



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**  
**MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**BALANCE VIDA-TRABAJO DE MUJERES TRABAJADORAS DE LA EMPRESA CHARVENCA  
SEGÚN LA CULTURA IMPLANTADA POR LOS FUNDADORES**

**Tesistas:**

Morantes Contreras, Andrea Carolina

Torrealba Briceño, María Verónica

**Tutor:**

Naranjo Mora, José Ramón

Caracas, septiembre de 2017.

*Dedicado a:*

*A Dios y a nuestras familias  
quienes nos apoyaron desde el comienzo para alcanzar esta meta.*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ayudarnos a culminar esta fase de nuestras vidas con éxito y darnos siempre las herramientas para alcanzar nuestras metas.

A nuestro tutor, el profesor, José Ramón Naranjo Mora, quien nos acompañó a lo largo de todo el camino para la culminación de nuestro proyecto de grado, le agradecemos enormemente el tiempo dedicado y el esmero que tuvo para ayudarnos a lograr los objetivos planteados, compartiendo con nosotras sus conocimientos y su experiencia.

A Charvenca, a las mujeres trabajadoras de esta organización y en especial a Tanya Rodríguez, quienes nos brindaron su apoyo y permitieron que el estudio fuese factible.

Y, por último, pero no por eso menos importante, a nuestras familias, quienes nos acompañaron en las malas y en las buenas durante este proceso haciendo que fuese más fácil y llevadero alcanzar este éxito, gracias por los cafés de la tarde y sus palabras de aliento.

*Andrea Morantes y María Verónica Torrealba*

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>XI</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>16</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>31</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>31</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>31</b>
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>31</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>32</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>32</b>

CULTURA ORGANIZACIONAL .....	32
BALANCE VIDA TRABAJO .....	44
PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL .....	58
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>68</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>68</b>
CHARVENCA .....	68
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>70</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>70</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	70
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	71
POBLACIÓN, MUESTREO Y UNIDAD DE ANÁLISIS .....	71
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	72
INSTRUMENTOS.....	77
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	77
PROCESAMIENTO Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS .....	80
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	82
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>83</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	83
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	117
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>126</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>126</b>
CONCLUSIONES .....	126
RECOMENDACIONES.....	131
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>
ANEXO 1: CUESTIONARIO .....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Antecedentes de la Investigación referentes al Balance Vida-Trabajo .....	27
Tabla 2: Antecedentes de la Investigación referentes a la Cultura Organizacional .....	28
Tabla 3: Matriz de relación Ideología y Marcos de Políticas .....	49
Tabla 4: Interacciones Trabajo-Familia .....	57
Tabla 5: Tasas de Mercado Laboral Venezolano diciembre 2015 .....	59
Tabla 6: Tasas de Mercado Laboral Venezolano diciembre 1999 .....	60
Tabla 7: Determinantes Individuales o Variables Demográficas y Variables Organizacionales .....	75
Tabla 8: Operacionalización de la Variable independiente: Cultura Organizacional.....	76
Tabla 9: Operacionalización de la Variable dependiente: Balance Vida – Trabajo .....	76
Tabla 10: Confiabilidad del instrumento de Cultura Organizacional .....	79
Tabla 11: Confiabilidad del instrumento de Balance Vida-Trabajo .....	79
Tabla 12: Escala de Respuesta Instrumento Balance Vida – Trabajo (A).....	81
Tabla 13: Edades de los hijos .....	86
Tabla 14: Cargo .....	88
Tabla 15: Área de Trabajo .....	89
Tabla 16: Resultados Variable Cultura Organizacional .....	91
Tabla 17: Los objetivos de la organización son compartidos .....	92
Tabla 18: Puedo movilizarme con total libertad .....	92
Tabla 19: Personas se relacionan fuera del área de trabajo .....	93
Tabla 20: Personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de su interés personal.....	93
Tabla 21: La gente se hace favores porque se cae bien .....	94
Tabla 22: Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización. .....	94
Tabla 23: Canales de comunicación .....	95
Tabla 24: Participo en fiestas o eventos que realiza la organización .....	95
Tabla 25: Los trabajos que se comienzan siempre se terminan .....	96

Tabla 26: Hacemos los mejores productos y estamos orgullos de ellos, desde lo más económicos a los más caros .....	96
Tabla 27: Resultados Variable Balance Vida-Trabajo .....	97
Tabla 28: Problemas personales afectan rendimiento laboral .....	97
Tabla 29: La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo .....	98
Tabla 30: Estas irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador .....	98
Tabla 31: Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo .....	99
Tabla 32: El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tu tiempo en el trabajo .....	99
Tabla 33: Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada .....	100
Tabla 34: Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja / familia / amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo. ....	100
Tabla 35: Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo .....	101
Tabla 36: ¿Considera que ha logrado compaginar adecuadamente sus actividades laborales con su vida personal?.....	101
Tabla 37: ¿Considera que la empresa donde trabaja se preocupa porque usted pueda lograr integrar su vida laboral con su vida personal? .....	102
Tabla 38: ¿La empresa donde labora posee políticas, programas o prácticas que la ayuden a que pueda vincular su vida laboral con su vida personal? .....	102
Tabla 39: Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Oficina .....	103
Tabla 40: Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Cargo .....	103
Tabla 41: Resultado de la variable de Cultura Organizacional Área de Trabajo .....	104
Tabla 42: Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Antigüedad en la empresa .....	105
Tabla 43: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Edad .....	106
Tabla 44: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Oficina .....	106
Tabla 45: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Cargo .....	107
Tabla 46: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Estado Civil .....	108
Tabla 47: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Hijos .....	108
Tabla 48: Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson .....	109
Tabla 49: Correlación Cultura Organizacional.....	109
Tabla 50: Correlación Ethnohistoria.....	110
Tabla 51: Correlación Creencias .....	110
Tabla 52: Correlación Valores .....	111
Tabla 53: Correlación Comunicación.....	111
Tabla 54: Correlación Producto .....	112
Tabla 55: Correlación Balance Vida – Trabajo .....	112

Tabla 56: Correlación Interacción Negativa Trabajo – Familia .....	113
Tabla 57: Correlación Interacción Positiva Trabajo - Familia .....	114
Tabla 58: Correlación Interacción Negativa Familia - Trabajo .....	114
Tabla 59: Correlación Interacción Positiva Familia Trabajo .....	115
Tabla 60: Correlación Políticas Conciliatorias .....	116
Tabla 61: Correlación entre Variable Cultura Organizacional y Variable Balance Vida-Trabajo .....	116

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Empleados y Obreros en Venezuela 2015 .....	18
Gráfico 2: Edad .....	84
Gráfico 3: Hijos .....	84
Gráfico 4: Estado civil e Hijos.....	85
Gráfico 5: Hijos según edad .....	85
Gráfico 6: Número de hijos .....	86
Gráfico 7: Oficina .....	87
Gráfico 8: Escolaridad y Oficina .....	87
Gráfico 9: Antigüedad en la empresa .....	90
Gráfico 10: Antigüedad en el cargo .....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organización jerárquica de las relaciones .....	46
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1: CUESTIONARIO .....</b>	<b>141</b>
------------------------------------	------------

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad conocer la relación existente entre la cultura establecida por los fundadores y la implementación de políticas, programas y prácticas que ayuden a lograr el balance vida-trabajo de las mujeres trabajadoras de la empresa Charvenca de cualquier nivel jerárquico, siendo este un estudio de caso.

El interés de focalizar el estudio para el caso exclusivo de las mujeres, viene dado a que estas tienen responsabilidades diversas que podrían llevarlas a tener un desequilibrio entre su vida profesional y personal, y se buscó estudiar específicamente en el sector cárnico debido a que es un sector alimenticio que dado el contexto socioeconómico y empresarial actual de Venezuela no tiene antecedentes de investigación similar.

Con este estudio se buscó contribuir a determinar la condición de las mujeres trabajadoras con respecto a este tema de forma que se puedan identificar políticas, programas y prácticas que ayuden a favorecer el balance vida-trabajo y que se apalanquen en la cultura organizacional de la empresa, para que de esta forma se pueda dar un mejor cumplimiento de las mismas.

Para ello, se realizó un estudio descriptivo – correlacional y no experimental, con diseño transeccional, estudiando a toda la población conformada por mujeres trabajadoras de todos los niveles jerárquicos de la empresa que tenían como mínimo 6 meses de antigüedad en el cargo, en sus dos localizaciones geográficas en Caracas, por lo tanto, se trata de un trabajo de campo ya que se recolectó la información directamente de la realidad de donde ocurren los hechos. La unidad de análisis es cada mujer trabajadora de los diferentes niveles jerárquicos que integran la organización y que fue finalmente encuestada para obtener los datos de esta investigación, los cuales fueron procesados a través del programa estadístico SPSS versión 24 y Microsoft Excel 2016.

El resultado obtenido, después de procesar y analizar los datos, es que las mujeres de todos los niveles jerárquicos trabajadoras de Charvenca logran un Balance Vida – Trabajo medio, pero, sin embargo, esto tiene muy poca relación con la Cultura Organizacional implementada por los fundadores de la empresa.

Palabras claves: Balance vida-trabajo, políticas conciliadoras, mujeres, sector cárnico, cultura organizacional, fundadores.

## **INTRODUCCIÓN**

La modernización y los grandes avances que se han dado, fruto de la globalización, han traído como consecuencia una economía fundamentada en el conocimiento, donde cada día las empresas se encuentran ante un contexto mucho más complejo, por lo que deben modificar la forma en la que se relacionan con su medio ambiente. Los departamentos de Recursos Humanos, juegan un papel fundamental en estos aspectos, por lo que han tenido que desarrollar un enfoque estratégico para gestionar el capital humano de forma que agregue valor a la compañía [empresa], encontrándose con el reto de que muchos de los directivos actuales fueron formados en un entorno muy distinto al de hoy en día. (Zapata, Rivillas, & Cardona, 2010)

Una de las innovaciones de los últimos años de la gestión empresarial, es justamente el hecho de que se toman en cuenta las responsabilidades del ámbito personal de los colaboradores, pero para que esto pueda ocurrir, se debe contar con el apoyo de los gerentes y directivos de las empresas ya que son ellos quienes alientan o no a tomar las medidas de conciliación [en materia de Trabajo – Familia]. (De Sivatte & Guadamillas, 2014)

Por estas razones surge el interés de realizar este estudio, de manera que se obtenga información que sirva a las organizaciones para que establezcan o a la luz de los resultados refresquen las políticas y prácticas adecuadas, sustentadas en su cultura organizacional propiciada por sus fundadores, para promover la conciliación entre el trabajo y la familia de sus trabajadores, en la medida de lo posible, lo cual ayudará a fortalecer los niveles de compromiso dentro de la organización y a que tengan una mejor calidad de vida, especialmente en el contexto actual empresarial venezolano el cual se encuentra sometido a

diversas presiones, tanto para la empresa en su rol de posición en el mercado con sostenibilidad y viabilidad, consumidores y desde luego trabajadores además, esto puede beneficiar a las empresas como una herramienta de retención del talento, de ser el caso.

El trabajo va a estar estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Se desarrollaron los aspectos relacionados al planteamiento de problema de la investigación, en donde se presentan las razones por las cuales se está investigando el tema sobre el balance vida-trabajo de las mujeres en una empresa del sector cárnico en Venezuela según la cultura implantada por los fundadores, además, se establecen los objetivos generales y específicos que permitieron abordar la problemática planteada.

**Capítulo II:** Engloba el marco teórico, en el cual se mostraron y evidenciaron las teorías y enfoques que sustentan la investigación, a través de la definición y descripción de cada una de las variables de estudio, tales como el balance vida-trabajo en donde se abarca las políticas conciliatorias públicas y empresariales que ayuden a las mujeres a lograr dicho balance, así como también se estudiaron los factores culturales de las organizaciones que pueden beneficiar, mantener o perjudicar el equilibrio de la vida profesional y personal.

**Capítulo III:** Pone en contexto al lector acerca de la organización que formó parte de la muestra de estudio, explicando la historia de la empresa en Venezuela, así como la misión, visión, valores y objetivos que se plantea la misma, lo que permite entender en mayor medida la cultura organizacional que implementaron los fundadores.

**Capítulo IV:** Este capítulo, está referido al marco metodológico, en donde se plasmaron los métodos y herramientas que se utilizaron para la obtención de los datos que ayudaron a responder la pregunta de investigación, dividido de la siguiente manera: tipo de investigación; diseño de investigación; población, y unidad de análisis; operacionalización de las variables; hipótesis; instrumentos; validez y confiabilidad; procesamiento de datos; consideraciones éticas.

**Capítulo V:** Esta sección se divide en: **A)** El análisis de los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos, presentando tablas, gráficos y haciendo una breve explicación de los mismos, fundamentado en la pregunta de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos. Con el uso de la estadística correspondiente a un paradigma cuantitativo para el estudio planteado. Y, **B)** La discusión de los resultados, contrastándolos con la información y las teorías explicadas en el Marco Teórico.

**Capítulo VI:** En este capítulo, se encuentran: **A)** las conclusiones a las que se llegó este estudio, así como también, **B)** las respectivas recomendaciones que pudiesen ser de gran ayuda para futuras investigaciones.

**Capítulo VII:** Se encuentran las referencias bibliográficas, hemerográficas y electrónicas, utilizadas en el trabajo que ayudaron a sustentar la información, al igual que los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al estallar la Primera Guerra Mundial los ejércitos reclutaron a los hombres para ir a representar a su país en las batallas, por lo que los puestos que ocupaban en sus labores diarias quedaron vacíos y hubo la necesidad de incorporar las mujeres a estos puestos de trabajo, principalmente en el campo, las fábricas y la enfermería. Cuando la guerra finalizó y los hombres volvieron a sus ocupaciones, los gobiernos que habían solicitado a las mujeres incorporarse al mercado laboral anteriormente, hicieron presión para que volvieran a las tareas domésticas, sin embargo, algunas mujeres no quisieron abandonar sus puestos de trabajo. (Departamento de Redacción y Diseño, para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, 2011)

Años más tarde, con la Segunda Guerra Mundial, las mujeres volvieron a ocupar los puestos que dejaron los hombres que fueron reclutados por los ejércitos, pero esta vez se dieron algunos cambios que hicieron que la mujer se insertara en el mundo laboral definitivamente, como el hecho de que las mujeres casadas se vieran con mayor frecuencia ocupando puestos de trabajo, la mujer comenzó a ser vista como un pilar importante en el mundo laboral y mujeres de todas las edades ingresaron al mercado laboral. A raíz de esto, en los comienzos del siglo XXI, las mujeres ya habían logrado posicionarse en mayor medida en el mundo laboral, desenvolviéndose en diversos cargos tanto en empresas privadas como en cargos públicos, o en áreas como la educación, la ciencia y el arte (Departamento de Redacción y Diseño, para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, 2011)

“La feminización de la fuerza laboral constituye uno de los fenómenos más relevantes ocurridos en los mercados laborales mundiales en las últimas décadas” (OIT, 1997, 2007;

Valenzuela & Reinecke, 2000 c.p. Godoy & Mladinic, 2009, pág. 51). Esto se traduce en un incremento de la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, un incremento de las tasas de ocupación femenina más acelerado que las tasas de ocupación masculina, un aumento en la cantidad de años de actividad laboral y mayores puestos técnicos y profesionales ocupados por las mismas. (Godoy & Mladinic, 2009)

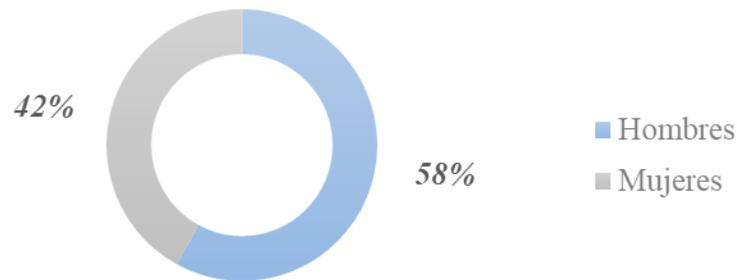
Hoy en día los puestos de trabajo, según Cavas (2008) se han vuelto mucho más exigentes, gracias a que las empresas tienen una mayor dificultad para destacarse en el mercado, debido a la globalización y los grandes avances tecnológicos, lo cual ha influido no solamente en:

Las formas de producir los bienes de consumo masivo y en redefinir los modelos organizacionales empresariales para la competitividad en el mercado, sino en trastocar el comportamiento de los individuos, sus relaciones de trabajo y el mundo laboral en su conjunto. El nuevo modelo globalizador impacta de manera directa la generación del conocimiento, el proceso educativo, los procesos productivos de mercancía, el comercio, los servicios, y las relaciones económicas internacionales. (Cavas, 2008, pág. 204)

Sin embargo, aunque la participación de las mujeres en el ámbito laboral ha aumentado, sigue siendo desigual con respecto a la de los hombres. “En 2013, la relación entre hombres con empleo y población se ubicó en un 72,2 por ciento, mientras que esa relación entre las mujeres fue del 47,1 por ciento”. (Organización Internacional del Trabajo, 2014, pág. 19).

En Venezuela, según el INE para diciembre de 2015, la tasa de actividad laboral de las mujeres representó un 48,2%, dentro de la cual un 93,1% se encontraba ocupada, frente a la tasa de actividad laboral masculina que fue de 77,1%, dentro de los cuales el 94,6% se encontraba ocupado. Además, es importante señalar que, en Venezuela, el 42% de las mujeres ocupadas pertenecen a la categoría de ocupación de empleados y obreros, mientras que los hombres representan el 58%. Estas cifras son relevantes sin entrar en consideraciones de la estructura de la data que podría ser objeto de posterior investigación, asuntos tales como personas pertenecientes a Misiones, trabajos comunitarios y obligaciones laborales con un máximo de 4

horas para considerarlos trabajadores, sin embargo y es conveniente acotarlo, que no están dentro del foco o el alcance de la presente investigación



*Gráfico 1: Empleados y Obreros en Venezuela 2015*

Fuente: Elaboración propia según datos del INE (2015)

Méndez & Molina (2013) señalan que hoy en día por los cambios dados producto de la globalización, en los mercados laborales, las mujeres se han caracterizado por tener dualidad de roles, en los cuales se encuentran el trabajo remunerado o extra-doméstico y el ámbito relacionado al trabajo no remunerado o doméstico. El primero, se refiere a la producción de bienes y servicios en donde la persona quien los realice recibe un pago; a diferencia del trabajo no remunerado o doméstico el cual puede ser de “subsistencia, el trabajo de cuidados familiares, el trabajo voluntario o al servicio de la comunidad” (pág.37).

