentó el tema para posteriormente resolver inquietudes de los alcances y resultados que se iba a obtener; la empresa se mostró optimista con colaborar con esta investigación.
2. Una vez otorgada la autorización de la empresa se procedió a fijar una fecha y hora para explicar al grupo que formaría parte de la muestra sobre el tema que se está investigando. Se resolvió inquietudes además de obtener comentarios por parte de los participantes que servirían para la creación del cuestionario. Para tener un mejor conocimiento sobre la parte sociodemográfica de la empresa se requirió datos de género, edad, escolaridad y puesto que ocupa para un posterior análisis.
3. Para la explicación del tema se dividió en dos grupos con horarios diferentes para no dejar los puestos vacíos de trabajo. Una vez coordinado y explicado el tema a investigar se procedió a explicar que el cuestionario sería enviado a cada correo eléctrico personal con las siguientes instrucciones:

“El siguiente cuestionario tiene como finalidad el conocer el equilibrio vida laboral y familiar que existe en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito.

Resulta conveniente mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

Instrucciones:

Sea lo más honesto posible en sus respuestas. Para completar el cuestionario seleccione la casilla correspondiente a la respuesta que más se asimile a su criterio.”

4. Una vez recolectada toda la información del instrumento se procedió a ingresar toda la información en el programa de Excel ejecutando el análisis respectivo.

### **Plan de análisis de datos**

Una vez recolectados los datos obtenidos en el instrumento y el procesamiento de los mismos se inició el análisis de la información por medio de un análisis estadístico, en donde se emplearán programas tales como:

1. Microsoft Office Excel 2010
2. A su vez se empleó estadística descriptiva que permitió describir los datos y puntuaciones obtenidas, las técnicas estadísticas que se utilizaran son:
  - Medidas de tendencia central: media.

3. Para cada una de las variables a medir, se utilizará barras de gráficos.

## Resultados

La muestra final estuvo conformada por 35 personas que laboran en una empresa automotriz del área administrativa ubicada en la ciudad de Quito.

### Datos demográficos

Los datos demográficos obtenidos son los siguientes:

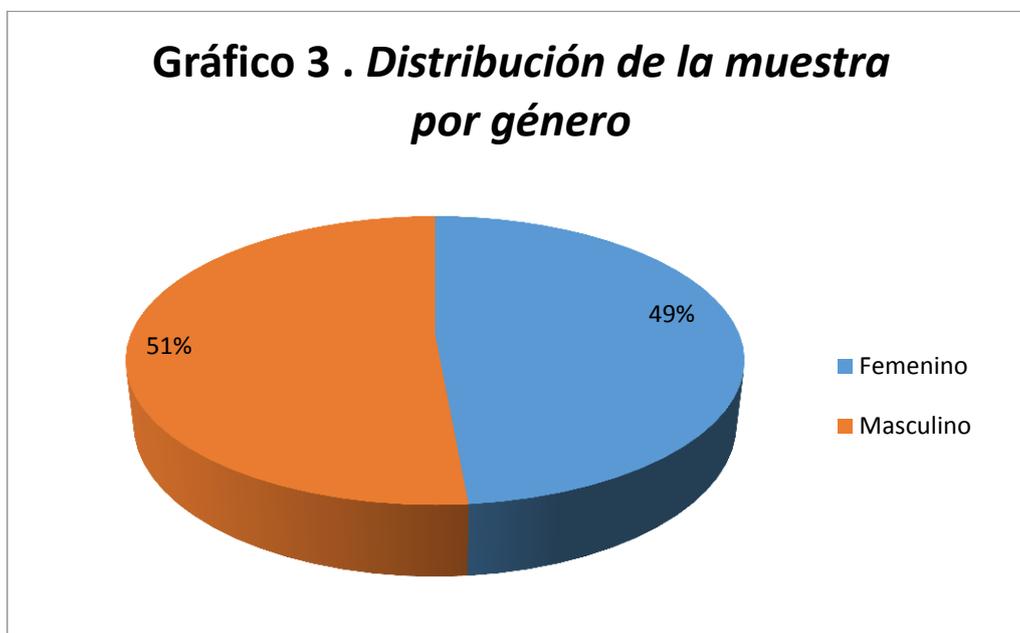
Tabla 3

*Distribución de la muestra por género*

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	17	49%
Masculino	18	51%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

Como se observa en la tabla y figura de las 35 personas encuestadas, 18 corresponden al género masculino con un 51% mientras que 17 corresponden al género femenino con un 49%. Resaltando que en este giro de negocio existe un equilibrio en la contratación del personal tanto masculino como femenino.

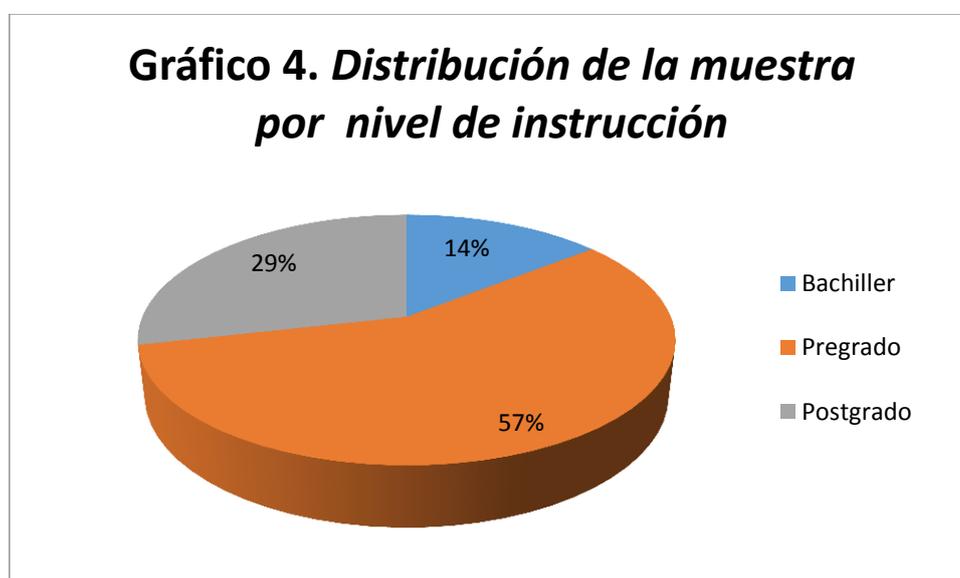
Tabla 4

*Distribución de la muestra por nivel de instrucción*

Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	5	14%
Pregrado	20	57%
Postgrado	10	29%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

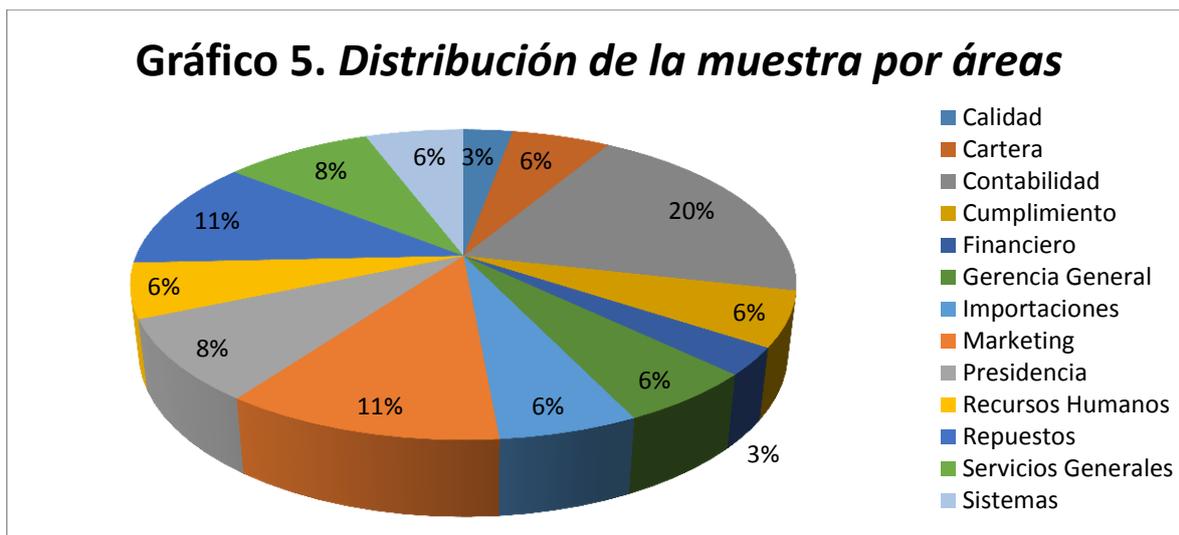
Elaborado por: Katherine Sanguña

Al observar tanto la tabla como figura del grado de instrucción, se evidencia que un 57% del personal presenta título de pregrado, donde un 29% del personal posee un título de postgrado mientras que un 14% posee un título de bachiller, lo cual muestra la empresa automotriz tiene personal con un alto grado de escolaridad.

Tabla 5  
Distribución de la muestra por áreas de trabajo

Áreas Administrativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	1	3%
Cartera	2	6%
Contabilidad	7	20%
Cumplimiento	2	6%
Financiero	1	3%
Gerencia General	2	6%
Importaciones	2	6%
Marketing	4	11%
Presidencia	3	9%
Recursos Humanos	2	6%
Repuestos	4	11%
Servicios Generales	3	9%
Sistemas	2	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña

Como se representa en la figura anterior se muestra que el área con más número de personas que la conforman es Contabilidad con el 20%, con el 11% se encuentran las áreas de Marketing como Repuestos contrastando con las áreas de Calidad como Financiera que tienen el 3% de la muestra del total del personal que labora en la empresa.

## Encuesta sobre conciliación de la vida laboral y familiar

A continuación se mostrarán los resultados de las preguntas formuladas al personal del área administrativa que labora dentro de una empresa automotriz:

Para el análisis de resultados se procedió a sacar la frecuencia se realizó un conteo de cuantas personas llenaron la encuesta tomando en consideración las preguntas con escala de Likert tanto por acuerdo como frecuencia así como las opciones de selección múltiple.

### Pregunta 1:

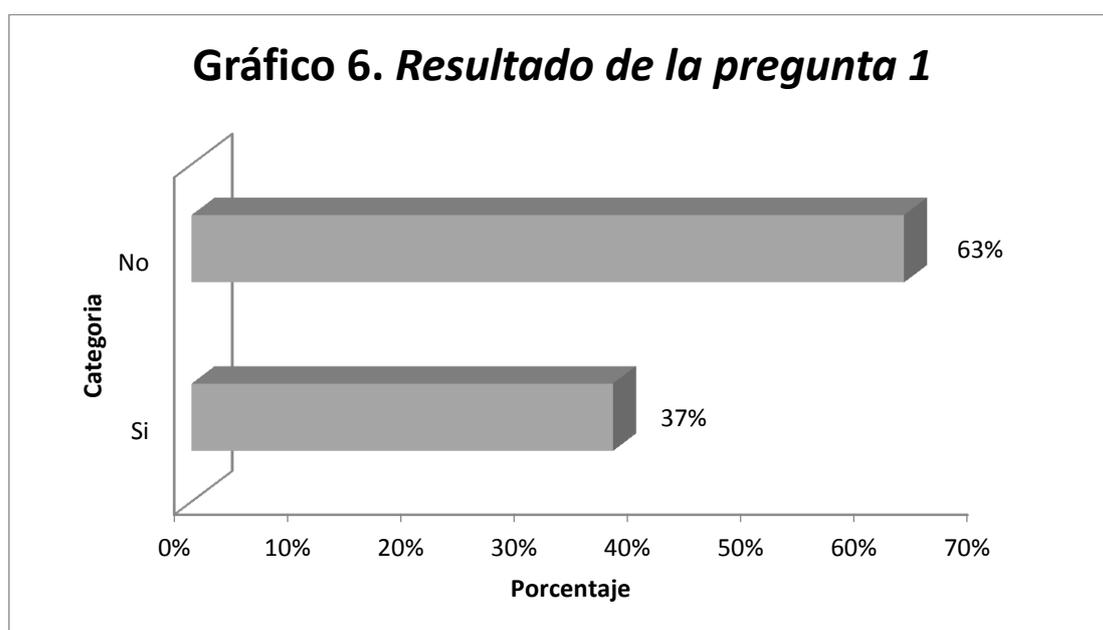
Tabla 6

*¿Tiene usted un horario flexible de trabajo?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Si	13	37%	
No	22	63%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>17,50</b>

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña

Del total de la muestra se puede determinar que el 63% que es equivalente a 22 personas están de acuerdo con tener un horario flexible de trabajo, mientras que el 4,3% equivalente a 13 personas no creen tener flexibilidad laboral.

Por lo cual, se puede mencionar que más de la mitad de los encuestados no creen tener un horario flexible.