Con respecto al trabajo no remunerado, las mujeres tienen una responsabilidad mayor a la de los hombres, ya que dedican entre 1 y 3 horas más a las labores del hogar; entre 2 y 10 veces más de tiempo diario al cuidado de hijos, personas mayores y enfermas, y entre 1 y 4 horas menos a actividades de mercado por día (ONU Mujeres, 2015)

Para las mujeres significa un problema que muchas empresas no han considerado los cambios que se han dado en el mercado laboral a la hora de organizar sus plantillas, por lo que “su estructuración del trabajo sigue siendo la diseñada para empleados varones y con una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar niños y mayores dependientes” (Hendriks et al., 2006, pág. 1).

Es importante tener en cuenta, que para poder acceder a cargos de alta responsabilidad, es necesario que las personas tengan acceso a formaciones y experiencias que los preparen para asumir los retos que ello conlleva, sin embargo, las estructuras organizacionales normalmente están diseñadas considerando las edades de los 30 a 40 años como las más importantes para desarrollarse profesionalmente, coincidiendo con la etapa familiar que mayor tiempo demanda, y esto se debe principalmente a una cultura en la que prevalecen valores masculinos. (Agut Nieto & Martín Hernández, 2007)

Hasta los años 1970's las mujeres fueron invisibles como Gerentes y su ausencia fue generalmente considerada no medible sustantivamente. A partir de esos años se logró un incremento y mayor presencia de manera más visible en muchos países (Adler, 1991). Igualmente, Sarrió y cols. (2002) afirman, que hay organizaciones que poseen culturas organizacionales que no favorecen a las mujeres para el hecho de ocupar un puesto de alta responsabilidad, ya que los temas relacionados a la familia, suelen verse como un obstáculo para poder obtener un mejor cargo (c.p. Agut & Martín, 2007). Tal como indican Adler & Izraelí (1994) se presenta el fenómeno del "Glass Ceiling" (techo de cristal) el cual consiste en que:

La perspectiva de género ha puesto en evidencia que ni el aumento en el nivel formativo ni la extendida participación de mujeres en el mercado laboral ha producido un incremento proporcional en posiciones de poder y cargos con capacidad de decisión. Incluso para gran cantidad de mujeres con alta preparación, que han tenido la oportunidad de acceder a una carrera con estatus y reconocimiento social, resulta sorprendente observar cómo la promoción de su carrera, encuentra barreras. (Delgado Castillo & Rondón Delgado, 2013, pág. 15)

Actualmente, un buen negocio para las compañías, es el empoderamiento económico de las mujeres, debido a que se ha comprobado que al momento en que estas tienen mayores oportunidades para ocupar puestos de liderazgo aumenta la eficacia organizacional, según estimaciones, las empresas que tienen a tres o más mujeres en cargos ejecutivos poseen altos niveles de eficacia organizacional en todos los puntos que la conforman. (McKinsey &

Company, 2014). “Las mujeres ocupan un 22% de los cargos directivos a nivel mundial, pero continúan estando concentradas en funciones de apoyo a la dirección, en lugar de en puestos de liderazgo en las áreas clave de la empresa.” (Grant Thornton, 2015, pág. 11)

Por otro lado, es conveniente aclarar, que existe un ejército de mujeres en niveles inferiores organizacionales que trabajan y también viven los componentes de un desbalance de vida y trabajo, con pocos visos de conciliación alguna, y que en la ruta, al menos supervisora también les afecta por su nivel educativo incompleto, y desigualdad entre ellas por la carga familiar de la cual es responsable al entender en términos de Desarrollo humano. Existen tres variables importantes e inconclusas bajo el enfoque de Desarrollo de Género [DG] las cuales son: Empoderamiento, Desigualdad, Vulnerabilidad y Sostenibilidad de acuerdo a lo expresado en la publicación del Informe sobre Desarrollo Humano 2010 (ONU, 2010)

Sin embargo, el hecho de que a las mujeres se les tenga que dar una serie de flexibilidades para conciliar su trabajo con la familia, ha traído como consecuencia que tengan mayores dificultades para alcanzar puestos de alto nivel, según datos de ONU Mujeres (s.f), en Latinoamérica la tendencia de mujeres que ocupan cargos de alta dirección ha caído de 28% en 2009 a 18% en 2015 y por otro lado las empresas latinoamericanas que no tienen mujeres en puestos directivos aumentaron de un 34% al 53% (Grant Thornton, 2015)

Según Taracena (2004), la teoría del mandato cultural es una de las más aceptadas para dar explicación al hecho de que las mujeres no tengan tanta presencia en cargos de alto nivel dentro de las organizaciones y esta establece que el tiempo de las mujeres debe estar dedicado a su familia, lo cual está basado en una cultura organizacional que no se preocupa por las necesidades profesionales y familiares de las mujeres además, de estar fundamentada en prejuicios sobre el desempeño de las mujeres y no sobre hechos concretos y reales.

La prevalencia de la segmentación horizontal y vertical en el mercado laboral da una concentración mayor de mano de obra femenina en ocupaciones y sectores productivos de menor remuneración y prestigio social, y una menor participación en los estamentos de las jerarquías empresariales e institucionales (INAMU, 2008, c.p. Arias Cascante & León Jiménez, 2013)

La sociedad ha construido un estereotipo para los puestos gerenciales o de alta responsabilidad, el cual normalmente no concuerda con el rol de la mujer en ámbitos externos al trabajo formal, ya que alude a que estos puestos vienen acompañados de extensos horarios de trabajo, viajes y traslados (Agut & Martin, 2007 c.p. Salgado, 2011).

Según un estudio realizado por alumnos de la Harvard Business School en el 2014, las mujeres querían seguir ampliando su carrera profesional después de tener una familia, sin embargo, estas ideas no compaginaban con las de sus parejas, la mitad de las entrevistadas indicaban que antes de formar una familia, estas no pensaban que iban a tener un mayor peso en las responsabilidades que conllevan los hijos, sin embargo, casi tres cuartas parte de ellas manifestaron terminar haciéndolo (Grant Thornton, 2015). Además, Sian Sinclair de Grant Thornton, Australia, asegura que a las mujeres se les ha dificultado equilibrar ambos roles en su vida, por lo que normalmente, junto con sus parejas toman la decisión de que son ellas las que se desvincularán del mercado laboral para cumplir con sus responsabilidades domésticas (Grant Thornton, 2015).

Es necesario, que se haga una división de las obligaciones y responsabilidades de la familia entre los conyugues, ya que la mujer no puede seguir teniendo las mismas funciones que venía realizando y, además, trabajar en tareas extra-domesticas, así mismo la sociedad en general debe tomar conciencia para que se les pueda brindar ayuda por medio de los organismos públicos y privados, de manera que se facilite la conciliación de ambos roles (Gómez y Martí, 2014 c.p Méndez & Molina, 2013).

Como se ha podido observar el proyecto de vida de las mujeres, suele ser muy amplio y complejo ya que sus intereses suelen abarcar tanto a los estudios, como la obtención de un empleo, además de desarrollar otras facetas de la experiencia vital; estos factores pueden generar en la mujer una sobrecarga de roles, en donde esta asume responsabilidades laborales sin abandonar las referidas al rol de madre, esposa y ama de casa (Padilla Carmona, 2001). En tal sentido, es relevante considerar que:

El hecho de no prestar atención a los conflictos entre la vida laboral y la vida familiar repercute negativamente no sólo en las oportunidades de empleo, la calidad del empleo, y la salud y

productividad de los trabajadores afectados, sino también en sus familias, niños y adultos por igual, en los países desarrollados y en desarrollo (OIT, 2011, pág. 2)

Lo que se puede ver reflejado en el sector manufacturero y específicamente el cárnico en Venezuela, el cual es uno de los sectores en los que los trabajadores operarios tienen mayores probabilidades de sufrir trastornos musculo-esqueléticos debido a que se encuentran expuestos a niveles muy grandes de producción, cortos ciclos de trabajo, actividades muy manuales, deben manipular manualmente productos en proceso y terminados pesados e incluso en diversas oportunidades deben realizar procesos artesanales, tal como lo señalan Márquez Gómez & Márquez Robledo (2015) quienes realizaron un estudio donde indican que uno de los factores psicosociales que influyen la aparición de trastornos musculo-esqueléticos es la doble presencia, que para dicha investigación se refiere a la carga de trabajo doméstico y laboral, la cual fue valorada negativamente por el 63,6% de los trabajadores que participaron en la investigación mencionada.

Pero la ocupación en esta investigación parte además de la consideración del Desarrollo Humano con una visión integral y no solo la consecución de responsabilidades y tareas, de elementos que pueden ser contraproducentes en este camino y con visión de Desarrollo de Género [DG], tal como lo señala el informe Desarrollo Humano 2016, se acota que:

Algunos obstáculos están profundamente arraigados en las identidades y las relaciones sociales y políticas, como la violencia manifiesta, las leyes discriminatorias, las normas sociales excluyentes, los desequilibrios en la participación política y la distribución desigual de oportunidades. Para superarlos será necesario que la empatía, la tolerancia y los compromisos morales con la justicia y la sostenibilidad mundiales ocupen un lugar central de las decisiones individuales y colectivas. Las personas deberían considerarse a sí mismas parte de un todo mundial cohesionado y no de un terreno fragmentado de grupos e intereses rivales. (ONU, 2016)

Por otro lado, y a pesar de las barreras anteriormente mencionadas Marks & MacDermid (1996) c.p Jiménez & Moyano (2008) conceptualizan “el 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 uno de ellos” (pág.122)

Según Christophersson y King (2006) para lograr el adecuado balance entre la calidad de vida y el trabajo, las empresas deben realizar un esfuerzo continuo para apoyar a los trabajadores a lograr el éxito en el ámbito laboral como en el del hogar, por lo que se pueden aplicar una serie de prácticas, políticas y programas sustentadas por la cultura organizacional c.p (Alvarez Betancourt, 2009), lo cual forma parte importante de las tareas recientes de Recursos Humanos, ya que las personas están absteniéndose de aceptar ascensos dentro de las compañías, por considerar que afectan su calidad de vida, además de servir para retener el talento femenino en las empresas (Grant Thornton, 2015) y justo combatir lo que se ha denominado “Ceilling glass” que también en trabajos recientes de la Profesora Adler e Izraely (1994), lo señalan como muchas veces incapacidad entrenada y temores basados en un desbalance entre inteligencia y astucia.

Entre las medidas que pueden aplicar las empresas para una mejor conciliación, se encuentran “la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y, en general, beneficios organizacionales” (Hall, 1990; Greenhaus & Parasuraman,1999; Frye & Breaugh, 2004; Lapierre & Allen, 2006 c.p Jiménez & Moyano, 2008, pág. 123).

Al implementar este tipo de políticas, se generarán una serie de beneficios para el trabajador como disminuir el nivel de estrés y presión y tener un mayor balance entre su vida laboral y familiar; además de traer consecuencias positivas para la empresa, como reducir el ausentismo y aumentar la productividad de la misma (Dallimore & Mickel, 2006). Clark (2001) a través de un estudio, comprobó que efectivamente, las empresas con una cultura organizacional enfocada hacia políticas de flexibilidad laboral eficientes, como flexibilidad de horario, control operacional y apoyo de sus supervisores inmediatos para poder atender sus obligaciones personales, están directamente relacionadas con un buen desempeño en la organización y mayor nivel de satisfacción por parte de los empleados (c.p. Jiménez & Moyano, 2008).

Según Diener, Suh, Lucas, & Smith (1999) c.p Jiménez & Moyano (2008) es probable, que las personas que logren la satisfacción con ambos roles, alcancen mayores niveles de logro de metas y bienestar personal, que los que se encuentran satisfechos solo con uno de los roles. A través de un estudio realizado a 276 gerentes, se llegó a la conclusión de que efectivamente tener una cultura organizativa que le agregue importancia a la relación de vida de los empleados entre la familia y su vida laboral, hace que sea beneficioso para el trabajo, disminuyendo así los conflictos que suelen haber en el momento de equilibrar la familia y el trabajo (Thompson, Beauvis y Lyness, 1999 c.p Jiménez & Moyano, 2008)

Para que la aplicación de políticas referidas al balance vida trabajo en una organización, puedan ser sostenibles en el tiempo deben estar ligadas a la cultura de la empresa. Las compañías que tienen culturas muy rígidas suelen tener más dificultades para que sus colaboradores logren un adecuado equilibrio entre su vida familiar y laboral. (Clarck, 2000 c.p. Jiménez & Moyano, 2008)

Bailyn (1997) c.p Jiménez & Moyano (2008) señala tres aspectos culturales primordiales para la implementación de programas familia-trabajo:

- a) “Respaldo de los supervisores a las actividades familiares de los empleados;
- b) tiempo (referido a flexibilidad, donde los empleados toman decisiones acerca de su estructura de trabajo) y
- c) flexibilidad operacional (autonomía)” (pág. 125)

Los colaboradores se sentirán más satisfechos en la medida en que la organización en la que trabajan cuente con políticas flexibles y con directivos preocupados por mantener el equilibrio en los roles de trabajo familia de sus empleados (Frye & Breugh, 2004 c.p. Jiménez & Moyano, 2008.)

Pettigrew (1979) indica que “la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa” (pág. 574). Las empresas surgen con un propósito establecido por sus fundadores, los cuales además tienen un papel primordial en

la creación de la cultura de esa organización (Stefanova Dimitrova & Lucas Marín, 2008), pero esta no desaparece con ellos, sino que queda establecida y se adapta a los cambios. (Robbins, 2004).

Dimitrova y Marín (2008), agregan que:

Desde el enfoque institucional la cultura de la organización se forma sobre la influencia dominante de los valores, actitudes y modos de hacer vinculados por los fundadores. Una vez asimilados estos componentes principales definen el estilo de cada compañía que los directores, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar. (pág. 72)

Por otro lado, es importante señalar que el actual gobierno y la emisión de leyes venezolanas como el Decreto de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) han buscado crear mecanismos para que las mujeres puedan tener un mejor balance entre su vida laboral y personal con artículos como:

- el art. 336 referido al descanso pre y post natal;
- el art. 346 el cual habla de la no discriminación por razones de embarazo,
- el art. 349 el cual estipula que la empresa debe estimular la práctica deportiva, la actividad física, la recreación y la educación física.
- el art.339, el cual señala que los trabajadores tengan derecho a una licencia remunerada de paternidad.
- el art. 335 y 339, habla sobre una protección especial que poseen los padres durante el embarazo y hasta 2 años después del parto.

Así como también existen leyes para la protección de la mujer venezolana, como la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), la cual

establece en su Artículo 15 las distintas formas de violencia de género, definiendo en el numeral 11 a la violencia laboral como:

La discriminación hacia la mujer en los centros de trabajo: públicos o privados que obstaculicen su acceso al empleo, ascenso o estabilidad en el mismo, tales como exigir requisitos sobre el estado civil, la edad, la apariencia física o buena presencia, o la solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, que supeditan la contratación, ascenso o la permanencia de la mujer en el empleo. Constituye también discriminación de género en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual salario por igual trabajo (s.p)

El Artículo 11 de la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (1999) de Venezuela, tiene como objetivo proteger el derecho de las mujeres a acceder a todos los empleos, cargos, ascensos, oportunidades y a tener idéntica remuneración por igual trabajo, sin discriminación por razones de género, si no, limitándose a aspectos como, carga de trabajo, naturaleza del trabajo, jornada nocturna y la exigencia de la naturaleza del oficio mismo.

Como se ha evidenciado, cada vez es más difícil para los profesionales tener un balance entre su vida laboral y su vida personal, especialmente en el caso de las mujeres, que deben encontrar el equilibrio entre su familia y su trabajo. Por esta razón, la investigación de este tema es de gran interés para los profesionales de Relaciones Industriales, especialmente en el área de Recursos Humanos ya que, si las empresas fomentan una cultura organizacional que promuevan políticas y mecanismos para que sus colaboradores puedan alcanzar un balance entre su vida personal y sus responsabilidades laborales, estos tendrán un mejor desempeño en su trabajo y una mejor calidad de vida., haciendo que la compañía sea más productiva.

Además, la investigación de este tema ayudará a los profesionales del área a conocer las necesidades que tienen las mujeres en el trabajo y asimismo ayudará a los profesionales de Relaciones Industriales a saber cómo crear el ambiente necesario para que la vida familiar y laboral de las mujeres tengan un sano equilibrio, de manera que contribuya a una mayor efectividad y productividad en el trabajo.

Para poder tener un panorama de la problemática planteada es necesario evaluar investigaciones o antecedentes sobre ello, y a tal efecto se ha realizado un arqueo considerando, las variables determinantes Balance Vida – Trabajo y Cultura Organizacional, el cual se reseña a continuación:

*Tabla 1: Antecedentes de la Investigación referentes al Balance Vida-Trabajo*

<b>Autor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Resultado</b>
Carrillo, Angy y De Faria Macedo, Desireé	Caracas, 18 de diciembre de 2.008	ANÁLISIS DE LA OCUPACIÓN FEMENINA EN VENEZUELA Y APROXIMACIÓN DEL BALANCE ENTRE FAMILIA Y TRABAJO. 2007	El hecho de que las mujeres decidan incorporarse al mercado laboral no conlleva a que ésta deje de participar o encargarse de las responsabilidades familiares y del hogar.
Álvarez Betancourt, Kristina	Caracas, 15 de octubre de 2009	PRÁCTICAS PARA EL LOGRO DEL BALANCE CALIDAD DE VIDA / TRABAJO EN GRANDES EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS.	Tomar en cuenta las necesidades de los empleados, resulta muy importante hoy en día, dadas las circunstancias actuales en las que se vive, donde hay diversos factores externos que pueden influir en el rendimiento y desempeño del trabajador.
Madriz Marcano, Simón Eduardo y Rodríguez González, Willian José.	Caracas, octubre de 2010	CARACTERIZACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y CONCILIACIÓN TRABAJO FAMILIA EN DESTILADORAS. ESTADO SUCRE 2010.	Un nivel medio de balance vida-trabajo, lo que quiere decir que las empresas que participaron en el estudio tienen oportunidades de crecimiento en lo referente a esta área, para que se logre una mejor conciliación.
María Emilia Salgado	Caracas, junio de 2011 (Salgado, 2011)	BALANCE VIDA-TRABAJO DE LAS MUJERES GERENTES QUE TRABAJAN EN EMPRESAS PRIVADAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS.	Un porcentaje bastante alto de las mujeres encuestadas, logra la tendencia del balance vida-trabajo
Kharelys I. Méndez Pernía y Coralys P. Molina Pachano	Caracas, septiembre de 2013	BALANCE VIDA-TRABAJO DE LAS MUJERES JEFES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS Y OBRERAS DE LA ALCALDÍA DE SUCRE, MIRANDA	Tendencia al adecuado balance vida – trabajo

<b>Autor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Resultado</b>
Mariela Golik	enero-julio 2013	LAS EXPECTATIVAS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PRIVADA Y LAS ELECCIONES LABORALES DE LA NUEVA GENERACIÓN	Los resultados muestran que la conciliación entre las esferas personal y laboral no es una preocupación exclusiva del sexo femenino, ya que no se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a la prioridad otorgada al equilibrio entre vida laboral y vida privada.
Adriana María Borbely Lemoine	Caracas, junio 2015	RETOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES GERENTES VENEZOLANAS EN SU ACCIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS. ESTUDIO DE CASOS.	Se señaló que las mujeres tienen la dificultad en adquirir posiciones ante su equipo de trabajo, el cómo tratar a su equipo de trabajo, pues tenía como referencia sus jefaturas pasadas y no sabían si mantener una posición rígida o muy suave, el manejo del tiempo para poder equilibrar ambas responsabilidades, la del hogar y la laboral.

Fuente: Adaptación de las investigaciones mencionadas por Morantes & Torrealba, 2016.

Tabla 2: Antecedentes de la Investigación referentes a la Cultura Organizacional

<b>Autor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Resultado</b>
Calderón Hernández, Gregorio; Murillo Galvis, Sandra Milena; Torres Narváez, Karen Yohana	Bogotá, enero-junio 2003	CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL	El estudio permitió identificar una relación estadísticamente significativa entre la variable cultura organizacional y el bienestar laboral
Torres Palacios, María Fernanda	Caracas, octubre 2006	CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INNOVADORA	Este estudio arrojó que efectivamente la cultura organizacional de dicha empresa, tiene condiciones aptas para una gestión innovadora
Salazar, Ana María	Caracas, octubre 2008	ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CAMERON Y QUINN: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ASEGURADOR VENEZOLANO	En esta investigación se evidenció que no existe una única cultura dominante

Fuente: Adaptación de las investigaciones mencionadas por Morantes & Torrealba, 2016.

Un estudio realizado en el año 2010 por William Rodríguez y Simón Madriz, llamado “Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras. Estado sucre 2010”, en donde se realizaron encuestas a una población de trabajadores miembros de destiladoras en Venezuela – en el Oriente del País, por medio de un estudio descriptivo y correlacional con un diseño transeccional, de tipo no experimental y ex post facto, dando como resultado: un nivel medio de balance vida-trabajo, lo cual quiere decir que la empresas que participaron en el estudio tienen oportunidades de crecimiento en lo referente a esta área, para que se logre una mejor conciliación, sin duda alguna también las exigencias sociales son limitadas por los oficios y profesiones en esa zona geográfica de burócratas gubernamentales, pescadores, agricultores orientales de la zona frente a trabajadores y trabajadoras “industriales”.

También, en el 2011, María Emilia Salgado realizó una investigación, llamada “Balance vida-trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del área metropolitana de Caracas”, tomó en cuenta una muestra de 118 mujeres para determinar si lograban el adecuado balance, aplicando encuestas, y tomando en consideración la variable Balance vida-trabajo, la cual dividieron en las siguientes dimensiones: Características: individuales, mentales, físicas, espirituales, familiares, sociales, laborales, conciliatorias y políticas conciliatorias. En este estudio, se pudo llegar a la conclusión de que un porcentaje bastante alto de las mujeres encuestadas, logra la tendencia del balance vida-trabajo conjugando todas las dimensiones que tomaron en cuenta y las mujeres quienes tienen algunas variantes en su equilibrio, lo hacen especialmente, en el área de la salud, en área física, y en el área social por lo que se puede decir, que descuidan un poco su vida personal para lograr un equilibrio en el área laboral.

Otro estudio hecho en el año 2013 por Kharelys Méndez y Coralys. P Molina Pachano, llamado “balance vida-trabajo de las mujeres jefes técnicos administrativos y obreras de la alcaldía de Sucre, Miranda”, tuvo igualmente como resultado la tendencia al adecuado balance, resultado que se obtuvo por medio de encuestas a través de un estudio exploratorio-descriptivo y de campo, con ayuda del estudio de caso, a una población constituida por 24 mujeres jefes técnico administrativo y 20 mujeres del personal obrero, utilizando las variables: características socio-demográficas y socioeconómicas, las estrategias conciliatorias, el balance vida-trabajo, y las políticas conciliatorias vida-trabajo.

Todo esto nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante:

**¿La cultura implantada por los fundadores de Charvenca tiene relación con la creación de políticas, programas y prácticas para que las trabajadoras logren alcanzar balance vida-trabajo?**

De la cual se pueden derivar las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Habrá factores culturales implementados por los fundadores que apoyen el balance Trabajo - Familia en la organización?
- Lograr balance vida-trabajo ¿Trae consecuencias en la vida profesional de las mujeres trabajadoras de todos los niveles jerárquicos que laboran en Charvenca?
- Lograr balance vida-trabajo ¿Trae consecuencias en la vida personal/familiar de las mujeres trabajadoras de todos los niveles jerárquicos que laboran en Charvenca?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar si la cultura de los fundadores de empresas del sector cárnico tiene relación con la creación de políticas, programas y prácticas para que las trabajadoras logren alcanzar balance vida-trabajo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Según la cultura implementada por los fundadores de la empresa del sector cárnico participante, identificar las políticas, programas y prácticas, sobre el balance vida-trabajo.
- Identificar las características determinantes del balance vida-trabajo de las mujeres que laboran en el sector cárnico en el caso de la empresa participante.
- Determinar si las mujeres trabajadoras del sector cárnico en el caso de la empresa participante, logran tener balance vida-trabajo, según su nivel jerárquico.
- Identificar las características determinantes de la Cultura Organizacional implementada por los fundadores de la empresa del sector cárnico participante.

### **HIPÓTESIS**

Se pueden definir las hipótesis como “explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 92), para esta investigación se plantean las siguientes hipótesis:

H<sub>0</sub>: La cultura de los fundadores no tiene relación con la creación de políticas, programas y prácticas para que las trabajadoras logren alcanzar balance vida-trabajo.

H<sub>1</sub>: La cultura de los fundadores tiene relación con la creación de políticas, programas y prácticas para que las trabajadoras logren alcanzar balance vida-trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se buscará abordar las teorías relacionadas con las variables de estudio y aquellos factores fundamentales que ayudan a sustentar la investigación en cuestión.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Rodríguez (2009) expone que “La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas” (pág.69). Por lo que podemos decir que en las organizaciones existe cultura, ya que estas están conformadas por un grupo de individuos que se relacionan por un objetivo común:

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforman. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de la institucionalización de propósitos dentro de una organización (Pelekais & Rivadeneira, 2008, pág. 142)

Diversos autores se han dedicado a investigar la cultura organizacional a partir de los estudios de Hawthorne en la Western Electric Company en Chicago por Elton Mayo, durante los años 30, donde se realizó el primer intento por comprender las nuevas formas de trabajo en términos culturales (Aguirre, 2004 c.p Martínez , 2009). Sin embargo, es a partir de los años 80's

y 90's, que la temática relacionada con la cultura organizacional, comienza a tener un gran interés por parte de la directiva de las organizaciones, ya que entienden que esta, tiene la capacidad de crear valor y lograr poner a la organización en una posición ventajosa ante la competencia (Rodríguez, 2009).

### ***Conceptualizaciones de Cultura Organizacional***

Según Schein (1988) la cultura organizacional son las creencias compartidas por las personas que conforman una organización, las cuales han surgido del aprendizaje del grupo en momentos en los que han tenido que buscar formas de solucionar conflictos de adaptación externa y de integración interna y se ha comprobado continuamente que son la solución adecuada.

Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema (2011) citando a Schein (1985) además indican que: “La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular” (pág.128)

En palabras de (Gómez Cardona & Cardona Echeverry, 2015) citando a Schein (2010), uno de los principales autores de la cultura organizacional, la describen como:

El conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo. (pág. 6)

También para Ouchi (1982), en palabras de (Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003) “la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones” (pág.114).

De igual manera, Elliot Jaques (1951), define la cultura empresarial como la manera en la que se realizan las actividades de manera habitual en determinada organización, es una forma de pensamiento compartida en mayor o menor grado por todos los colaboradores, además, que debe

ser transmitida a las nuevas personas que ingresen a la compañía y estos deben aceptarla por lo menos de manera parcial, para poder adaptarse a la empresa. (c.p. Hernández & Cendejas, 2006)

Kreps (1990), señala 4 atributos fundamentales de la cultura organizacional:

1. **Los Valores:** son las creencias compartidas por los trabajadores de una organización que influyen en la manera en que estos interpretan la cotidianidad laboral.
2. **Los héroes:** son aquellas personas de la organización que se les conoce por representar los valores culturales de la empresa.
3. **Los ritos y rituales:** consiste en las celebraciones que se realizan en las empresas para fortalecer los valores y a los héroes de las mismas.
4. **Las redes de trabajo de la comunicación cultural:** están referidas a las vías de comunicación informales que se usan para fortalecer la cultura en los trabajadores.

Por otro lado, es importante destacar que la cultura organizacional según Rodríguez (2009), suele ser funcional cuando va de la mano con la estrategia empresarial, debido a que de esta manera los trabajadores se sentirán identificados y comprometidos con la cultura y con la necesidad de lograr los objetivos que se propone la compañía. Así mismo, una empresa con una cultura funcional, flexible, donde se busque siempre motivar, hace que sus miembros se sientan en confianza. Además, la cultura sienta las pautas para lograr el camino del éxito en cualquier organización, a través de los valores, las pautas conductuales que son comunes y compartidas que además no invaden territorios, respetan pareceres ya que hay una conciencia de ser, hacer y estar, en un balance concertado de comunidad tanto de intereses [económicos – tecnológicos] como de afectos como lo señala Weber (1944) en *Economía y Sociedad* (Adler & Izraelí, *Competitive Frontiers Women Managers in a Global Economy*, 1994).

No obstante, también existe la cultura disfuncional, que, a diferencia de la funcional, no va de la mano con la estrategia de la empresa y no trae consecuencias positivas a la organización, ya que trae consigo conflictos, decisiones sin fundamentos, etc. (Rodríguez, 2009)

Cameron & Quinn (1999) establecen que “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar

su propia cultura única” (pág. 15). Robbins (2004), señala que una subcultura está conformada por los valores que rigen la cultura de una empresa, más los valores de los miembros de un equipo o área en específico. Según Cameron & Quinn (1999) estas diferencias culturales pueden convertirse en un impedimento para que las organizaciones alcancen sus objetivos, cuando es necesario que distintas áreas funcionales estén integradas.

Deal & Kennedy (1985), catalogan a las culturas organizacionales como fuertes o débiles, y establecen las siguientes características claves para conocer que una cultura empresarial está fallando:

1. No existen creencias y valores claros que guíen a los trabajadores en la forma de alcanzar las metas deseadas.
2. No están establecidas cuales son las creencias compartidas más significativas para la empresa.
3. Las diversas áreas de la organización tienen creencias muy distintas.
4. Las personas que son vistas como héroes de la cultura no comprenden claramente cuáles son esas características que lo hacen héroe.
5. Los rituales de la empresa no son organizados y apoyados en la cultura organizacional

Por otra parte, las culturas organizacionales flexibles son aquellas en las que los gerentes facilitan una comunicación abierta y la transmisión de contenidos referentes a la empresa entre los diferentes miembros de los grupos de trabajo (Morabito, Sack, Stohr, & Bhate, 2009). El hecho de que una organización facilite una dinámica flexible para sus colaboradores va a incidir positivamente en la mejora tecnológica y en lograr colocar a la empresa en una mejor posición con respecto a su competencia. (Romero, Rébora, & Camio, 2010)

A su vez, dentro de las organizaciones existen macro y micro culturas; la macrocultura se refiere a todos aquellos lineamientos que guían los comportamientos y las formas en que las personas se relacionan dentro de la organización, a diferencia de la microcultura que se desarrolla dentro de los departamentos y equipos de trabajo (Cappelli, 2003) elemento importante que:

Höeftede investigó para 100.000 empleados de la multinacional IBM para 1980, logrando identificar elementos culturales para países categorizados como tener ventajas comparativas y tenían orientaciones culturales claras en cuanto al producto ya que requería: procesos claros y eficiencia y en cuanto al servicio ofrecido y efectivamente dado requería: Cultura y Servicio. Höeftede (1980) c.p. (Arnott, 2002, pág. 112)

Estos hallazgos eran transversales tanto a macrocultura como a microcultura. Para 1997 publica en su libro *Cultura y Organizaciones*: “el software mental que hay una serie de elementos contradictorios que explican determinados comportamientos que pueden o no ser ambivalentes o en todo caso contradictorios”, de acuerdo a lo reportado por Höeftede (1997) cp. Arnott, (2002, pág.113) se plantea de la siguiente manera, **Indicadores de Cultura Organizacional: Procesos vs Resultados; Organización vs. Individuo: Trabajador vs Tarea; Abierta vs. Cerrada; control estricto vs. control relajado o ambiente flexible; Práctica vs. Pragmatismo.** Con lo cual aclara bajo esta manera, y para este extenso y logitudinal trabajo, distintos intra culturales o a microcultura y a macrocultura intra países e inter países.

### ***Mecanismos de configuración de la cultura organizacional***

Según Allaire y Firsirotu (1992), la cultura organizacional, se encuentra determinada por varios factores como lo son: el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización, sus fundadores y la trayectoria de la empresa a partir de su creación, además de la forma en la que la organización se adapta a los cambios generados por la globalización (c.p. Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003).

Plunkett, Allen y Attner (2013) establecen que la forma inicial de creación de cultura organizacional es a través del fundador de la compañía, Hill y Jones (2008) además indican que el fundador estampa sus propios valores en la forma en la que se administra una empresa (c.p Olivares Farías, 2013). Por otro lado, Carcéles (1996) tomando de la idea de Schein dice, que “Las empresas comienzan a crear cultura mediante las ideas de sus fundadores, que le trasladan su propia personalidad, con sus conflictos internos y las incongruencias de su carácter y, su

visión en particular del mundo” (pág.154). Es por esto, que la cultura de una organización se funda desde sus inicios, junto con sus fundadores (Carcéles, 1996)

Los fundadores, son primordiales para la cultura de una organización, ya que sus valores, creencias, y visiones, son parte fundamental de la creación de un conjunto de prácticas utilizadas por los trabajadores en el día a día. (Rodríguez, 2009). Son los fundadores los que generalmente dan los primeros pasos en una organización, impartiendo la misión que quieren para su negocio, las tradiciones y sus costumbres (Robbins, 1998)

Deal y Kennedy (1985) hablan de los fundadores y los denominan “héroes natos” “son visionarios, tienen el mérito de construir una institución y agregarle sentido personal de valores” (c.p Carcéles, 1996, pág.154). Msoroka (2011), establece que hay tres formas en las que el fundador crea la cultura organizacional, las cuales son las siguientes:

1. El fundador selecciona empleados que piensan y se comportan como él.
2. El fundador busca socializar con sus empleados para compartirles sus valores y forma de pensamiento.
3. El fundador es visto como un modelo a seguir por los colaboradores, quienes han internalizado las formas de actuar y creencias del mismo.

Sin embargo, a pesar de que los valores y comportamientos de los fundadores de una empresa, son uno de los principales factores que influyen la cultura de una organización, estos posteriormente deben ser fomentados por los directores y trabajadores de la misma y debe transmitirse a los nuevos empleados. Estos valores y formas de actuar van a manifestarse en la manera que la empresa asuma los retos y oportunidades que se le presenten. (Stefánova Dimitrova & Lucas Marín, 2008).

Cuando la empresa ya tiene un tiempo establecida, Schein c.p. Carcéles, (1996) dice que sería la “etapa de adolescencia”, en donde no necesariamente el control de la organización está a manos de los fundadores, sino simplemente a personas con altos mandos dentro de la empresa, pero aquí puede haber algunos cambios de parte de ellos en la cultura, pero para que esto no sea un fracaso, ellos deben tener una visión bastante clara, para poderse adaptar a los cambios. Por

otro lado, se encuentra la etapa de Madurez, en donde ya la cultura se encuentra predeterminada y si los líderes o altos directivos desean hacer cambios, deben ser eficientes al momento de realizarlo (Carcéles, 1996)

Oliveros Farías (2013) citando a diversos autores señala que la cultura organizacional de una compañía puede tener variaciones y puede verse afectada por diferentes variables:

- La cultura del país en donde se encuentra establecida la empresa va a internalizarse en la compañía, adaptándose a las normas y creencias de esa sociedad (Dubrin, 2012). Las organizaciones pertenecen a un entorno sociocultural determinado por las culturas nacionales y regionales donde se encuentran, además, de que los colaboradores que las conforman pertenecen a categorías sociales que también influyen la cultura interna de las mismas. (Stefanova Dimitrova & Lucas Marín, 2008)
- Un líder carismático, puede ejercer grandes influencias en el comportamiento de los colaboradores y por consiguiente en la configuración de la cultura organizacional (Dubrin, 2012)
- Una vez establecida la cultura de una empresa por sus fundadores, puede sufrir variaciones por consecuencia de la forma en la que los gerentes organicen el trabajo y por los métodos de socialización que utilicen (Plunkett, Allen, & Attner, 2013)

Por otro lado, los factores culturales también se desarrollan internamente en la organización, ya que, de la mano de los directivos, se busca la mejor manera de enfrentar los cambios que se van gestando en el entorno, y a su vez, buscar todos los mecanismos posibles para alcanzar los objetivos organizacionales planteados por la misma. (Rodríguez, 2009)

Rodríguez (2009) haciendo referencia a Schein (1988) dice que es fundamental la integración intrerna entre los individuos de la organización, ya que a través de ellos, la organización logrará una adaptación externa, debido a la importancia que tiene que la organización se adapte a todos aquellos cambios que se van dando en el entorno para poder mantener su ventaja competitiva.