## Pregunta 2

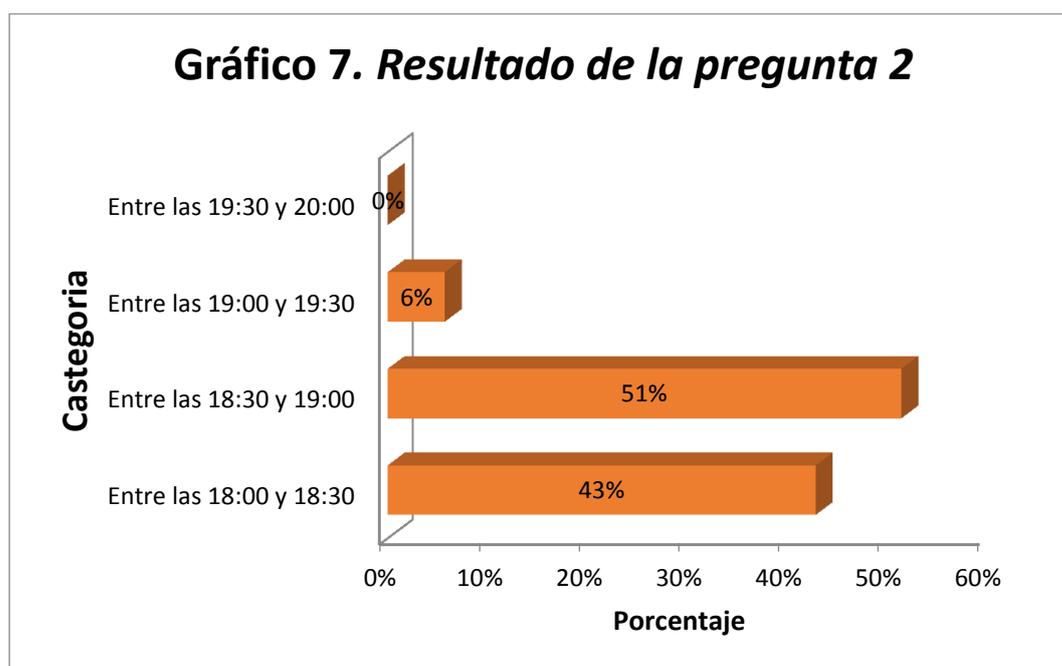
Tabla 7

¿A qué hora termina habitualmente su jornada laboral?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Entre las 18:00 y 18:30	15	43%	8,75
Entre las 18:30 y 19:00	18	51%	
Entre las 19:00 y 19:30	2	6%	
Entre las 19:30 y 20:00	0	0%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

La tabla muestra los horarios en los que las personas encuestadas terminan sus jornadas laborales presentado un 51% equivalente a 18 personas que salen entre las 18h30 a 19h00, un

43% equivalente a 15 personas cumplen con los horarios de 18h00 a 18h00, con un porcentaje de 6% equivalente a 2 personas terminan su jornada entre las 19h00 a 20h00.

Por lo cual, se puede mencionar que si se agrupan las respuestas con mayor porcentaje nos daría que el 94% de los encuestados representado por 33 personas reconocen que terminan sus funciones más tarde de las horas establecidas en sus contratos.

### Pregunta 3

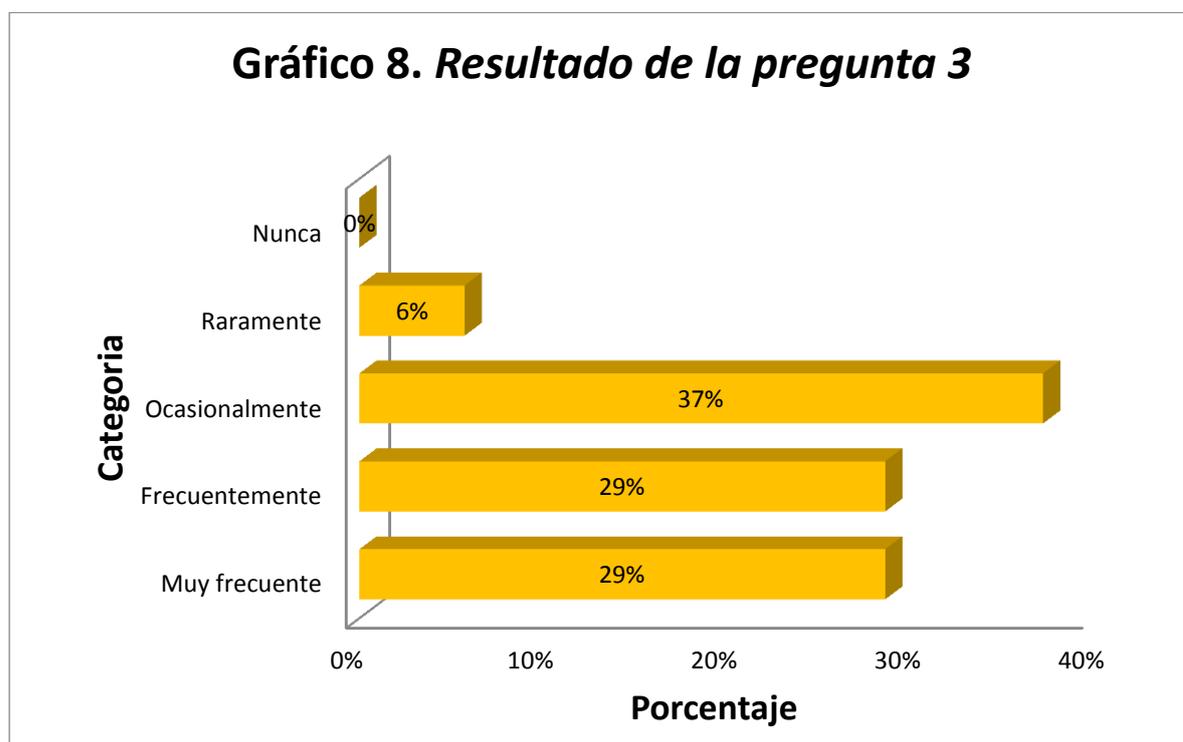
Tabla 8

*¿Con que frecuencia prolonga la jornada laboral semanalmente?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Muy frecuente	10	29%	7,00
Frecuentemente	10	29%	
Ocasionalmente	13	37%	
Raramente	2	6%	
Nunca	0	0%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

Se puede acotar que el 37% que es el equivalente a 13 personas ocasionalmente prolongan sus jornadas laborales, el 29% equivalente a 10 personas respectivamente creen quedarse más tiempo frecuentemente mientras que solo el 6% equivalente a 2 personas admiten que raramente se quedan laborando fuera de sus horas establecidas para ejercer sus funciones.

#### Pregunta 4

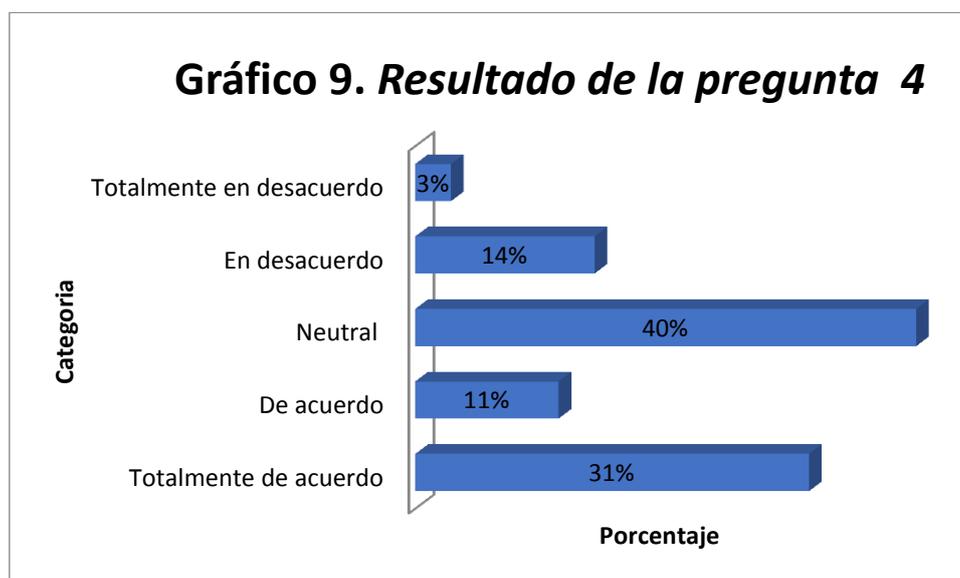
Tabla 9

*¿Cree usted que la empresa considera al trabajo más importante que la familia?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Totalmente de acuerdo	11	31%	
De acuerdo	4	11%	
Neutral	14	40%	
En desacuerdo	5	14%	
Totalmente en desacuerdo	1	3%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