Stefanova y Lucas (2008), mencionan algunas de las formas en las que las creencias y pensamientos del fundador pueden ser impartidos a los trabajadores:

1. Comunicados oficiales de la cultura organizacional, estatutos, criterios de selección de personal y las formas en las que el personal se relaciona.
2. Diseño y distribución de las oficinas.
3. La forma en la que los líderes comunican las instrucciones y enseñan a sus colaboradores.
4. La forma en la que se asignan premios a los colaboradores y la consecución de status en la organización.
5. Historias que se crean alrededor del fundador de la compañía o alguna otra persona clave.
6. Aquellos aspectos clave a los cuales el líder les asigna un alto valor.
7. La forma en la que el líder actúa ante un reto.
8. La estructura organizacional.
9. Los procesos y sistemas con los que se trabaja en la organización.
10. Los criterios para contratar personal, la forma en la que se dan ascensos, jubilaciones y egresos en la empresa.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que modificar la cultura organizacional, puede convertirse en muchas ocasiones una tarea bastante compleja, principalmente en organizaciones que tienen una directiva que promueve una cultura resistente al cambio y muy rígida, lo que puede traer una serie de problemas para la organización debido a las constantes modificaciones que se dan en el entorno. (Zapata, Rivillas, & Cardona, 2010)

La cultura de una empresa se fundamenta en la trayectoria de la misma, ya que, a través de esta, se demuestra algunos factores que son fundamentales en el día a día de una organización, como, por ejemplo, la comunicación que hay entre las personas que la integran, sus relaciones, como han ido surgiendo los sistemas de producción en el tiempo y el liderazgo (Zapata & Rodríguez, 2008)

## *Niveles de la Cultura Organizacional*

Schein (1988) establece que la cultura organizacional se divide en tres niveles para distinguir los diferentes elementos que la conforman, como la distribución de las oficinas, las formas en que las personas se relacionan, los valores y filosofías de la organización, las creencias de los colaboradores que guían su comportamiento dentro de la compañía, entre otros. Estos niveles son:

### **1. Creaciones**

Está dado por el entorno físico y social en el que se desenvuelve la cultura y es el más observable de los tres niveles. “En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros” (Schein, 1988, pág. 31). Sin embargo, puede ocurrir que las personas no esten conscientes de sus propias creaciones, pero siempre pueden ser visibles por un tercero (Schein, 1988)

A su vez, Aguirre (2002) haciendo referencia a Schein indica que este nivel “Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.” (pág.99)

### **2. Valores**

En este nivel Schein (1988), explica que son las formas en las que las personas enfrentan una situación nueva, en donde:

Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma

convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema (pág.31)

Los valores están sujetos a ser discutidos entre los individuos, pero cuando se evidencia que el comportamiento ha servido para solucionar los problemas continuamente y es aceptado de manera colectiva, este va a pasar por un proceso de transformación en el que puede terminar convirtiéndose en una creencia y, por último, en una presunción. Sin embargo, los valores no siempre pasan por este proceso de transformación, primero debido a que esa forma de actuar, quizás no de una solución adecuada al problema y, por otro lado, existen valores que pueden no ser comprobables pero que pueden ser validados socialmente (Schein, 1988)

Además, Schein (1988) indica que “muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones claves” (pág.32). Los valores que conforman la filosofía empresarial, pueden ayudar a dar respuesta a una situación difícil, y estos valores pueden ayudar a predecir los comportamientos observables en el nivel de creaciones (Schein, 1988)

### **3. Presunciones subyacentes básicas**

Cuando se logra comprobar que determinada forma de actuar trae buenos resultados continuamente, esta se vuelve permanente, siendo vista como una realidad, las personas no pueden concebir una forma distinta de actuar, se vuelven indiscutibles, por lo que se vuelve muy difícil modificarlas. (Schein, 1988)

La cultura organizacional y el liderazgo de cada uno de los directivos son uno de los principales factores para que las empresas logren un ambiente favorable para el balance vida-trabajo de sus colaboradores, además de las políticas formales establecidas por la organización (Caballero, 2000).

## *Elementos de la Cultura Organizacional*

### **1. Etnohistoria**

Aguirre (2004, pág.186), señala que la Etnohistoria es el “conocimiento de la identidad cultural de un grupo actual, partiendo del pasado (la reconstrucción de la historia de una organización constituye el relato de su identidad) y del futuro (a través del conocimiento de la misión como organizador del proyecto estratégico).

Por otro lado, Aguirre (2004) c.p Vázquez (2009) explica que el Enoterritorio es el que “crea un cuerpo espacial (edificios, áreas de producción, despachos, patios de carga) a toda una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la organización, asignando espacios a las diversas personas y funciones. Estas interacciones espaciales configuran las diversas formas que tienen los miembros de la empresa de apropiarse o de apropiarles el espacio (desde la forma de las mesas de reuniones y despachos hasta la privacidad o la personificación) (pág.42)

### **2. Creencias**

Asimismo, se entiende por Creencias, aquellas conformadas por emociones, que se encargan de describir a personas o grupos, por medio de sus creencias religiosas, sus gustos por el arte, etc. (Aguirre, 2004, c.p. Vázquez, 2009)

### **3. Valores**

Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, pág. 54) c.p. Valbuena, Morillo, & Salas, (2006) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”. (pág.63)

Por otro lado, García, S. y Dolan, S. (1997) c.p. Valbuena, Morillo, & Salas, (2006) indican que estos, son “la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valioso o deseable” (pag.63)

#### **4. Comunicación**

Aguirre (2004) indica que es aquella en la cual, las personas pueden transmitirse información a través del relacionamiento. (c.p Vázquez, 2009)

A su vez, encontramos que según Kamoche (1995), c.p. Royo (2005), los ritos “son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más”. (pág. 169)

Por otro lado, Según Schein (1988, pág.78) el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión”

#### **5. Producto:**

Según Aguirre (2004) cp. Vázquez (2009, pág.49-50) expone que existen varias dimensiones en el producto como un factor inmerso en la Cultura Organizacional:

- El oficio que es la capacidad de la empresa para hacer el producto
- El producto que puede ser material (cosa, artefacto, herramienta) o formal (agrupamientos, instituciones, formas, símbolos, etc.)
- El cliente, como receptor del producto a través de la publicidad y la venta
- La marca y la imagen, como identidad de la producción y de la organización.

También, Aguirre (2004) indica que los productos son un elemento diferenciador en la cultura de la empresa, ya que esto se puede caracterizar por los colores o el arte que sea particular de cada organización. Asimismo, podemos decir que el producto es aquella marca o elemento diferenciador que diferencia a una empresa de las demás. Por otro lado, el autor también hace referencia a que esa caracteriza diferente que hace especial y particular esa empresa, se encuentra vinculado con la misión, visión y los objetivos estratégicos. c.p. Vázquez (2009)

A continuación, se abordarán los aspectos más importantes del balance vida- trabajo y considerados para el presente trabajo.

## **BALANCE VIDA TRABAJO**

Según Golik (2013) en los años 70, se comenzó a conocer acerca del término referente a la conciliación entre la vida y el trabajo, consecuencia del quiebre de la configuración familiar clásica en los países desarrollados, pero fue en 1990 cuando este aspecto toma relevancia. Además, Golik, hace referencia a los siguientes autores para señalar a los elementos que engloban esta temática:

La globalización y aceleración de la economía (Gaborit, 2008), la participación creciente de las mujeres en el mercado laboral (Heraty y Morley, 2000; Lo, 2003), la consiguiente multiplicación de parejas con carreras duales (Grant-Vallone y Donaldson, 2001; Kirrane y Monks, 2008; Steil, 2007), el aumento de familias monoparentales y la natalidad tardía (Drew et al.,1998; Houston, 2005; Steil, 2007) (pág. 109)

Para esta investigación, es necesario definir el concepto de balance vida - trabajo, el cual según la Fundación de mujeres (2010) se centra en que los hombres y las mujeres tengan las mismas oportunidades y que estos, puedan disfrutar de una buena calidad de vida respondiendo a sus tareas familiares y a su vez teniendo la oportunidad de crecer profesionalmente. Esto se logra en el momento en que los hombres y las mujeres logran equilibrar todos los roles que cumplen en su vida, tanto su tiempo dedicado al trabajo, a la familia y al ocio. (Sendotu, 2010)

Como se dijo anteriormente, ambos roles se tienen que llevar a cabo de una manera satisfactoria, por esto según Durán (2010) el ámbito laboral debe considerar:

Sistemas de recompensas, seguridad laboral y oportunidades de crecimiento, y el sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización de las labores, la necesidad de satisfacer los deseos y expectativas

personales, además de la necesidad de mantener buenas relaciones personales (pág.72)

Estos factores tienen efectos de gran relevancia cuando se trata de la calidad de vida de cada uno de los colaboradores dentro de la compañía, ya que da pie a un buen bienestar psicológico para los miembros de toda la organización, y esto trae repercusiones positivas en la productividad y permanencia de la misma (Durán, 2010)

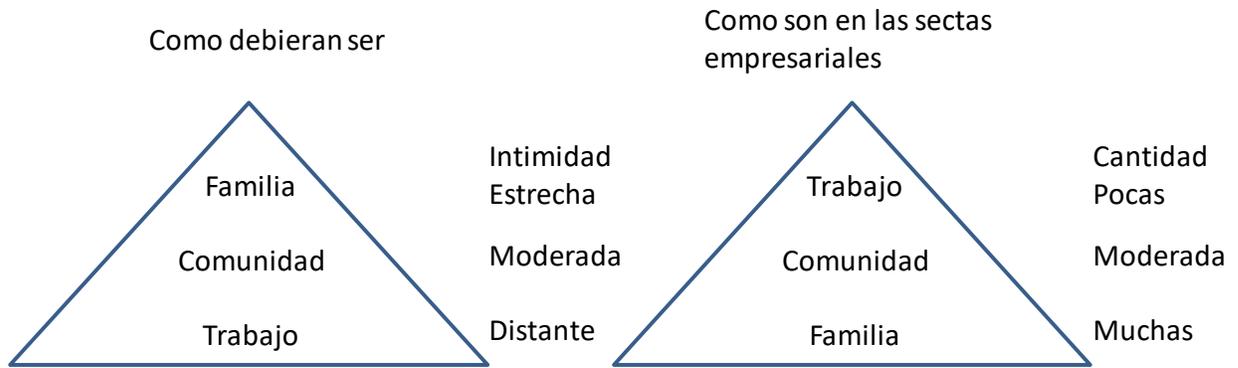
Por otra parte, el ámbito familiar según Aguirre, Garcia, & Carrasco (2005) depende del contexto en el que se encuentre inmerso, con una diversidad de culturas y realidad socioeconomica específica. Dentro del hogar, se encuentran las responsabilidades tales como “hacer las compras de bienes y la adquisición de servicios para el hogar, cocinar, limpiar la casa, lavar, planchar la ropa, cuidar mascotas y plantas y también las tareas de gestión en cuanto a la organización y distribución de tareas” (Aguirre, Garcia, & Carrasco, 2005, pág. 15)

Así mismo, dentro del ámbito familiar se encuentra el trabajo dedicado hacia el cuidado de familiares, pueden ser tanto, niños, personas mayores o enfermos, que son de gran importancia y dependencia para la vida del individuo ya que incluyen factores emocionales y afectivos. Igualmente, las tareas realizadas fuera del hogar son las responsabilidades que consisten en hacer diligencias necesarias, como pagar las cuentas o hacer diversos trámites. (Aguirre, Garcia, & Carrasco, 2005)

Arnot, (2002) caracteriza otras prioridades que no se han planteado hasta ahora acerca de la conciliación de Trabajo – Familia, ya que existen interpretaciones por decisiones personales que van más allá del contexto societal. Sin embargo, esta posición luce determinista en un proyecto de vida para ambos espacios tanto para la familia como para la corporación, es una especie de analogía por cierto muy discutible. El autor también señala que hay jerarquías implícitas en una organización jerárquica de relaciones y de balances, así tenemos que en la página siguiente un cuadro relativo a ello:

Figura 1: Organización jerárquica de las relaciones

---



Fuente: Arnot, D. (2002). El Culto a la Empresa. Buenos Aires: Editorial Paidós pág. 84-85

---

El autor, aclara que las organizaciones tienen personas o trabajadores de diferentes niveles, que se organizan entre un deber ser y una realidad cuando llegan a formar una secta en su empresa de referencia y de pertenencia, en donde el modo de hacer las cosas, se convierten también en maneras de ser (2002)

En el primer triángulo de la jerarquía, la familia tiene o recibe una intimidad estrecha, la comunidad es de vínculo moderada y las relaciones en el trabajo están separadas de sí y de su hogar. En el otro triángulo jerárquico o normativo siempre permanece moderadas o limitados vínculos con la comunidad, pocos amigos íntimos en el trabajo, muchas relaciones y un poco distantes con la familia. Esto planteado así, es positivo para la empresa y negativo para el trabajador o trabajadora, independientemente en donde trabaje y de la naturaleza del trabajo ejecutado, sujetos a los que se les denomina workalcoholics. Son las reglas de la secta que se forma dentro de la empresa, una cultura dura y cristalizada de la manera de hacer y ser. (Arnot, 2002)

Justo la propuesta de la presente investigación es identificar como hay que hacer para rescatar la conciliación necesaria para el balance requerido. También es relevante aclarar que este trabajo realizado en los Estados Unidos refleja o traduce la manera anglosajona predominante, en esa cultura societal que microniza las relaciones sociales, en tanto y cuanto se

busca el sueño americano [american dream] que para algunos ya no existe, pero lo siguen buscando migrantes de todos lados. (Amot, 2002)

### ***Conflictos para conciliar el trabajo y la familia***

El conflicto surge como un obstáculo entre la vida personal y laboral, producto de la inexistencia de un adecuado equilibrio entre ambos roles, y trae como consecuencia problemas en ambos ámbitos, tanto para el empleado como para la organización, por esto, se recomienda que las empresas tomen en cuenta medidas de conciliación, en fases de tensión tempranas y de manera anticipatoria a fases más problemáticas que caigan en situaciones de conflicto, ya que mientras que el conflicto sea menor, dentro de la empresa habrá una mayor satisfacción laboral o las condiciones de vida mejorarán significativamente para el empleado (De Sivatte & Guadamillas, 2014)

Gálvez (2005) expone el término de trabajo dentro del conflicto entre la vida laboral y familiar, como el pago que se obtiene en el ámbito extradoméstico y puede tener relación a veces con una carrera profesional, al contrario de esto, la familia es el aspecto no remunerado y representa una serie de tareas de la vida privada del individuo.

Los conflictos más comunes entre el ámbito familiar y el ámbito laboral que enfrentan las personas, y en una mayor medida las mujeres, son cuando el tiempo es reducido y no se puede cumplir bien con alguno de los roles y surge en la persona la preocupación por deber cumplir ambos roles de manera equilibrada, este fenómeno es denominado conflicto de roles. Por esto, es importante que las organizaciones tomen en cuenta que las personas tienen la necesidad de atender sus tareas domésticas y familiares (Arriagada, 2004).

Por lo menos existen tres tipos de conflictos para la conciliación familiar y laboral, Arriagada (2004) citando a Yang, Chen, Choi y Zou (2000) dice que:

- El primer conflicto surge cuando se destina más tiempo a un rol que al otro,

- el otro conflicto se manifiesta en el momento que hay incremento en los niveles de tensión por parte de un rol, y este a su vez afecta el cumplimiento de las tareas del otro rol, y, por último,
- el tercer conflicto aparece cuando las conductas esperadas por ambos roles son opuestas.

Dichos conflictos entre la vida laboral y familiar, traen una serie de consecuencias negativas, Arriagada (2004) cita a Frone, Russell y Cooper (1997) donde algunas de estas consecuencias son “riesgos de deterioro de la salud para padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, tensión psicológica, ansiedad, irritación frecuente, depresión, estrés laboral y diversos problemas psicosomáticos” (pág.13)

Entre las consecuencias negativas producto de los conflictos de la vida entre la familia y el trabajo, se encuentra el estrés laboral, el cual Durán (2010) lo define como “un desequilibrio percibido entre demanda laborales y la capacidad de control, aspiraciones de la persona y la realidad de sus condiciones de trabajo que generan y una reacción individual congruente con la percepción del estresor (es) laboral (es)” (pág.76).

### ***Políticas conciliatorias para el trabajo y la familia***

Todo esto hasta aquí ha tenido como un sentido individual, y colectivo desde una perspectiva individual, grupal e inclusive organizacional, pero cabe preguntarse Conciliar Trabajo – Familia es ¿ilusión o realidad?, y con esta interrogante se sube al plano societal y las políticas públicas que son necesarias para considerar esta consideración. En la Tesis doctoral denominada: Conciliar Trabajo – Familia: ¿Ilusión o Realidad? Políticas de conciliación laboral y familiar en Noruega y Catalunya [España] de Elisa Stinus Bru de Sala (2014), se plantea que la dimensión simbólica es importante para conocer el fondo de las políticas conciliatorias y todo lo que abarca este tema.

Por un lado, la autora dice que:

Nos encontramos con el marco de políticas de conciliación basado en la igualdad de género y el marco de políticas de conciliación basado en la eficiencia económica. El primero promueve la corresponsabilidad entre hombres y mujeres, tanto a nivel laboral

como doméstico, mientras que el segundo enfoque, prioriza los argumentos relacionados con el crecimiento económico, la flexibilidad del mercado laboral, y la demografía (pág.16)

La siguiente tabla, tomada de la tesis doctoral Conciliar Trabajo – Familia: ¿Ilusión o Realidad? Apoya lo complejo del problema, y por donde es la consideración de los temas, para identificar la agenda política que, apoyada en consensos, se propicia logros sociales de igualdad de género y de contribución dual para el hogar en roles modernos indistintos de tanto la mujer como del hombre.