De los resultados de la muestra se puede observar que el 35% conformado por 12 personas se encuentran totalmente de acuerdo con este índice, el 46% conformado por 17 personas se encuentran de acuerdo, el 14% conformado por 5 personas se muestran indiferentes a estas

preguntas, el 4% representado por 2 personas de los encuestados se muestran en desacuerdo y el 1% representado por 1 persona se encuentra totalmente en desacuerdo con este índice.

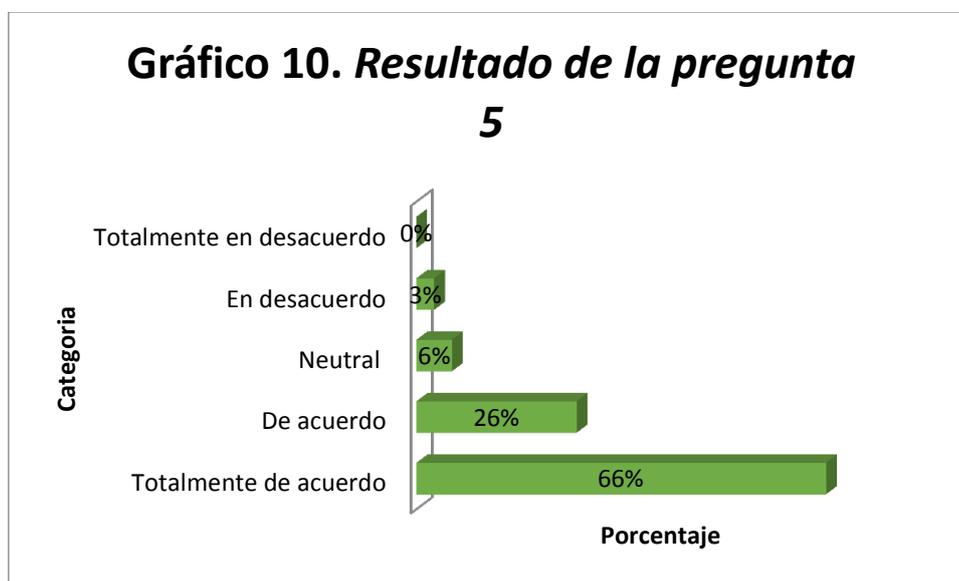
## Pregunta 5

Tabla 10

¿Usted está de acuerdo con la siguiente afirmación: “Hay que separar la vida personal de la laboral?”

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Totalmente de acuerdo	23	66%	7,00
De acuerdo	9	26%	
Neutral	2	6%	
En desacuerdo	1	3%	
Totalmente en desacuerdo	0	0%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña

En la pregunta sobre separar el tema laboral de la vida personal la muestra respondió con 12 personas conformando un 66% se encuentran totalmente de acuerdo, el 26% conformada por 9 personas se mostraron de acuerdo con esta premisa, el 6% conformada por 2 personas se

mostraron neutrales mientras que el 3% de la muestra conformada por 1 personas se encuentran en desacuerdo.

## Pregunta 6

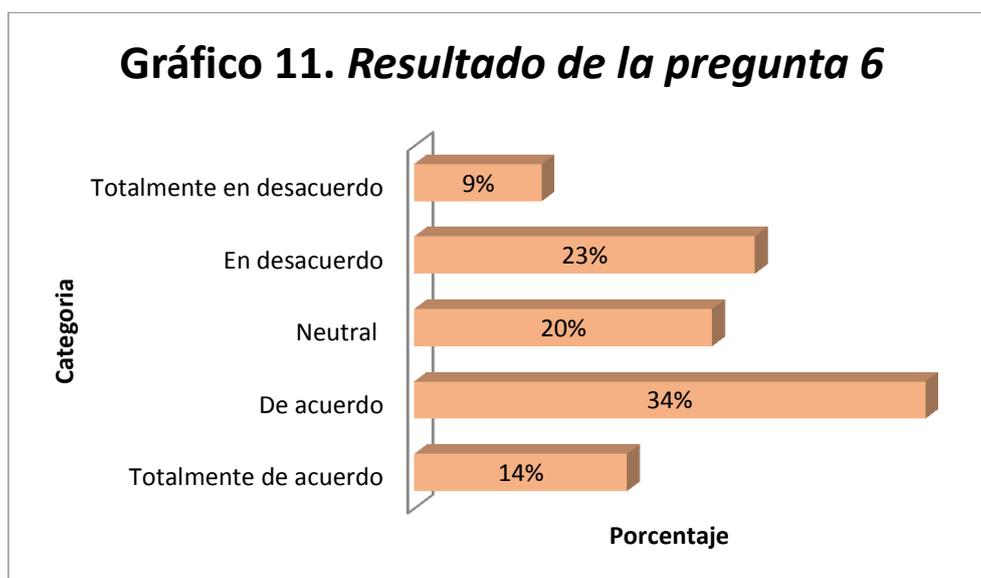
Tabla 11

*¿Las actividades de su trabajo afectan a su vida familiar?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Totalmente de acuerdo	5	14%	7,00
De acuerdo	12	34%	
Neutral	7	20%	
En desacuerdo	8	23%	
Totalmente en desacuerdo	3	9%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

Los resultados muestran que el 34% conformado por 12 personas se encuentran de acuerdo, el 23% conformado por 8 personas se encuentran en desacuerdo entretanto el 20% representado por 7 personas se muestran neutrales con la pregunta; el 14% conformada por 5 personas se

muestran totalmente de acuerdo y el 9% conformada por 3 personas se encuentran totalmente en desacuerdo con la pregunta de si el trabajo ha afectado a la vida familiar de cada persona.