Tabla 3: Matriz de relación Ideología y Marcos de Políticas

Dimensión simbólica entre las Políticas de Conciliación Porqué?		Marcos de Políticas	
		Rivalidad entre marcos de Igualdad y Eficiencia	Equilibrio entre marcos de Igualdad y Eficiencia
Ideología	Conflicto entre Ideologías progresistas y conservadoras	Irrelevancia del tema en la Agenda Política / Relevancia del marco de la Eficiencia	
	Consenso entre Ideologías progresistas y conservadoras		Relevancia del tema en la Agenda Política

Fuente: Bru de Sala, E. S. (2014). Conciliar Trabajo – Familia: ¿Ilusión o Realidad? Pág. 16

Sin duda alguna, esto le da una dimensión extraordinaria a este trabajo de investigación, pero será tema de otra labor más en detalle, sin embargo, con esta acotación se indica que al igual como lo señala Robbins (2004) en toda investigación hay varios planos a considerar: Individual, Grupal, Organizacional y Societal.

A raíz de los nuevos tipos de relaciones que se han ido configurando en el mundo, tanto los gobiernos y los empresarios han tomado en consideración la edificación de entornos laborales en donde se tomen más en cuenta a las personas de forma que estos puedan ser más efectivos y

competitivos. Debido a esto, se deben plantear una serie de políticas que tomen en cuenta la necesidad en donde las personas puedan tener un buen balance entre el trabajo y la familia, tanto en el ámbito público como en el ámbito privado (Lagos, 2007)

## **1. Organismos Públicos**

Los organismos públicos se han encargado de llevar a cabo una serie de mecanismos para dar respuesta a los cambios sociales que se han ido realizando alrededor del mundo. Tanto las organizaciones como los poderes públicos han tomado en cuenta el costo social y económico necesario para lograr equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, y esto, no puede asumirse únicamente por parte de los empresarios y trabajadores, ya que traería como consecuencia una repercusión negativa al momento de contratar mujeres. El apoyo en cuanto al ámbito familiar es a través de guarderías infantiles, centros de formación para los padres y las madres y en el ámbito laboral, fomentar la flexibilidad en el horario de trabajo, contratación a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad (Caballero, 2000)

En el caso de Venezuela, el artículo 331 del DLOTTT (Decreto de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras 2012) busca proteger a la mujer en cuanto a la maternidad y el Art. 336 del DLOTTT (2012), habla del descanso pre natal, el cual consiste en un descanso de 6 semanas antes del parto dependiendo del estado de gravidez y el descanso post natal de 20 semanas después del parto, en este periodo de tiempo la mujer conserva su derecho al trabajo y a su salario. Así como cultivar la relación Madre – hijo con permiso para la lactancia materna en caso de que la empresa no disponga de un espacio ad hoc. de tres horas para tal actividad hasta un límite de seis meses o de dos años según prescripción médica, lo cual se justifica legalmente más adelante.

Si la madre no toma por completo su descanso prenatal por cualquier circunstancia, este podrá utilizarlo en el descanso post natal según el Art. 338 de la DLOTTT (2012), además de poder tomar su periodo vacacional a continuación y de disfrutar de permiso para amamantar si la empresa no dispone de lugar para ello, tal como lo indica el Artículo 341 de la DLOTTT (2012).

Según el DLOTTT (2012) en el Art. 345:

Durante el período de lactancia, la mujer tendrá derecho a dos descansos diarios de media hora cada uno, para amamantar a su hijo o hija en el Centro de Educación Inicial o sala de lactancia respectiva. Si no hubiere Centro de Educación Inicial con sala de lactancia, los descansos previstos en este artículo serán de una hora y media cada uno (pág.148)

Además, tanto la madre como el padre cuentan con inamovilidad laboral, tal como lo indica el Artículo 420 de DLOTTT (2012):

1. Las trabajadoras en estado de gravidez, desde el inicio del embarazo hasta dos años después del parto.
2. Los trabajadores desde el inicio del embarazo de su pareja, hasta dos años después del parto.
3. Los trabajadores y trabajadoras que adopten niños o niñas menores de tres años, gozarán de inamovilidad por el lapso de dos años desde la fecha en que el niño o la niña sea dado o dada en adopción.
4. Las trabajadoras y trabajadores con hijos o hijas con alguna discapacidad o enfermedad que le impida o dificulte valerse por sí misma o por sí mismo.
5. Los trabajadores y trabajadoras durante la suspensión de la relación de trabajo.
6. En los demás casos contenidos en esta Ley, otras leyes y decretos. (pág. 138)

El DLOTTT (2012) en su artículo 156 señala las condiciones que deben cumplir las empresas para garantizar un buen ambiente laboral:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El

ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral (pág.88)

Además, la DLOTTT (2012) exige que los patronos promuevan la práctica deportiva, la actividad física, la recreación y la educación física en el art. 349, lo que puede ayudar a obtener un mejor balance.

También es importante destacar para esta investigación, el artículo 20 de la DLOTTT (2012), el cual habla sobre la igualdad de hombres y mujeres en el trabajo:

El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo (pág.32)

## **2. Empresarios**

Tal como se indicó anteriormente, los empresarios también están encargados de brindar a sus trabajadores políticas que los ayuden a conciliar ambos roles vitales, además que hay factores que para la empresa son considerados fundamentales, como la retención de talento y el tener una buena productividad, y esto se puede incrementar si la empresa constituye medidas efectivas para la conciliación, que cubra las demandas exigidas por parte de los trabajadores (Mancomunidad de La Encina, 2012)

En lo que respecta las medidas de conciliación, la OIT (2009) indica que estas ayudan a construir una estrategia empresarial en donde ambas partes ganen, ya que las empresas que toman en cuenta estas medidas sobre la vida y la familia aceptan que su personal tienen responsabilidades tanto familiares como laborales y por esto, apoyan a sus empleados para que

puedan lograr el equilibrio entre ambos ambitos y a su vez, estas lograr una mejor eficiencia organizacional.

Por lo tanto, gracias a la globalización y la tecnología, las empresas tienen la posibilidad de realizar un cambio en cuanto a la jornada laboral, con respecto a cómo y dónde se trabaja, pero el problema recae cuando se necesitan nuevas mentalidades por parte de los directivos o dueños de las empresas para que flexibilicen el modo en cómo se hacen los trabajos, sin que esto signifique la pérdida de compromiso de parte del empleado hacia la empresa (Chinchilla & León, 2007)

Para llevar esto a cabo, es necesario que la organización disponga de una cultura favorable sobre el trabajo y la familia, para que al momento en que el trabajador vaya a usar las políticas de conciliación pueda hacerlo de una manera libre (De Sivatte & Guadamillas, 2014). De Sivatte & Guadamillas (2014) citando a (Thompson et al., 1999) define la cultura trabajo-familia como “los supuestos, creencias y valores compartidos referentes al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y vida familiar de los empleados” (pág.59)

Según De Sivatte & Guadamillas (2014) hace referencia a distintos autores, se ha encontrado que la cultura trabajo-familia contempla varios aspectos:

- En primer lugar, el supervisor inmediato del empleado debe brindarle un apoyo total en cuanto a la utilización de las políticas de conciliación y ayudar a equilibrar tanto las tareas profesionales y personales. Como se dijo anteriormente, estos apoyos pueden consistir en flexibilidad en el horario o realizar trabajo desde casa. Generalmente, es el departamento de Recursos Humanos el que se encarga de desarrollar las políticas de conciliación que mejor se adapten a la organización, pero es el supervisor inmediato el que decide si el colaborador puede utilizarlas o no (Eaton y Bailyn, 2000)
- En segundo lugar, para la configuración de una cultura de trabajo familia, toma relevancia el apoyo de los directivos de la empresa, ya que tomar en cuenta los aspectos tanto personales como familiares de los empleados es algo innovador en la gestión empresarial. Bailyn (2006). hace referencia a los siguientes autores quienes indican que las políticas de conciliación “debe verse apoyada por la parte alta de la jerarquía

empresarial” (pág. 60) “Son los directivos y mandos medios los que animan o desaniman a los empleados a acogerse a las distintas modalidades de conciliación” (MacDonald et al., 2005) (pág.60)

Por último, De Sivatte & Guadamillas (2014) hacen referencia a que:

“Un número considerable de empresas todavía funcionan bajo el supuesto de que la presencia del empleado en el centro de trabajo y el tiempo que dedica a la actividad laboral son indicadores de su contribución, de su compromiso con la organización e incluso de su eficiencia.” (Thompson et al., 1999; Eaton y Bailyn, 2000; Bailyn, 2006) (pág.60)

La OIT (2009) señala los beneficios que trae para los colaboradores la aplicación de políticas de conciliación trabajo familia, entre los que se encuentran un nivel más bajo de estrés, producto de un mejor manejo de los conflictos entre ambos roles; mejoras en el clima organizacional ya que los empleados se sienten apoyados y valorados; y, por último, se logra una mayor satisfacción laboral, ya que esto lleva a un incremento del compromiso y lealtad.

Además, la OIT (2009) señala los beneficios que traen estas políticas para las empresas. Entre estos se encuentran que la empresa logra atraer y retener los mejores talentos. También permite una menor rotación del personal disminuyendo los costos de la captación y desarrollo, a su vez se logra un menor ausentismo y retraso. Igualmente, mejora el desempeño, la innovación y productividad de la empresa y por lo tanto construye ventajas competitivas.

### ***Métodos para abordar culturalmente el Balance Trabajo - Familia***

Existen diversos métodos para abordar culturalmente el Balance Trabajo – Familia, pero para los fines de esta investigación se abordarán dos de ellos: uno referido al modelo EFR© (Empresa Familiarmente Responsable), para entender los mecanismos que pueden utilizar las organizaciones para que sus colaboradores logren la conciliación entre ambos roles, y el modelo de Interacción Trabajo – Familia, el cual busca entender la relación positiva o negativa que existe entre los aspectos del ámbito laboral y personal de los trabajadores. Es importante señalar que

para los aspectos metodológicos se utilizará el cuestionario propuesto por el segundo modelo, ya que se considera que se ajusta más a los fines de esta investigación.

### **1. Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR©)**

Hendriks, León, & Chinchilla (2006) explican el modelo EFR©. En este modelo, el primer elemento son las políticas, en donde se describen la diversidad de políticas empresariales y se clasifican en:

- Las políticas de flexibilidad en el horario y en el espacio de trabajo que ayudan a fomentar una armonía entre la vida laboral y familiar. Hoy en día, no todas las empresas basan sus estrategias empresariales en un estricto cumplimiento de horarios, es por esto que las políticas de flexibilidad consisten en que el empleado tenga la libertad de tomar ausencias largas o cortas dependiendo de sus necesidades personales y a su vez, realizar el trabajo desde la oficina o domicilio. De esta manera, gracias a la innovación que se ha gestado, la presencia física ya no es un aspecto relevante para la remuneración del trabajador, sino que lo es el cumplimiento de objetivos y resultados esperados por parte de la organización.
- Por otro lado, están los servicios que tienen la finalidad de disminuir el trabajo extra laboral de la persona, y esta surge en respuesta a una política de servicios paralela a la política salarial.
- El apoyo profesional y asesoramiento se basa en proporcionarle una formación específica al individuo para que este pueda equilibrar su vida en el trabajo y en la familia.
- Y, por último, se encuentran los beneficios extra salariales o sociales, que consiste en brindarle una serie de beneficios para que el empleado pueda atender la cobertura sanitaria de sus familiares.

El siguiente elemento del modelo de EFR según Hendriks, León, & Chinchilla (2006) son los facilitadores, lo cual ayuda a poner los valores en práctica dentro de la organización para que se promueva una cultura organizativa flexible. Entre estos están:

- Liderazgo: Las empresas consideradas familiarmente responsables tienen líderes que admiten la importancia de conciliar la vida familiar y laboral como influencia para mejorar el negocio y es por esto que fomentan un clima de trabajo de apoyo.
- Comunicación: Es un elemento que toma relevancia al momento de comunicar las medidas, objetivos y metas de conciliación, en donde se deja claro el papel de cada individuo dentro de la organización. Se debe impulsar una cultura flexible y responsable por medio de la comunicación.
- Responsabilidad: En este aspecto es fundamental el hecho de que los individuos sean responsables al momento de la creación y el uso de las políticas, ya que para obtener una cultura flexible y responsable tiene que haber confianza y madurez de cada uno de estos.
- Estrategia: Es importante que haya compromiso organizacional, ya que este será parte fundamental para que se promueva el equilibrio trabajo familia. Al momento en que la empresa considera la importancia de la familia de los empleados en los valores organizacionales, habrá clara evidencia de un cambio.

Los dos últimos elementos del modelo EFR es la cultura y los resultados. El primero, consiste en el uso de las políticas mencionadas y en las costumbres no formales. Y el segundo, mide el impacto de las políticas, facilitadores, la cultura dentro de la empresa y se consideran las fallas para implementar mejoras con el objetivo de alcanzar resultados más óptimos (Hendriks, León, & Chinchilla, 2006)

## **2. Interacción Trabajo - Familia**

Una de los aspectos que determina la calidad de vida de los trabajadores, esta relacionado con la conciliación entre los roles laborales y familiares de los colaboradores, los cuales se influyen entre si (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002 c.p. Jiménez & Moyano, 2008), es por esto que el Cuestionario de Interacción Trabajo – Familia (SWING), el cual se utilizará en la presente investigación, se encarga de indagar en dichas interacciones:

Tabla 4: Interacciones Trabajo-Familia

Interacciones de carácter positivo	Interacciones de carácter negativo
<p>Interacción positiva trabajo – familia</p> <p>Se refiere al hecho de que los aspectos relacionados al ámbito laboral de la persona, repercuten positivamente en el ámbito personal o familiar del individuo. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, &amp; Geurts, 2009)</p>	<p>Interacción negativa trabajo – familia</p> <p>Se refiere al hecho de que los aspectos relacionados al ámbito laboral de la persona, repercuten negativamente en el ámbito personal o familiar del individuo. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, &amp; Geurts, 2009)</p>
<p>Interacción positiva familia – trabajo</p> <p>Se refiere al hecho de que los aspectos relacionados al ámbito familiar de la persona, repercuten positivamente en el ámbito laboral del individuo. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, &amp; Geurts, 2009)</p>	<p>Interacción negativa familia – trabajo</p> <p>Se refiere al hecho de que los aspectos relacionados al ámbito familiar de la persona, repercuten negativamente en el ámbito laboral del individuo. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, &amp; Geurts, 2009)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts (2009)

Para esta investigación es fundamental tomar en cuenta la teoría que explica las prácticas que fomentan el balance vida-trabajo, tanto empresarial como gubernamental, para contrastarlo con las políticas reales que son aplicadas en las empresas del sector cárnico y así poder determinar si las trabajadoras logran obtener un adecuado balance entre su vida familiar y su vida profesional. Además, es fundamental estudiar aspectos relacionados a la participación de la mujer en el mercado laboral para entender como ha sido su rol dentro de este y cómo ha evolucionado, determinantes que pueden influenciar en logro del balance vida – trabajo, lo cual será explicado en el punto siguiente.

## **PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL**

El aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral ha sido un factor de gran importancia para el crecimiento mundial y la competitividad de las empresas, por lo que para la actividad económica es cada vez más conveniente la igualdad de hombres y mujeres. (OIT, 2015)

En los últimos años, se han dado grandes avances en lo que respecta a la igualdad entre hombres y mujeres y por lo tanto en las oportunidades que tienen estas dentro del mercado laboral, tal como lo indica el Banco Mundial en su Informe sobre el Desarrollo Mundial (2012), que señala de igual forma que en el periodo comprendido entre los años 1980 y 2008 la participación de las mujeres en el mundo laboral se ha incrementado en todos los niveles de ingreso.

Debido a los cambios a gran escala que se han dado en el mercado laboral en los últimos años, según datos de la OIT (2015), las mujeres ocupan el 40% de los empleos a nivel mundial y esto se debe a diversos factores como la disminución de la fertilidad, el envejecimiento de la población, la migración y al mayor acceso que tienen las mujeres hoy en día a la educación y a la tecnología. Este fenómeno ha sido de gran relevancia para el crecimiento y la competitividad de las empresas del mundo. Además, en América Latina y el Caribe se dio el aumento más significativo en la tasa de mujeres que forma parte de la población económicamente activa la cual paso de 40% en 1990 a 54% en 2013, lo que tuvo un efecto en la reducción de la brecha de género de 26 puntos porcentuales (ONU Mujeres, 2015).

Hay distintos elementos que pueden explicar la alta incorporación de la mujer en el mercado laboral en los últimos años, entre ellos se encuentran la necesidad de obtener ingresos familiares para poder cubrir las necesidades básicas, el incremento de hogares en donde la mujer tiene la autoridad, además, las mujeres han pospuesto su rol de madre, han disminuido el número de hijos y se ha dado un incremento en los servicios básicos, lo cual ha permitido que la mujer disponga de mayor tiempo. Otro factor que ha ayudado a que la mujer se integre a mejores ocupaciones en el mundo laboral es que ha aumentado la tasa de escolaridad, a la vez que ha aumentado su conciencia por los derechos que poseen como ciudadanas y los nuevos roles que

desean adquirir producto de las transformaciones culturales. (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD & OIT, 2013)

Específicamente en Venezuela, según Martínez (2010) quien realizó un estudio en el año 2005 sobre las determinantes de la participación laboral femenina, en los últimos treinta años, la pérdida del nivel de calidad de vida en el país, ha influenciado el crecimiento de la actividad laboral de la mujer, debido a que las altas tasas inflacionarias del país han hecho que el salario real de las familias decaiga, por lo que las esposas de los hogares se ven en la necesidad de insertarse en el mercado laboral para así poder seguir cubriendo los gastos familiares.

Según Genny Zúñiga (2002) hay diversos factores que pueden influenciar de manera positiva o negativa la participación de la mujer en el mercado laboral tales como: la edad, la situación conyugal, el rol de madre, la escolaridad, entre otros, los cuales serán explicados con mayor precisión más adelante.

Actualmente, las cifras de Venezuela con respecto a las tasas de actividad y de ocupación son las siguientes:

*Tabla 5: Tasas de Mercado Laboral Venezolano diciembre 2015*

	<b>Mujeres de 15 años y más</b>	<b>Hombres de 15 años y más</b>	<b>Población total de 15 años y más</b>
<i>Tasa de actividad (%)</i>	48,2	77,1	62,6
<i>Tasa de ocupación (%)</i>	93,1	94,6	94,0

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadísticas), Venezuela diciembre 2015

Como se puede observar, en el país los hombres están 28.9 puntos por arriba en la tasa de actividad del mercado laboral venezolano y con respecto a la tasa de ocupación la diferencia es de 1,5 por ciento.

Por otro lado, se pueden ver las diferencias de las tasas del mercado laboral venezolano con respecto a las cifras más antiguas que presenta el INE, que datan del año 1999:

*Tabla 6: Tasas de Mercado Laboral Venezolano diciembre 1999*

	<b>Mujeres de 15 años y mas</b>	<b>Hombres de 15 años y mas</b>	<b>Población total de 15 años y mas</b>
<i>Tasa de actividad (%)</i>	45,9	82,5	64,2
<i>Tasa de ocupación (%)</i>	88,4	90,0	89,4

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadísticas), Venezuela diciembre 1999

Al comparar las cifras más actuales con las de mayor antigüedad presentadas, se puede ver que tanto la tasa de actividad como la de ocupación femenina ha aumentado, por un lado, la tasa de actividad creció 2,3 puntos porcentuales y con respecto a la tasa de ocupación se ha incrementado 4,7 puntos. Por el contrario, la tasa de actividad masculina disminuyó 5,4% al igual que la tasa de ocupación, la cual se contrajo un 4,6%. Con respecto a la tasa de actividad de la población total mayor de 15 años se redujo 1,6% y la de actividad aumento 4,6%.

### ***Determinantes de la presencia de la mujer en el mercado laboral***

Algunos factores que influyen la entrada o salida de la mujer al mercado laboral son los siguientes:

#### **1. Edad**

Según Zúñiga (2002) la edad es uno de los principales factores para poder comprender el comportamiento de la mujer en el mercado laboral, debido a diversas razones: la primera es que funciona como un indicador de los cambios en el ciclo de vida de las mujeres el cual tiene una gran influencia en las tareas familiares; y por otra parte determina las características de la mano de obra que las empresas contratan. Por estas razones, se supondría, que la tasa de participación debe ser superior en las edades medias, mientras que en los extremos debe reducirse ya que las personas menores a 20 años deberían estar dedicándose a los estudios y las mayores a 65 podrían jubilarse debido a la protección social.

## **2. Situación Conyugal**

Esta determinante de la participación femenina en el mercado laboral va a actuar de acuerdo a:

El momento del ciclo de vida en el cual se encuentre; la discriminación de las mujeres casadas dentro del mercado laboral; la participación intermitente debido a las sucesivas entradas y salidas de la fuerza de trabajo y la presencia en el hogar de otros miembros jóvenes que salen a trabajar para que estas se mantengan en el trabajo reproductivo del hogar (Zúñiga, 2002, pág. 93).

## **3. Escolaridad**

Para la conformación de la oferta de mano de obra femenina, la educación es un factor de gran importancia, además, de tener gran relevancia a la hora de insertar a las mujeres a una organización. La escolaridad puede influir desde el punto de vista de la realización personal y la búsqueda de independencia financiera o desde el punto de vista en que la educación se ha vuelto un requisito por la ampliación de la estructura ocupacional en que los puestos de trabajo que requieren de formación se han visto incrementados. Es importante mencionar que, en la mayoría de las situaciones, las mujeres que acumulan mayor cantidad de años de estudios tienen mayores oportunidades de ingresar al mercado laboral (Zúñiga, 2002).

También se debe añadir, que la escolaridad de la mujer va a depender en gran medida del nivel socioeconómico de donde provenga, así como de las oportunidades de acceso a la educación con las que cuente la zona en la que reside (Zúñiga, 2002).

## **4. Posición Dentro del Hogar**

Según Zúñiga (2002) este aspecto es determinante para el estudio de las condicionantes de la incorporación de la mujer al mercado laboral ya que a pesar de que:

La división del trabajo está basada en normas, en valores y tradiciones, en lo domestico, en lo privado, en lo familiar, aspectos

que son, en muchos casos considerados como espacios femeninos, cuando las mujeres se encuentran solas a la cabeza de un hogar, esta situación cambia de manera radical. (pág. 95)

En Latinoamérica los hogares monoparentales han aumentado, ya que las mujeres representan la jefatura del hogar en algunas familias (ONU Mujeres, 2015)

## **5. Condición de Madre**

Para el caso venezolano, según Zúñiga (2002) las mujeres al tener mayor cantidad de hijos trabajarán menos fuera del hogar. Además, menciona que algunas investigaciones tienen como resultado que debido a la gran importancia que se le asigna a la maternidad estas van a participar en menor medida en el mercado laboral y por otro lado hay algunas investigaciones que le asignan otras razones a la relación inversa que existe entre fecundidad y trabajo tales como la edad, la escolaridad, el número de hijos y la diferencia de edad de los mismos o la posibilidad de que algún familiar cuide los hijos.

Al momento en que las mujeres comenzaron a incorporarse al mercado laboral y con las escasas políticas o leyes dirigidas a la conciliación familiar entre el trabajo y la vida familiar, hizo necesaria la incorporación de un rol fundamental en las familias, como lo es el de las “abuelas”. A pesar de que los hijos estén en guarderías, estos no se ajustan al tiempo de los padres, por ende, las abuelas surgen una solución para aquellas parejas que tienen un horario laboral de tiempo completo. (Mestre, Guillen, & Caro, 2012)

## **6. Dependientes económicas**

La inserción de la mujer al mercado laboral va a depender de condiciones familiares importantes, como, por ejemplo: el número de miembros dentro del hogar, el trabajo doméstico o cuando un miembro de la familia asume responsabilidades económicas (Zúñiga, 2002). La autora además hace referencia a que, debido a esto, la participación femenina en el mercado laboral pudiese tener una relación positiva con el número de dependientes económicos, pero la presencia de muchos dependientes pudiese significar la presencia de hijos, trayendo como consecuencia

mayores responsabilidades familiares, dificultando así la participación de la mujer en el mercado laboral.

Además, según el informe de ONU Mujeres El Progreso de las Mujeres en el Mundo (2015) “la presencia de niñas y niños en el hogar junto con el matrimonio está asociada a unas tasas de empleo más bajas para las mujeres, pero más altas para los hombres” (pág.1)

### ***Mujeres con cargos de altos niveles de responsabilidad***

A lo largo del tiempo han sido considerados ámbitos masculinos la gestión y dirección empresarial y la toma de decisiones públicas, lo que ha influenciado durante muchos años los programas académicos y las políticas de contratación y promoción. (OIT, 2015)

Según la OIT (2015) a pesar de que en los últimos 20 años el número de mujeres que ocupan puestos de dirección y el número de empresarias han aumentado, las investigaciones coinciden que en los cargos de máxima responsabilidad o en los miembros de las juntas directivas de las empresas siguen siendo pocas las mujeres que los conforman, según la encuesta de empresas de la OIT solo el 13% de las juntas de las empresas entrevistadas se encontraban presididas por una mujer.

A nivel mundial existe disparidad entre la cantidad de cargos de alta dirección que ocupan mujeres y hombres, e incluso en aquellos países que hoy en día han alcanzado altos indicadores de desarrollo en cuanto a la igualdad de género, en algún momento de su historia han enfrentado este problema. Para las empresas de la actualidad, el incluir a mujeres dentro de las esferas de alta responsabilidad sirve como factor innovador y como mecanismo creador de ventaja competitiva, para así poder seguir expandiendo el negocio; en cuanto a las mujeres el poder participar en estos cargos significa una necesidad de desarrollo la cual no debería estar limitada por solo el hecho de su condición de género. (Pizarro & Guerra, 2010)

Anteriormente, se hablaba de un “muro de concreto” que se refería a los impedimentos que tenían las mujeres para alcanzar puestos en la educación, insertarse en la vida política y en los negocios; esto ha avanzado y estas barreras han ido disminuyendo en la medida en la que las

mujeres se les abre camino para obtener mejores oportunidades y derechos, pero a pesar de que las barreras han disminuido no han desaparecido por completo, los impedimentos para las mujeres ya no están escritos en leyes o normas, si no que se ha creado un “techo de cristal” con barreras invisibles que se manifiestan en las culturas organizacionales (e inclusive en sus propias mentes y propios compromisos), las cuales están determinadas por estructuras jerárquicas guiadas por directrices y estereotipos masculinos, además de ambientes laborales que pueden beneficiar la discriminación, el acoso y pocas oportunidades para el rol femenino. (Eagly & Carli c.p. Matteo, 2012)

Las leyes discriminatorias del ámbito laboral de la mujer que existían anteriormente eran visibles y evidentes, a diferencia de las barreras invisibles actuales, las cuales facilitan la promulgación de explicaciones y razones sobre las dificultades de las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad, basadas en características internas propias de las mujeres. (Delgado Castillo & Rondón Delgado, 2013)

A parte del techo de cristal, Burin (2007), señala que existen otras barreras a las cuales se debe enfrentar la mujer, como lo son “las fronteras de cristal que se imponen a las mujeres cuando deben decidir entre su hogar y su trabajo” (pág. 83). Por otra parte, se ha evidenciado que en las grandes organizaciones donde las mujeres han logrado alcanzar puestos de alta responsabilidad, son específicamente en áreas como Recursos Humanos y tareas administrativas, lo que es denominado “muros de cristal”. (Wirth 2002 c.p Delgado Castillo & Rondón Delgado, 2013)

Además, según un estudio regional en América Latina y el Caribe, realizado por Catalyst en el año 2003 a través de una encuesta a 75 directivos superiores, las sociedades no promueven a las mujeres en los puestos de dirección por las siguientes razones: “la cultura corporativa, la ausencia de posibilidades de organización de la carrera profesional, el aislamiento de las mujeres y la ausencia de modelos de roles, de redes y de mentores, y el argumento ya demasiado familiar de que las responsabilidades de trabajo y familia se excluyen mutuamente.” (Oficina Internacional del Trabajo, 2004, pág. 12). Estas razones hacen que la mujer siga siendo discriminada en lo referido a los ascensos a puestos directivos, lo que hace que deban esforzarse más que los hombres al momento de optar para un puesto de alta responsabilidad. (Matteo, 2012)

Además, según empresas entrevistadas por la OIT (2015, pág. 100) se pudieron clasificar los obstáculos de mayor influencia para que las mujeres logren puestos de liderazgo, los cuales presentan el siguiente orden:

1. Las mujeres tienen más responsabilidades familiares que los hombres
2. Los papeles que la sociedad atribuye a los hombres y las mujeres
3. La cultura empresarial masculina
4. Las mujeres con insuficiente experiencia empresarial general o en puestos directivos
5. Pocas opciones de paradigmas femeninos
6. No se estimula a los hombres a pedir licencia relacionada con responsabilidades familiares
7. La empresa carece de política y programas igualitarios
8. Estereotipos opuestos al interés de la mujer
9. Falta de capacitación de la mujer en técnicas de dirección
10. Falta de soluciones de trabajo flexibles
11. Falta de estrategia para conservar a las mujeres competentes
12. Prejuicios de género inherentes a la contratación y el ascenso, lo que se consideró de igual importancia que la función de la dirección generalmente destinada a los hombres
13. Políticas de igualdad de género que existen, pero no se aplican
14. Leyes sobre el trabajo y de no discriminación son insuficientes (pág.16)

Como se puede ver, la principal razón que dan las empresas entrevistadas por la OIT (2015) para explicar los obstáculos que presentan las mujeres para alcanzar puestos de dirección, es que las mujeres tienen mayores responsabilidades familiares que los hombres, razón por la cual para esta investigación es de interés conocer como es el balance entre la vida familiar de las mujeres y su vida profesional.

Sin embargo, con respecto al punto número 6, la legislación venezolana ha establecido en el Artículo 339 del Decreto de Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) que:

Todos los trabajadores tendrán derecho a un permiso o licencia remunerada por paternidad, de catorce días continuos contados a partir del nacimiento de su hijo o hija o a partir de la fecha en que le sea dado o dada en colocación familiar por parte de la autoridad con competencia en materia de niños, niñas y adolescentes. (pág. 146)

Por otra parte, Godoy y Mladinic (2009) señalan que diversas investigaciones relacionadas con el rol de liderazgo, muestran que ambos géneros asocian las características agénticas, las cuales generalmente están ligadas a los hombres, con las características referidas al éxito en cargos directivos. Algunas de estas características agénticas son “competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea” (Cuadrado, 2004; Eagly 1987 c.p. Castro Solano & Lupano Perugini, 2010, pág. 89).

Sin embargo, esta comprobado que aprovechar las competencias que representan las mujeres trae grandes beneficios para las empresas, tales como el hecho de que están familiarizadas con el mercado de consumo, el cual cada vez mas es dominado por las mujeres, además que la mezcla entre hombres y mujeres fomenta la creatividad e innovación, lo que trae como consecuencia tener una mejor gerencia y también mayores beneficios para la empresa. (OIT, 2015)

### ***Mujeres con cargos administrativos u operativos***

Las mujeres generalmente, al ingresar al mercado laboral, lo hacen principalmente realizando “tareas de apoyo” y ejecutando tareas del día a día de la organización, de hecho, los primeros trabajos elaborados por las mujeres tenían similitudes con aspectos relacionados al ámbito doméstico, como, por ejemplo, las actividades secretariales y las ocupaciones rutinarias (Zabludovsky, 1993 c.p. Zabludovsky, 2007)

En América Latina es común que las mujeres obtengan menores ingresos en comparación con los hombres, al ocupar puestos de baja responsabilidad, operativos o en niveles jerárquicos bajos, cargos que se caracterizan por no tener gran competitividad y pocas posibilidades de ascenso o transferencias. (Zabludovsky, 2007)

Existen evidencias de que la mayoría de las mujeres que se encuentran laborando, lo hacen principalmente en los niveles jerárquicos inferiores y a pesar de las nuevas herramientas tecnológicas que se utilizan en las organizaciones hoy en día, las mujeres siguen ocupando estos puestos. (Iranzo & Richter, 2002)

La tendencia a mantener al personal femenino en los puestos más bajos de la escala jerárquica, mediante el establecimiento de mayores trabas que al personal masculino para su ascenso profesional, independientemente de su nivel y calificación, es llamada por algunos autores como segregación vertical. (Phostuma, 1998 c.p. Iranzo & Richter, 2002, pág. 523).

A su vez, es importante tomar en cuenta las características de algunas mujeres que Ni trabajan Ni estudian. En el estudio de El fenómeno de las NiNis en América Latina (2016) indica que esta característica se ve aún más afianzada en las mujeres “en 1992 el 35.0% de las mujeres eran NiNis, mientras que apenas el 11.1% de los varones estaban en dicha condición. En 2014 los respectivos porcentajes eran 26.3% y 12.2%” (pág.11). Lo cual se considera un ligero avance, pero persiste una realidad centrada en hábitos culturales y patrones socialmente reforzados. (Tornarolli, 2016).

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

Este capítulo define aspectos claves y característicos de la empresa que formó parte de la muestra de estudio de esta investigación, la cual es una organización que pertenece al sector cárnico en Venezuela.

#### **CHARVENCA**

Esta empresa se dedica a la producción y venta de productos cárnicos de primera calidad. En sus comienzos, específicamente en el año 1963 y solamente con 5 empleados, se comenzó con este emprendimiento en un pequeño lugar que se dedicaba a la producción artesanal de embutidos. (Charvenca, 2014)

Posteriormente, en el año 81 surgió un cambio de accionistas en Charvenca, lo que hizo que se re-direccionaran los objetivos de la organización, ya que integraron nuevos productos y se comenzó a producir en masa, por medio de ampliaciones, innovaciones y remodelaciones en la compañía. En la actualidad, Charvenca cuenta tres sedes, dos ubicadas en Caracas, las cuales se dividen en la oficina administrativa que se encuentra en el sector de La California, y la planta en la zona industrial de El Llanito, y además cuenta con otra planta ubicada en Paracotos, Edo. Miranda (Charvenca, 2014)

La misión de Charvenca consiste en brindar los mejores productos de embutidos y alimentos a cada uno de sus clientes, por medio de la colaboración de un gran capital humano que se encuentra comprometido con la compañía y con los objetivos que plantea la organización,

además, en un ambiente laboral armonioso. Por otro lado, tienen una visión muy clara y detallada, la cual busca posicionar a la empresa en cada uno de los segmentos del mercado, seguir innovando para ofrecer nuevos productos a los consumidores, teniendo como objetivo por lo menos tres productos al año, y mantener ventaja competitiva ante el mercado de embutidos. Desean lograr un 15% de crecimiento interanual, además de una participación de mercado promedio de 4,5% en volumen. (Charvenca, 2014).

Charveca (2014) promulga 6 valores fundamentales, los cuales son los siguientes:

- Integridad: referido a que dentro de la empresa, las personas actúan con “ética, honestidad y bajo estricto cumplimiento de las leyes” (s.p.)
- Responsabilidad: están consientes y promueven la responsabilidad que tienen con los clientes de elaborar productos que cuenten con aspectos de calidad que permitan garantizar la seguridad alimentaria, además, de ser socialmente responsables con las comunidades donde tienen operaciones y que les permiten llevar los productos de Charvenca a sus familias.
- Servicio de calidad: trabajan constantemente para garantizar la lealtad de los consumidores con las marcas de Charvenca, realizando productos de calidad que logren cumplir con las expectativas de los mismos, por lo que buscan dar siempre lo mejor para lograr la excelencia, a través de soluciones que sean sencillas pero efectivas.
- Trabajo en equipo: en la organización se promueve la diversidad de opiniones, y se unen esfuerzos y talentos para así poder alcanzar los objetivos propuestos, además de que dentro de la compañía se mantienen relaciones de confianza.
- Innovación: buscan mejorar constantemente para seguir ofreciéndoles a los consumidores diversidad de productos de buena calidad, y a su vez aprenden de las experiencias que han tenido para así poder optimizar la compañía.
- Entusiasmo: Charvenca promueve en la organización un ambiente agradable, donde se trabaje con alegría y con amor por los trabajos que se realizan.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para poder determinar si la cultura de los fundadores tiene relación con que las mujeres trabajadoras pertenecientes a la empresa Charvenca de Venezuela, logren conciliar un adecuado balance vida-trabajo, es necesario definir cuáles son las herramientas que se utilizaron para recolectar la información necesaria y así poder dar respuesta al problema de investigación.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación a realizar es de tipo no experimental, ya que no se manipuló la variable independiente de manera deliberada para ver el efecto que tendría sobre las variables dependientes, si no que se estudió el fenómeno tal como se comporta observando situaciones ya existentes dentro de su contexto natural para luego ser analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para el caso específico de esta investigación, se estudió la cultura de los fundadores y su relación con el logro del balance vida-trabajo en las mujeres trabajadores en Charvenca con el contexto actual, sin hacer ninguna intervención.