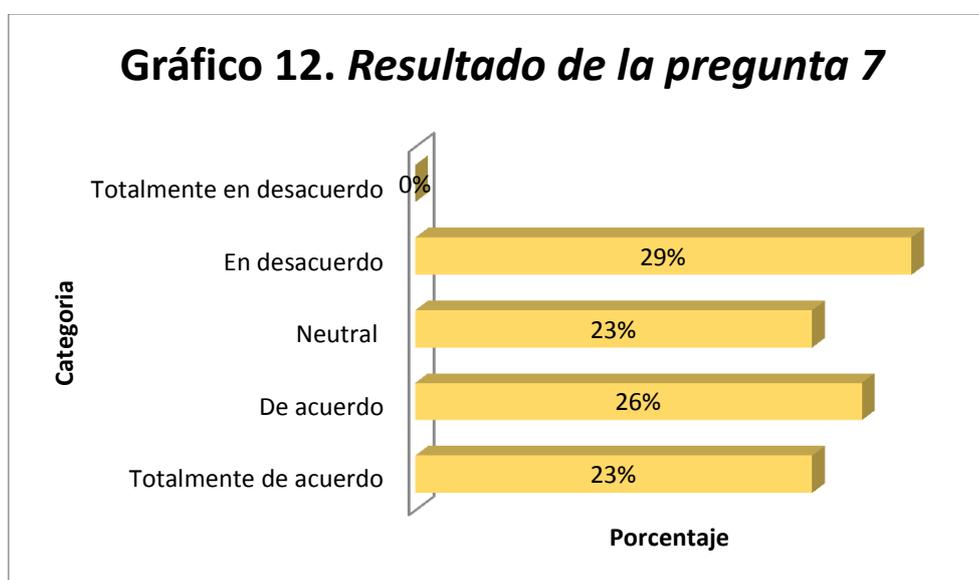
## Pregunta 7

Tabla 12

*¿El tiempo que requiere para cumplir sus funciones en el trabajo hace que sea complicado satisfacer sus funciones familiares?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Totalmente de acuerdo	8	23%	7,00
De acuerdo	9	26%	
Neutral	8	23%	
En desacuerdo	10	29%	
Totalmente en desacuerdo	0	0%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña

Se puede manifestar que en la pregunta sobre si al cumplir sus funciones familiares el trabajo se hace complicado de realizar, la muestra respondió de manera pareja, con un 29% representado por un total de 10 personas se encuentran en desacuerdo, el 26% representado

por un total de 9 personas se encuentran de acuerdo con las premisas, entretanto que el 23% equivalente a 17 personas se muestran indiferentes y neutrales a este índice. Esto nos muestra que la experiencia de cada persona es diferente por lo cual esta pregunta se la debe explorar más para tener más información para comparar.

## Pregunta 8

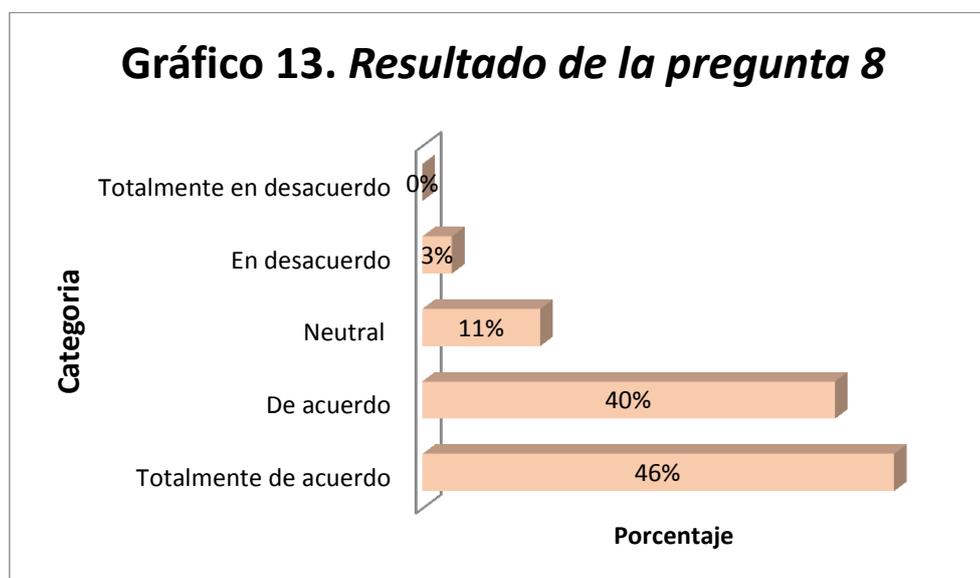
Tabla 13

*¿Considera que las funciones que desempeña en su trabajo van acorde a su formación?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Totalmente de acuerdo	16	46%	
De acuerdo	14	40%	
Neutral	4	11%	
En desacuerdo	1	3%	
Totalmente en desacuerdo	0	0%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

De las personas encuestadas se obtuvo con un 46% representado por 16 personas se encuentran totalmente de acuerdo, el 40% representado por un total de 14 personas se hallan de acuerdo entretanto el 11% representado por 4 personas se muestran neutrales con las premisas. Entretanto solo el 3% equivalente a 1 persona se muestra en desacuerdo con la

premisa de que las funciones que tiene en la empresa van relacionadas con las áreas de estudio.

### Pregunta 9

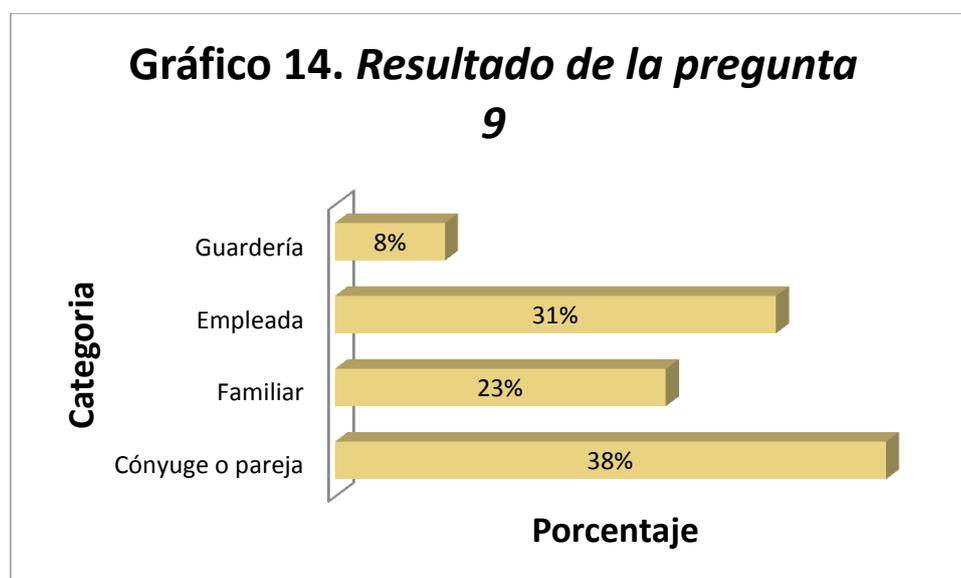
Tabla 14

¿Quién se encarga del cuidado de su/s hijos durante el tiempo que usted se encuentra en el trabajo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Cónyuge o pareja	5	38%	3,25
Familiar	3	23%	
Empleada	4	31%	
Guardería	1	8%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

Esta pregunta fue respondida por 13 personas que tienen hijos menores de 15 años, los cuales respondieron a la pregunta sobre quien cuida a los menores durante el tiempo que las personas que trabajan en la empresa están laborando, se puede manifestar que un 38% representado por 5 personas tienen el apoyo del cónyuge o pareja, el 31% de la muestra representado por un

total de 4 personas encargan el cuidado de los hijos a la empleada, el 23% equivalente a 3 personas pide la ayuda de un familiar; estos valores contrastan con un 8% equivalente a 1 persona que deja todo el cuidado a la guardería a la inscribió al menor.