Es un tipo de investigación descriptivo ya que el objetivo principal es presentar las características primordiales de un grupo homogéneo de fenómenos (Sabino, 1992). “El investigador observa y luego describe lo que observó. Sin embargo, como la investigación científica es cuidadosa y deliberada, estas descripciones suelen ser más fieles y precisas que las casuales.” (Babbie, 1999, pág. 74). Además, el estudio es de tipo correlacional ya que vislumbró la relación que podría existir entre dos o más variables (Salkind, 1998), que para este caso se

estudió la relación existente entre la variable cultura implantada por los fundadores y la variable balance vida-trabajo.

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Según Babbie (1999) en la mayoría de los casos los estudios descriptivos son transversales o transeccionales, como lo es en el caso de esta investigación, ya que se recolectaron los datos, con el fin de describir cada una de las variables y analizar su efecto e interrelación en un momento único. Para los fines de este trabajo se estudió si las mujeres trabajadoras de Charvenca logran actualmente alcanzar un adecuado balance entre su vida personal y su vida laboral.

Esta investigación es un estudio de caso, ya que solo se consideró de manera específica una empresa del sector cárnico. Según Sabino (1992) un estudio de caso es “el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos” (pág.91)

Se realizó una investigación de campo en donde se recogieron los “datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (Arias, 1999, pág. 21). Para el trabajo de campo de este estudio se procedió a recolectar la información que permita dar respuesta a los objetivos de la investigación, directamente con las mujeres trabajadoras de la empresa Charvenca.

## **POBLACIÓN, MUESTREO Y UNIDAD DE ANÁLISIS**

La población de una investigación es el “grupo (por lo regular, de personas) del que queremos obtener conclusiones.” (Babbie, 1999, pág. 89). Y en el caso específico de este estudio la población está conformada por 57 mujeres trabajadoras de la empresa Charvenca de Venezuela. Con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de la información, no se seleccionó una muestra, sino que se tomó a toda la población, ya que es un número relativamente pequeño, sin embargo, es importante destacar que realmente se pudo encuestar a un total de 43 mujeres, ya que 7 de ellas tienen el cargo de “Asesoras Comerciales” y no se tuvo acceso a las mismas, y por

otro lado las 7 trabajadoras restantes, se encontraban disfrutando de su periodo vacacional y/o estaban de permiso pre o post natal.

Se decidió estudiar a las trabajadoras mujeres debido a que se desea indagar si estas logran conciliar un adecuado balance entre sus roles personales y laborales, ya que son las mujeres las que normalmente tienen una mayor cantidad de responsabilidades familiares.

En un principio, se invitó a las siguientes empresas a que formaran parte de la muestra de estudio: Plumrose (danés – australiano - neozelandés), Arichuna (venezolano), Castelo Branco (portugués), Charcutería Tovar (alemán) y Montserratina (español). Sin embargo, en el caso de Plumrose y Castelo Branco, tuvieron inconvenientes internos, que hicieron que el departamento de Recursos Humanos tomara la decisión de no formar parte del estudio. Por otro lado, en Arichuna se perdió a la persona contacto debido a que esta egresó de la organización. En el caso de la Montserratina, habían accedido a formar parte de la muestra de estudio, sin embargo, al momento de intentar comunicarnos con la persona contacto para aplicar el instrumento, no se obtuvo respuesta. De igual manera, con Charcutería Tovar, alegaron que tenían una gran cantidad de personal de vacaciones y otros inconvenientes por lo que desistieron de participar en el estudio. Pasando de un estudio amplio y comparativo como lo señala Dunlop (1960) c.p. Urquijo (2001) a un estudio de caso, pero en el mismo sector cárnico.

Por otra parte “La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, o sea, los participantes o casos a quien en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición”, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 182) Para el caso de esta investigación la unidad de análisis fue cada mujer que se encontraba laborando en Charvenca, con al menos seis meses de antigüedad en el cargo y que efectivamente respondió la encuesta.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

“Por variable entendemos cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores. Es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere pueda tener un valor fijo.” (Sabino, 1992, p. 65). Para esta

investigación se tomó como variable independiente la cultura organizacional establecida por los fundadores de las empresas, la cual es definida conceptualmente de la siguiente manera:

La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Zapata & Rodríguez, 2008, c.p. Gálvez Albarracín & García Pérez de Lema, 2011, pág.128)

La variable independiente, cultura organizacional, se dividió en las siguientes dimensiones para efectos de este estudio, considerando aspectos tanto tangibles como intangibles de ella:

- Etnohistoria: Según Ángel (2004) cp. Martínez (2009), este concepto define lo que realmente es la compañía, comenzando desde sus primeros pasos, hasta como se han ido desarrollando a lo largo de los años. La etnohistoria de una compañía, trae consigo la identidad que identifica a la misma, integrando la cultura y como se proyectan en el futuro.
- Creencias: es la dimensión más difícil de divisar ya que consiste en las convicciones más profundas de la organización. (Schein, 1988)
- Valores: está referida a los comportamientos esperados de los trabajadores, establecidos en los principios organizacionales (Schein, 1988)
- Comunicación: Según Ángel (2004) cp. Martínez (2009) “es la capacidad que tienen los hombres de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva” (pág.47). A su vez, el mismo autor hace referencia que lo más importante de la comunicación es el “lenguaje (oral, corporal, escrito, icónico), lo que comporta una sintaxis (relación formal de los signos entre sí), una semántica (relación formal de signos con los objetos) y una pragmática (relación de los signos con sus intérpretes. - interpretantes” (pág.47)
- Producto: Según Vásquez (2009) “está referido a objetos, cosas o artefactos (materiales) pueden referirse a gestiones, interacciones sociales, servicios (formales). (pág.50)

Y como variable dependiente, se tomó el Balance Vida-Trabajo, la cual es definida conceptualmente, como: el estado que logran las mujeres u hombres al momento que logran equilibrar todos los roles que cumplen en su vida, tanto en su tiempo dedicado al trabajo, a la familia y al ocio. (Sendotu, 2010). La investigación se centró en el caso específico de las mujeres, por lo que no se tomó en cuenta el balance vida-trabajo de los hombres.

La variable balance vida-trabajo se dividió en las siguientes dimensiones para efectos de este estudio:

- **Determinantes Individuales o Variables Socio-demográficas:** se refiere a la edad, el nivel educativo y la situación conyugal. La edad representa uno de los principales factores para poder comprender el comportamiento de la mujer dentro del mercado laboral, es un indicador de las transformaciones del ciclo de vida de las mujeres el cual tiene una gran influencia en las responsabilidades familiares; el nivel educativo puede influir desde el punto de vista de la realización personal y la búsqueda de independencia financiera o desde el punto de vista en que la educación se ha vuelto un requisito por la ampliación de la estructura ocupacional; la situación conyugal de la mujer determinará la participación de la mujer en el mercado laboral así como su condición de madre (Zúñiga, 2002).
- **Determinantes Organizacionales:** Por otro lado, se encuentra determinantes como el Cargo, Área de trabajo, oficina y antigüedad tanto en el cargo como en la empresa que ocupa la trabajadora.
- **Interacción negativa trabajo familia:** Esta dimensión determina que los aspectos de la vida laboral de la persona influyen negativamente en su vida personal y en su cotidianidad. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts, 2009)
- **Interacción negativa familia trabajo:** Esta dimensión determina que los aspectos de la vida personal del individuo influyen negativamente en su vida laboral. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts, 2009)
- **Interacción positiva trabajo familia:** Esta dimensión determina que los aspectos de la vida laboral de la persona influyen positivamente en su vida personal y en su cotidianidad. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts, 2009)

- Interacción positiva familia trabajo: Esta dimensión determina que los aspectos de la vida personal del individuo influyen positivamente en su vida laboral. (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts, 2009)

Políticas conciliatorias: Son aquellas que buscan la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral de una persona (OIT, 2011)

A continuación, se presenta una matriz conformada por las variables del estudio y las dimensiones e indicadores que se tomaron en consideración para la posible realización de esta investigación:

*Tabla 7: Determinantes Individuales o Variables Demográficas y Variables Organizacionales*

Determinantes Individuales o Variables Socio-Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Edad</li> <li>➤ Situación conyugal</li> <li>➤ Presencia de Hijos</li> <li>➤ Nivel Educativo</li> </ul>	➤ 1,5,6,7,8
Variables Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cargo</li> <li>➤ Área de Trabajo</li> <li>➤ Oficina</li> <li>➤ Antigüedad en empresa</li> <li>➤ Antigüedad en el cargo</li> </ul>	➤ 2,3,4,9,10

Tabla 8: Operacionalización de la Variable independiente: Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Cultura Organizacional	Etnohistoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acontecimientos y antecedentes</li> <li>➤ Etnoterritorio</li> </ul>	➤ B1, B6, B11, B16, B21, B25
	Creencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presunciones internas</li> <li>➤ Presunciones acerca del entorno</li> <li>➤ Naturaleza de la actividad y relaciones humanas</li> </ul>	➤ B2, B7, B12, B17, B22
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expresados</li> <li>➤ Aparentes</li> <li>➤ Operativos</li> <li>➤ Actitudes</li> </ul>	➤ B3, B8, B13, B18
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leguajes</li> <li>➤ Ritos</li> </ul>	➤ B4, B9, B14, B19, B23, B26
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eficacia / Eficiencia</li> <li>➤ Conocimientos / Competencias</li> <li>➤ Símbolos</li> <li>➤ Signos</li> </ul>	➤ B5, B10, B15, B20, B24

Fuente: María Fernanda Torres Palacios (2006). Cultura organizacional y gestión innovadora

Tabla 9: Operacionalización de la Variable dependiente: Balance Vida – Trabajo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Balance Vida - Trabajo	Interacción negativa trabajo familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fatiga laboral</li> <li>➤ Estrés</li> <li>➤ Organización del tiempo</li> </ul>	➤ A1, A3, A5, A10, A14, A16, A19, A22
	Interacción negativa familia trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problemas interpersonales</li> </ul>	➤ A7, A13, A17, A20
	Interacción positiva trabajo familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo personal</li> <li>➤ Satisfacción</li> </ul>	➤ A2, A8, A11, A18, A21
	Interacción positiva familia trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso</li> <li>➤ Tiempo libre de calidad</li> <li>➤ Organización del tiempo</li> </ul>	➤ A4, A6, A9, A12, A15
	Políticas Conciliatorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas, programas y practicas</li> </ul>	➤ A23, A24, A25

Fuente: Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts (2009). Propiedades psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo – Familia.

## **INSTRUMENTOS**

Para la obtención de datos que permitieron darle respuesta al problema de investigación, se utilizó como instrumento las encuestas que según Sabino (1992) son particulares de las ciencias sociales y tienen como fundamento que si se desea indagar cómo se comportan las personas la manera más sencilla de hacerlo es preguntándose de manera directa. “se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. (Sabino, 1992, pág. 85).

En el caso de esta investigación, para medir la variable Cultura Organizacional, se utilizó el cuestionario de la tesis de Milángela Vásquez (2009), llamada “La Cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial”, utilizando solamente los ítems referidos a la Cultura Organizacional.

Para medir la variable Balance Vida – Trabajo se aplicó el Cuestionario de Interacción Trabajo – Familia (SWING), el cual es la versión española del “Survey Work – Home Interaction – Nijmegen” (Moreno Jiménez, Sanz Vergel, Rodríguez Muñoz, & Geurts, 2009).

Resulta importante mencionar, que para lograr que cada una de las preguntas de ambos cuestionarios fueran comprensibles para las trabajadoras de todos los niveles jerárquicas, se realizaron modificaciones en la redacción de los ítems y a su vez se agregaron algunas preguntas que ayudaron a dar respuesta a la pregunta de investigación. Es decir, vincularse con los códigos comunicacionales presentes en la empresa en su contexto sociocultural “natural”.

## **VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

### ***Validez***

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, pág. 201).

Con respecto al instrumento de la investigación “La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial” de Vásquez (2009) tiene una validez aparente que según (Liebenson, 1999) es el nivel de “sentido que tienen las preguntas o procedimientos incorporados dentro de una prueba para sus usuarios. Generalmente, se pide a un grupo de expertos que analicen una prueba y se pongan de acuerdo sobre lo acertado de sus componentes en general” (pág.87). Además, Palella y Martins (2006) explican que un juicio de expertos, consiste en entregar a un grupo impar de expertos en la materia de estudio y en metodología, los objetivos de la investigación junto con el sistema de variables y algunos criterios para evaluar las preguntas del instrumento que se utilizará, con el fin de que revisen cada reactivo de la encuesta y que hagan las debidas correcciones en caso de ser necesarias.

Por lo que, este instrumento fue estudiado por tres expertos en la materia, como lo son la Doctora y Profesora Elizabeth Martinez, la Licenciada Mariadela Larrazabal y el Profesor Jose Naranjo, los cuales validaron su construcción.

Por otro lado, el “Cuestionario de interacción trabajo – familia (SWING)” utilizado para medir el balance vida-trabajo, su validez viene dada por una serie de pasos que realizaron Moreno et als. (2009), donde comenzaron por traducir el instrumento al español y constituyeron un grupo de expertos, para discutir los ítems que conforman dicho instrumento, con el fin de reformular aquellos que consideraran necesarios, en esta etapa contaron también con un parte del equipo creador del cuestionario original para que velaran por la correcta comprensión de los ítems, posteriormente tradujeron el instrumento nuevamente al inglés para verificar las similitudes y diferencias entre ambas versiones, las cuales se resolvieron a través de consensos para poder obtener la versión final.

### ***Confiabilidad***

Según Sabino (1992) la confiabilidad “es una medida de consistencia de la escala que nos evalúa su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro” (pág. 110), la cual se obtuvo por medio del Alpha de Cronbach, definido como “un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en

que los ítems de un instrumento están correlacionados.” (Cortina JM, 1999; Bland JM, Altman DG, 1951 c.p. Oviedo & Campos-Arias, 2005, pág.575).

A través del programa estadístico SPSS versión 24, se obtuvo la confiabilidad de cada uno de los instrumentos del presente trabajo, en donde se obtuvieron los siguientes Alfa de Cronbach:

*Tabla 10: Confiabilidad del instrumento de Cultura Organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,937	26

*Tabla 11: Confiabilidad del instrumento de Balance Vida-Trabajo*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,754	25

Cabe acotar que el Alpha de Cronbach, posee un rango que va desde 0 a 1; por lo que Seligson & Moreno (2006) definen que:

Un estimado cercano a 0 es el indicador de que los elementos del índice no miden elementos dentro de una misma línea temática y de que no deberían formar parte de un mismo índice y un coeficiente más cercano a 1 indica que la escala es confiable y que mide elementos dentro de una misma línea temática (pág.29)

Con lo mencionado anteriormente, se considera que ambos instrumentos son confiables, ya que el cuestionario de Cultura Organizacional posee una confiabilidad del 0,937 y el instrumento de Balance Vida-Trabajo, una de 0,754.

## PROCESAMIENTO Y TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Para el procesamiento de datos de esta investigación se utilizó SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 24, el cual es un “programa informático de estadística y tratamiento de datos” (Fernández, 2006, pág. 41).

A continuación se presentarán los métodos utilizados para el tratamiento estadístico de los datos:

Fue utilizada la estadística descriptiva para presentar los datos que se obtuvieron a través de los instrumentos, la cual consiste en “describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas por cada variable” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 287.), para ello se hizo uso de una de las medidas de tendencia central, la cual es la media que “puede definirse como el promedio aritmético de una distribución” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 293), además, como medida de variabilidad, se aplicó la desviación estándar, la cual es una de las más utilizadas y “es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 294). Y en el caso de comparación de medias se utilizó el Coeficiente de Variación que es una medida % de dispersión de los datos emitidos por los sujetos para indicar el grado de homogeneidad o de dispersión de los datos en torno a la media (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006)

El procesamiento de los datos obtenidos se realizó en primera instancia, a través de la distribución de la información correspondiente a las determinantes individuales o variables socio-demográficas junto con las variables organizacionales. Por otro lado, se llevó a cabo el análisis por media, desviación estándar y coeficiente de variación de cada una de las dimensiones de las dos variables de estudio. Posteriormente, se llevó a cabo la correlación de Pearson de las variables del estudio y sus respectivas dimensiones y el análisis de varianza, con el fin de confirmar o rechazar la hipótesis.

Resulta relevante indicar, que cada una de estas variables pertenecen a una tipología. En algunos casos, existen variables ordinales, en donde, según Sabino (1992):

Distinguen los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establecen que existe una gradación entre uno y otro valor de la escala, de tal modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que le sigue a continuación.” (pág.111)

En el caso de las variables demográficas, las que cumple con este tipo son: Edad y Número de hijos y edades de los hijos. Por otro lado, las variables de Cultura Organizacional cumplen con esta característica, ya que los valores están dados en orden, como lo es: Totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, indiferente = 3, de acuerdo = 4 y totalmente de acuerdo = 5.

Por otro lado, el instrumento para la variable Balance Vida-Trabajo, posee los siguientes valores:

Tabla 12: Escala de Respuesta Instrumento Balance Vida – Trabajo (A)

<i>Valores Positivos</i>	<i>Opciones de Respuesta</i>	<i>Valores Negativos</i>
1	Nunca	4
2	A veces	3
3	A menudo	2
4	Siempre	1

Además, existen variables organizacionales que han sido sujetas a escalas nominales, como lo son: Empresa, Cargo, Área de Trabajo, Estado Civil y Escolaridad, ya que:

Son aquéllas en que sólo se establece una equivalencia entre la escala y los diferentes puntos o valores que asume la variable. Es como una simple lista de las diferentes posiciones que pueda adoptar la variable, pero sin que en ella se defina ningún tipo de orden o de relación. (Sabino, 1992, pág.110)

Además, el coeficiente de correlación de Pearson, Moncada (2005) lo define como “una denominación numérica para describir la relación entre dos o más variables” (pág.10), es por esto. que se utilizó el Coeficiente de Pearson para medir la relación entre la variable Balance Vida-Trabajo y la variable Cultura Organizacional establecida por los fundadores.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Este estudio se llevó a cabo considerando las normas éticas con las que debe cumplir con un trabajo de investigación de las Ciencias Sociales, los datos proporcionados por las fuentes de información fueron tratados con la debida confidencialidad y solo con fines académicos para llegar a las conclusiones que den respuesta al problema de investigación. De igual manera, las ideas y aportes de otros autores fueron citados con las normas correspondientes de uso en este caso, normas APA.