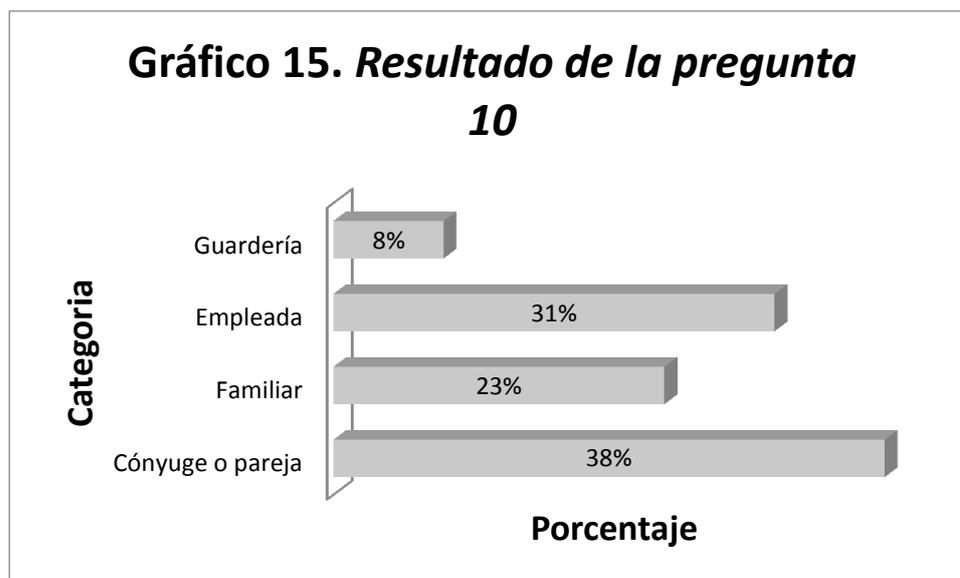
### Pregunta 10

Tabla 15

*¿Quién se encarga del cuidado de su/s hijos durante el tiempo que tienen citas médicas, reuniones o no asisten clases?*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Cónyuge o pareja	5	38%	3,25
Familiar	3	23%	
Empleada	4	31%	
Guardería	1	8%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña

Al igual que la pregunta anterior solo fue respondida por 13 personas que tienen hijos menores de 15 años, para lo cual se obtuvo con un 38% equivalente a 5 personas encargan el cuidado de sus hijos a su cónyuge o pareja, el 31% equivalente a 4 personas deja el cuidado a la empleada, a su vez el 23% equivalente a 3 personas están de acuerdo con dejar al cuidado

de un familiar contrastando con un 8% equivalente a 1 persona deja el cuidado a la guardería.

Esto evidencia que el bienestar recae en el cónyuge o pareja para el cuidado médico y/o escolar.

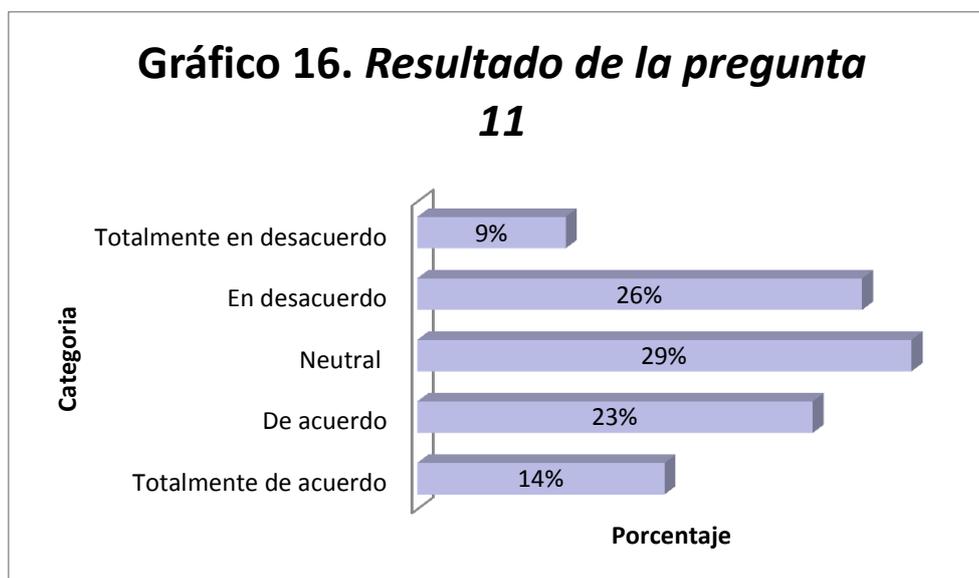
### Pregunta 11

Tabla 16

¿Considera usted que la paternidad/maternidad puedan afectar a su crecimiento profesional en la empresa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Media
Totalmente de acuerdo	5	14%	7,00
De acuerdo	8	23%	
Neutral	10	29%	
En desacuerdo	9	26%	
Totalmente en desacuerdo	3	9%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz  
Elaborado por: Katherine Sanguña

Se puede observar que en la pregunta sobre si creían las personas encuestadas sobre afectaría el tema de la maternidad/paternidad a la oportunidad de crecer profesionalmente se obtuvo que, un 29% equivalente a 10 personas de la muestra se mostraron neutrales frente a esta

posibilidad, un 26% conformado por 9 personas están en desacuerdo con esta deducción, un 23% equivalente a 8 personas se muestran de acuerdo con la premisa, con un 14% conformado por 5 personas se encuentran totalmente de acuerdo contrastando con un 9% equivalente a 3 personas que se muestran en total desacuerdo en cuanto a esta pregunta.

## Pregunta 12

Tabla 17

¿Indique que aspectos considera como más importantes para la mejora de las prácticas actuales de la empresa para la conciliación vida laboral y personal?

Categoría	Promedio	Porcentaje	Media
Estabilidad	10	9%	
Jornada laboral	11	10%	
Flexibilidad de horarios	21	19%	
Remuneración	21	19%	
Teletrabajo	8	7%	
Vacaciones y permisos	19	17%	
Planes de carrera	22	20%	
<b>Total Respuestas</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña



Fuente: Empresa Automotriz

Elaborado por: Katherine Sanguña

Por lo tanto, se puede determinar los aspectos que consideran las personas encuestadas como prácticas que debería tener la empresa para encontrar un equilibrio en el aspecto vida personal y laboral. Entre los porcentajes más altos se encuentran con un 20% el generar planes de carrera junto a un 19% se encuentran el tener flexibilidad de horarios junto a una remuneración acorde a las bandas salariales del mercado, con un 17% generar prácticas que beneficien a las personas con respecto al tema de vacaciones y permisos.

En base a las respuestas obtenidas se generara en programa que pueda ser presentada a la presidencia y gerencia general para llegar a un equilibrio entre la vida personal y laboral del personal del área administrativa que trabaja en un empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

En el presente capítulo se detallarán las conclusiones a las que se llegó con la muestra recopilada para conocer sobre la percepción que el personal del área administrativa tiene de la empresa automotriz.

Hay que recalcar que la empresa no dispone de modelos que fomenten el equilibrio vida familiar y personal, lo que dispone son de prácticas que estén detalladas en el marco legal que rige al país pero no se han creado ni implementado acciones para la creación del mismo.

Al tener prácticas que fomenten el equilibrio vida personal y familiar se llegaría una percepción positiva de las prácticas, valores que dispone la empresa, lo cual está atado a una mejora en el clima y fidelidad de las personas a la empresa. Todo esto daría como resultados que los procesos internos que maneja el área de recursos humanos sean optimizados por el de tiempo e inversión.

Desde este punto se empezara a explicar los resultados que se obtuvo en la encuesta, en la parte demográfica que encontró que el área administrativa está compuesta por un número equitativo de hombres y mujeres, lo que hace que la empresa tenga equidad al momento de la contratación sin discriminación de géneros; otro valor a resaltar es el nivel de instrucción que poseen las personas que se encuentran laborando en la empresa misma que refleja un alto porcentaje de instrucción de tercer nivel seguida de un cuarto nivel y con un bajo porcentaje hay bachilleres.

Se ha identificado las prácticas que dispone la empresa con respecto al equilibrio emocional y profesional tales como otorgar permisos de máximo 4 horas dentro de la jornada para que puedan atender asuntos tanto personales como familiares, hay que mencionar que dichos permisos deben ser recuperados no obstante no se niegan los mismos al personal que lo necesita en las horas y días pre establecidos. Otra practica

Con respecto a la percepción que tiene el personal que labora en esta empresa automotriz sobre sus jornadas laborales existen contradicciones las cuales se pueden suponer ya que por un lado el personal en un mayor porcentaje mencionaron en la encuesta que no tienen un horario flexible de trabajo mientras que por el otro parte se evidencio que ocasionalmente alargan sus jornadas cuando la tendencia es salir de las mismas en el rango comprendido de desde las 18h30 hasta las 19h00. Cabe resaltar que los horarios de salida del personal son a partir de las 18h00 pm. Todo esto generaría inconvenientes ya que afecta al equilibrio en la vida familiar del personal.

En el caso del personal que tiene hijos menores de 15 años se evidencio que dejan el cuidado y la responsabilidad de los mismos a su cónyuge o pareja o en otros casos a un familiar cercano.

Las practicas que debería mejorarse en la empresa van enfocadas a la flexibilidad de horarios, remuneraciones, planes de carrera, junto a vacaciones y permisos según la percepción del personal que labora en la empresa.

## Recomendaciones

En base a la información que se recopiló se pueden proponer un programa en el cual se pueden establecer prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y familiar del personal que trabaja en la empresa automotriz sin que afecte su estrategia de negocio.

Presentar a la alta gerencia algunas ideas a implementarse, tales como:

- Jornada de trabajo
- Revisión de bandas salariales acorde al giro del negocio
- Establecer planes de carrera
- Flexibilidad en la otorgación de periodos de vacaciones
- Permisos sin remuneración
- Programas que integren a la familia con el trabajo
- Permisos por defunción, enfermedad, maternidad o paternidad.
- Bonos por nacimientos de hijos, defunciones de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad como afinidad, periodo escolar
- Becas por estudios
- Capacitación

Adicional a estas prácticas se deberían enfocar programas que fortalezcan el Salario Emocional del personal que trabaja en la empresa automotriz.

El área de Recursos Humanos debería promover la Responsabilidad Social Corporativa fomentando programas que integren a todos los stakeholders que tiene la empresa con los valores y estrategias de negocios vigentes para así integrarse a las nuevas tendencias empresariales.

Estas prácticas pueden fomentar los procesos de recursos humanos tales como selección y contratación con prácticas que atraigan a buenos perfiles, con respecto a bienestar laboral si se pusieran en prácticas estos elementos la empresa tuviera un menor índice de rotación.

## **PROGRAMA EQUILIBRIO VIDA LABORAL Y FAMILIAR PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ UBICADA EN EL CIUDAD DE QUITO**

Esta propuesta espera generar prácticas que vayan acorde al giro del negocio con medidas de conciliación indistintamente del género o instrucción académica

### **Objetivo General**

Proponer “buenas prácticas laborales” a los trabajadores de una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito, a través de, mejorar clima laboral y los demás procesos de desarrollo del talento humano y de esta forma, lograr un equilibrio emocional-profesional en los sistemas laboral y familiar de dichos trabajadores.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar prácticas de equilibrio vida laboral y familiar de los trabajadores de una empresa automotriz.
- Identificar la percepción de la gente sobre el concepto equilibrio vida laboral y familiar a través de recolección de datos.
- Proponer un programa que promueva el equilibrio vida laboral y familiar para los trabajadores de dicha empresa.

Grafico 18

*Programa de Equilibrio Vida Laboral y Familiar para los trabajadores de una empresa automotriz*

ACCION	FACTORES A MEJORAR	PRACTICAS A SEGUIR	RECURSOS	BENEFICIARIOS	NIVEL DE IMPACTO	RESPONSABLES
Jornada de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Flexibilidad de horarios</li> <li>* Reducción de la jornada laboral</li> <li>* Horas libres sin recuperación en base a sus minutos adicionales posterior a su jornada</li> <li>* Días libres</li> </ul>	Software de manejo de tiempo			RRHH
Estructurar bandas salariales acorde al giro del negocio	Clima y cultura organizacional Prácticas laborales de la empresa Procesos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión de salarios del personal</li> <li>* Ajuste salarial acorde a su posición, estudios y experiencia</li> <li>* Equilibrio de rango salarial entre posiciones</li> <li>* Establecer políticas salariales para evitar brechas</li> </ul>	Análisis salarial giro del negocio	Todo el personal que labora en la empresa	Calidad de Vida Satisfacción Laboral Productividad d Absentismo Laboral Ausentismo Laboral	RRHH GEERENCIA FINANCIERA PRESIDENCIA

Establecer planes de carrera	Clima y cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer número de empleados, personas cercanas a la jubilación, áreas de crecimiento por negocio</li> <li>* Levantar manuales de funciones en base a competencias</li> <li>* Planificación de formación</li> </ul>	Descriptivos de cargo Organigrama de la empresa	Todo el personal que labora en la empresa	Calidad de Vida Satisfacción Laboral Productividad	RRHH GERENCIAS DE AREAS
Flexibilidad en la otorgación de periodos de vacaciones	Prácticas laborales de la empresa Procesos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Flexibilidad de calendario para la toma de días que le corresponden en el periodo</li> <li>* Libre elección de días según necesidades del solicitante</li> <li>* Posibilidad de fragmentar las vacaciones acorde a las necesidades</li> </ul>	Legislación laboral Código del trabajo		Absentismo Laboral Ausentismo Laboral	RHH GENERENCIA GENERAL PARTE LEGAL

Permisos sin remuneración		* Flexibilidad de tomar días sin remuneración para gestiones personales	Legislación laboral Código del trabajo			RHH GENERENCIA GENERAL PARTE LEGAL
Programas que integren a la familia con el trabajo	Clima y cultura organizacional Prácticas laborales de la empresa Procesos de recursos humanos	* Generar programas en los que puedan integrarse la familia de cada colaborador en fechas como: día de la familia, día de la madre y padre, navidad, entre otros eventos que disponga la empresa * Charlas dirigidas a cónyuges y parejas en función a las actividades que realiza el empleado en la empresa	Presupuesto para eventos	Todo el personal que labora en la empresa	Calidad de Vida Satisfacción Laboral Productividad Absentismo Laboral Ausentismo Laboral	RRHH GENERENCIA FINANCIERA GENERENCIA GENERAL PRESIDENCIA

Elaborado por: Katherine Sanguña

## Anexos

### Anexo A - Link encuesta

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSezzxGPBvArwTqxQBpGAlbKFg2N7No hAsTmStTPw8MeeWyjJA/viewform?vc=0&c=0&w=1>



Google Forms

Te he invitado a que rellenes un formulario:

### ENCUESTA SOBRE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

El siguiente cuestionario tiene como finalidad el conocer el equilibrio vida laboral y familiar que existe en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito.

Resulta conveniente mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

Instrucciones:  
Sea lo más honesto posible en sus respuestas. Para completar el cuestionario seleccione la casilla correspondiente a la respuesta que más se asimile a su criterio:

[RELLENAR FORMULARIO](#)

[Crea tu propio formulario de Google](#)

**Anexo B - Encuesta**

## ENCUESTA SOBRE CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR

El siguiente cuestionario tiene como finalidad el conocer el equilibrio vida laboral y familiar que existe en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Quito.

Resulta conveniente mencionar que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.

**Datos Generales:**

Edad: _____ Sexo: Hombre ____ Mujer ____ Antigüedad en la empresa: _____	Escolaridad Bachiller: ____ Universitario: _____ Maestría: _____
Área de trabajo:	

**Instrucciones:**

Sea lo más honesto posible en sus respuestas. Para completar el cuestionario conteste con una X marcando en la casilla correspondiente la respuesta que más se asimile a su criterio:

1. ¿Tiene usted un horario flexible de trabajo?

Si .....

No .....

2. ¿A qué hora termina habitualmente su jornada laboral?

Entre las 18:00 y 18:30 .....

Entre las 18:30 y 19:00 .....

Entre las 19:00 y 19:30 .....

Entre las 19:30 y 20:00 .....

3. ¿Con que frecuencia prolonga la jornada laboral semanalmente?

Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
.....	.....	.....	.....	.....

4. ¿Cree usted que la empresa considera al trabajo más importante que la familia?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
.....	.....	.....	.....	.....

5. Usted está de acuerdo con la siguiente afirmación: "Hay que separar la vida personal de la laboral"

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
.....	.....	.....	.....	.....

.....				.....
-------	--	--	--	-------

6. ¿Las actividades de su trabajo afectan a su vida familiar?

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
.....		.....	.....	.....	.....

7. ¿El tiempo que requiere para cumplir sus funciones en el trabajo hace que sea complicado satisfacer sus funciones familiares?

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
.....		.....	.....	.....	.....

8. ¿Considera que las funciones que desempeña en su trabajo van acorde a su formación?

Totalmente de acuerdo	de	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
.....		.....	.....	.....	.....

Responda los siguientes enunciados si tiene hijos menores de 15 años, caso contrario pase a la pregunta 11

9. ¿Quién se encarga del cuidado de su/s hijos durante el tiempo que usted se encuentra en el trabajo?

Cónyuge o pareja	Familiar	Empleada	Guardería
.....	.....	.....	.....

10. ¿Quién se encarga del cuidado de su/s hijos durante el tiempo que tienen citas médicas, reuniones o no asisten clases?

Cónyuge o pareja	Familiar	Empleada	Guardería
.....	.....	.....	.....

11. ¿Considera usted que la paternidad/maternidad puedan afectar a su crecimiento profesional en la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
.....	.....	.....	.....	.....

12. ¿Indique que aspectos considera como más importantes para la mejora de las prácticas actuales de la empresa para la conciliación vida laboral y personal?

a) Jornada laboral .....

b) Flexibilidad de horarios .....

- c) Teletrabajo .....
- d) Vacaciones y permisos .....
- e) Estabilidad .....
- f) Remuneración .....
- g) Planes de carrera .....
- h) Otros: .....

**¡Muchas gracias por su gentil ayuda!**

## Bibliografía

Ena, B. y Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. (1 Ed). Madrid, España: Ediciones Paraninfo

Deloitte University Press (2015). *La Responsabilidad Corporativa; factor estratégico para el crecimiento económico*. Recuperado el 14 de Mayo de 2018, de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RSC%20informe%20Deloitte%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RSC%20informe%20Deloitte%20(1).pdf)

Díaz, X., Godoy, L. y Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía. La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago de Chile, Chile: Centros de Estudios de la Mujer. Recuperado el 25 de Noviembre de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2016/09/Stecher.-Significados-del-trabajo.-Identidad-y-ciudadania.-Stecher-Godoy-Diaz.pdf>

Golik, M. (2013). *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Bogotá, Colombia, 26(46): 107-133. Recuperado el 22 de Noviembre de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/5656-Texto%20del%20art%C3%ADculo-22297-5-10-20130725%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/5656-Texto%20del%20art%C3%ADculo-22297-5-10-20130725%20(1).pdf)

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba. Argentina: Bruja

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed.). México, México DF: Mc Graw Hill.

Jiménez, A., y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 54(1), 116-133.

Recuperada el 20 de Noviembre de 2018, de

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/universum/v23n1/art07.pdf>

Lanas, E. (2013). Vivir y compartir. Propuestas para lograr la conciliación de la vida laboral, familiar y laboral. *Revista de Derecho*, Quito, Ecuador: UASB. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3950/1/05-TC-Lanas.pdf>

Ministerio del Trabajo (2018). *Licencia o permiso, sin remuneración para el cuidado de los hijos*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2018, de

<http://www.trabajo.gob.ec/licencia-o-permiso-sin-remuneracion-para-el-cuidado-de-los-hijos-2/>

Ministerio del Trabajo (2012). *Código del Trabajo*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de [http://www.trabajo.gob.ec/wp-](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

[content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf)

Olaz, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de

<https://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>

Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., y García, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. (1ed). Ciudad de México, México: Pearson

Rovira, C. (2016). *Responsabilidad social competitiva*. (1ed). Barcelona, España: Ediciones Urano

Santillán, W. (2018). *Prácticas innovadoras para mejorar el clima laboral en las organizaciones*. Quito, Ecuador: SEK