## **CAPITULO V**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

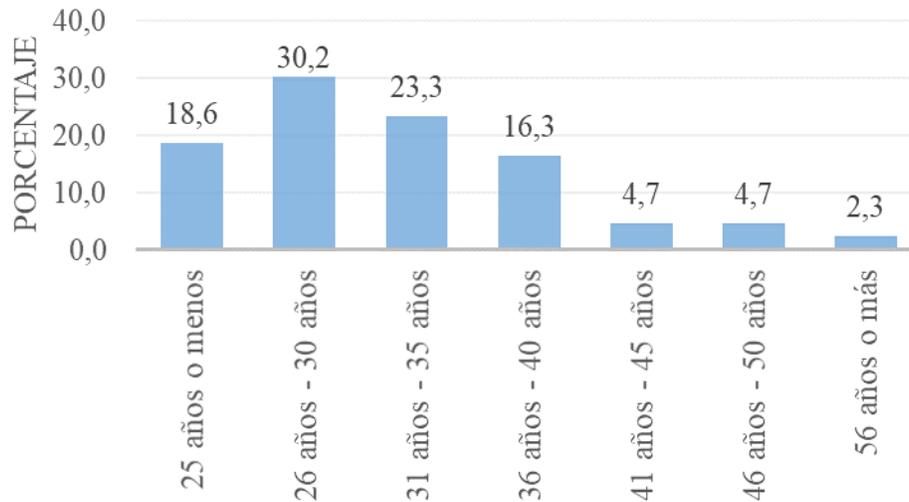
#### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Esta sección se encuentra conformada por el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios a las mujeres trabajadoras de Charvenca, los cuales fueron procesados por el programa estadístico SPSS versión 24 y Microsoft Excel 2016, lo que permitió la creación de gráficos y tablas para lograr una mayor comprensión y visualización de los datos. Los análisis de los resultados se encuentran presentados de la siguiente forma:

- Distribución de frecuencias de las variables socio-demográficas o determinantes individuales de la población de estudio y variables organizacionales integrado por: Edad, Situación Conyugal, Presencia de Hijos, Cantidad y Edades de los Hijos, Cargo, Área de Trabajo, Oficina, Nivel Educativo, Antigüedad en la Empresa y en el Cargo.
- Distribución de frecuencias de las variables organizacionales, como lo es:
- Distribución de frecuencias de la variable Cultura Organizacional y sus respectivas dimensiones: Etnohistoria, Creencias, Valores, Comunicación y Producto
- Distribución de frecuencias de la variable Balance vida-trabajo y sus respectivas dimensiones: Interacción negativa trabajo-familia, Interacción negativa familia-trabajo. Interacción positiva trabajo-familia e Interacción positiva familia trabajo
- Correlación de las variables Balance Vida-Trabajo y Cultura Organizacional.
- Prueba de Hipótesis

## *Distribución de las determinantes individuales y de las variables organizacionales*

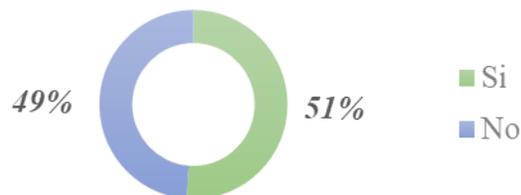
### **1. Distribución por edad**



*Gráfico 2: Edad*

En el presente gráfico, se puede visualizar que la empresa Charvenca posee una mayor cantidad de colaboradoras en un rango de edad entre los 25 o menos y 40 años representando el 88,4 % de la población total, seguido del rango comprendido entre 41 años o más con un porcentaje del 11,7%. Con lo cual se puede decir que la serie tiene dos grandes bloques de personas, el cual tiende a ser mayor en lado de las edades más tempranas, especialmente, de 30 años o menos (48,8%), siendo personal joven.

### **2. Distribución por Estado Civil e Hijos**



*Gráfico 3: Hijos*

A su vez, encontramos que un 51% de las mujeres trabajadoras de Charvenca tienen hijos, contra un 49% de las colaboradoras que no tienen.

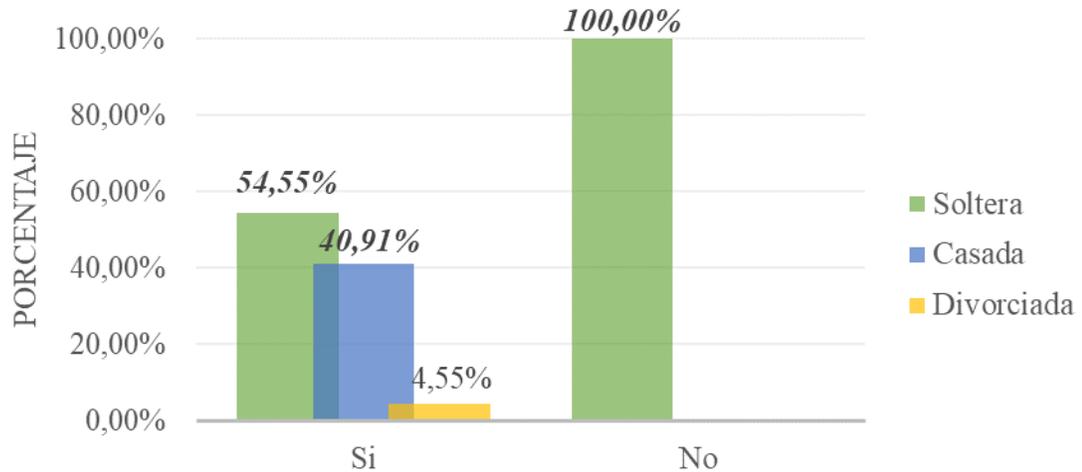


Gráfico 4: Estado civil e Hijos

Como se puede observar en el gráfico anterior, solo un 40,91% de las mujeres que tienen hijos se encuentran casadas, lo que quiere decir, que la mayoría de las mujeres con hijos están separadas de los padres de estos o son madres solteras, lo cual representa el 59,1%, siendo la gran mayoría de este porcentaje, solteras. Por otro lado, también se puede identificar que, en el caso de las mujeres sin hijos, todas son solteras. En general el estado civil de la población femenina de Charvenca es “Soltera”.

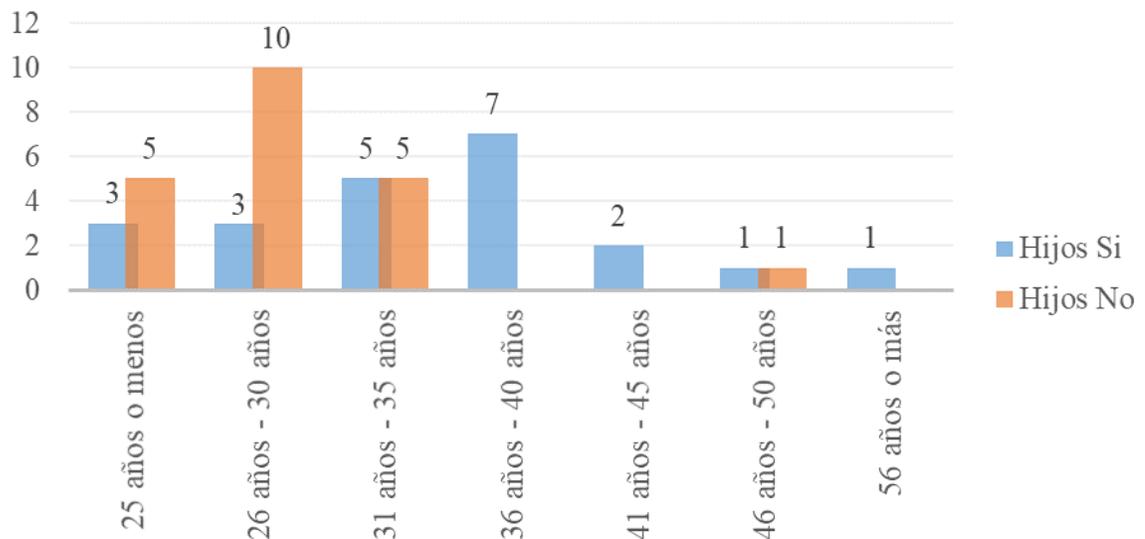


Gráfico 5: Hijos según edad

En Charvenca, dentro del grupo de las mujeres que, si son madres, el 54,54% de estas se encuentran dentro del rango de edad de los 31 a 40 años. Por otro lado, en el caso de las mujeres que no han tenido hijos, el 71,4% de ellas tienen 30 años o menos.

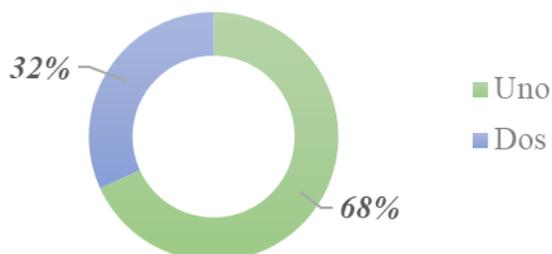


Gráfico 6: Número de hijos

Así mismo, es importante señalar, que, del porcentaje de madres, la gran mayoría de estas, solo tienen un hijo, y solo el 32% de estas, tienen dos hijos, por lo que se puede decir, que tienen familias pequeñas.

Tabla 13: Edades de los hijos

<b>Edades Hijos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Menos de 1 año</i>	1	3,7
<i>1 año - 3 años</i>	8	29,6
<i>4 años - 6 años</i>	5	18,5
<i>7 años - 9 años</i>	4	14,8
<i>10 años - 12 años</i>	2	7,4
<i>13 años - 15 años</i>	2	7,4
<i>16 años - 18 años</i>	1	3,7
<i>Más de 18 años</i>	4	14,8
<i>Total</i>	27	100,0

La mayoría de los hijos de las mujeres trabajadoras de Charvenca que formaron parte del estudio, los cuales representan el 63%, tienen entre 1 año y 9 años, por lo que son niños que requieren de cuidados y atenciones por parte de adultos y se encuentran en pleno crecimiento. Así mismo, hay un 14,8% de los hijos en edades comprendidas entre los 10 y 15 años, los cuales están entrando a la etapa de la adolescencia o se encuentran en ella; y con un porcentaje de

igualmente 14,8% se ubican los hijos de las trabajadoras que tienen más de 18 años, los cuales ya no requieren gran supervisión o son independientes.

### 3. Distribución por Oficina y Escolaridad

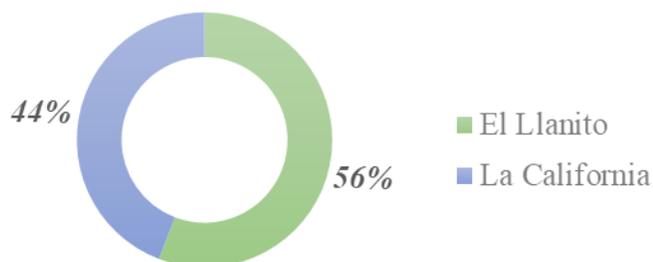


Gráfico 7: Oficina

Aquí, podemos evidenciar que el mayor porcentaje de mujeres se encuentra en la Oficina de Charvenca ubicada en el Llanito (56%), la cual tiene una parte dedicada a la operación y otra a la producción, y, por otro lado, el 44% de las mujeres se encuentran en la Oficina de La California, la cual es la parte netamente administrativa de la empresa.

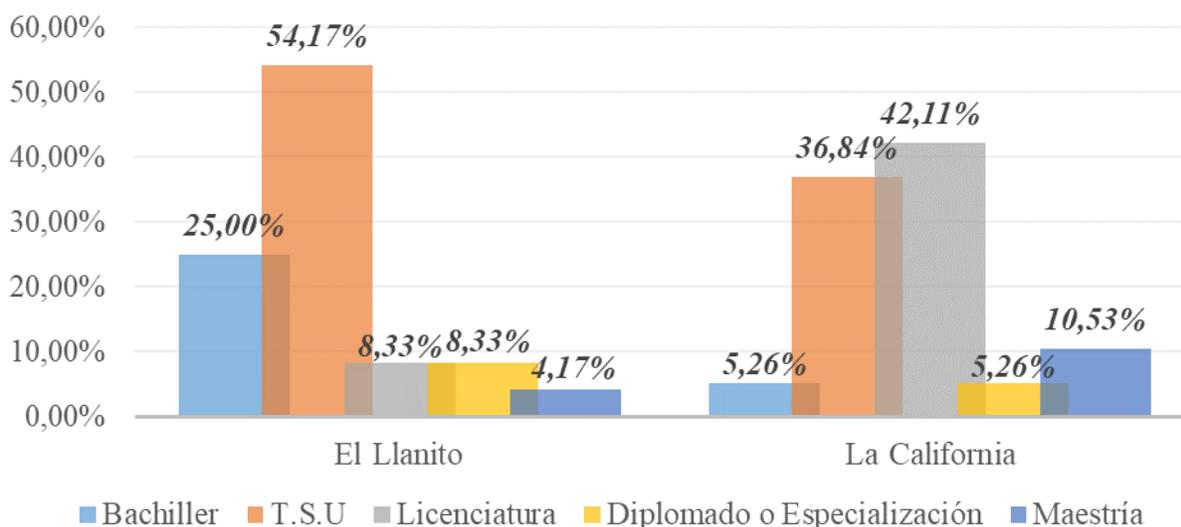


Gráfico 8: Escolaridad y Oficina

Tal como se puede evidenciar en Charvenca las mujeres en su mayoría tienen estudios universitarios, bien sea de 3 o 5 años, sin embargo, se visualiza que en la oficina de El

Llanito no hay tantas mujeres con licenciatura, sino, con T.S.U. al igual que existe un porcentaje representativo de mujeres que solo cursaron bachillerato, esto se debe a la naturaleza de las labores que se realizan en esta oficina, ya que se trabajan aspectos más operativos que estratégicos. Por otro lado, en la oficina de la california, solo se manejan aspectos administrativos que pueden ser tanto de corte operativo como estratégico, por lo que el porcentaje de mujeres con licenciatura y maestría es mucho mayor y sigue existiendo gran cantidad de mujeres T.S.U.

#### 4. Distribución por cargo

Tabla 14: Cargo

	<i>Cargo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Supervisorios</i>	<i>Gerente</i>	1	2,3
	<i>Coordinador</i>	7	16,3
	<i>Jefe</i>	6	14
	<i>Supervisor</i>	3	7
	<i>Inspector de Calidad</i>	2	4,7
<i>Administrativos</i>	<i>Planificador de Producción</i>	1	2,3
	<i>Analista</i>	8	18,6
	<i>Comprador</i>	4	9,3
	<i>Asistente</i>		
<i>Operario</i>	<i>Ayudante</i>	10	23,3
	<i>Total</i>	43	100

En Charvenca, el mayor porcentaje de mujeres se puede encontrar en cargos administrativos, los cuales representan el 53,5% de la población total de estudio, donde el mayor porcentaje se encuentra en los cargos de “Analistas” y “Asistentes”, cumpliendo roles operativos y de apoyo; seguidos de los cargos supervisorios, representado por un 42%, de los cuales la mayoría son “Coordinadoras” o “Jefes”, los cuales son mandos medios. En la empresa no cuentan sino, con una mujer operaria debido a que los trabajos que realizan los obreros, son actividades que requieren de fuerza y además no cuentan con las instalaciones físicas necesarias para poder contratar a una mayor cantidad de mujeres que realicen estas labores.

## 5. Distribución por área de trabajo

Tabla 15: Área de Trabajo

	<i>Departamento</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Administración</i>	<i>Administración</i>	8	18,6
	<i>Compras</i>	6	14
	<i>Gestión Humana</i>	7	16,3
	<i>Logística y Serv. Al Cliente</i>	5	11,6
	<i>Sistemas</i>	1	2,3
<i>Producción</i>	<i>Almacenes</i>	5	11,6
	<i>Calidad</i>	5	11,6
	<i>Producción</i>	4	9,3
<i>Ventas y Mercadeo</i>	<i>Mercadeo</i>	1	2,3
	<i>Ventas</i>	1	2,3
	<i>Total</i>	43	100

La mayoría de las mujeres en Charvenca se encuentran en las áreas administrativas, representando un 62,8% total de la población de estudio, donde los departamentos con mayor cantidad de mujeres son “Administración” y “Gestión Humana”, los cuales son departamentos de apoyo. Seguido de las áreas de producción las cuales representan un 32,5%. Es importante señalar que, del departamento de ventas, solo se pudo encuestar a una mujer ya que las “Asesoras Comerciales” no se encontraban presentes en las oficinas cuando se procedió a aplicar los instrumentos del estudio.

## 6. Distribución por antigüedad en la empresa

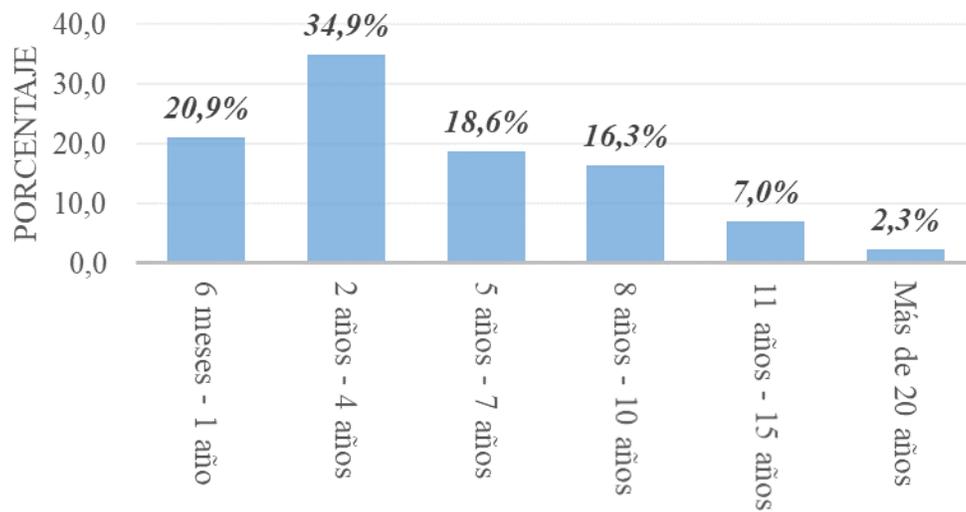


Gráfico 9: Antigüedad en la empresa

El 55,8% de las mujeres que laboran en Charvenca tienen menos de 5 años en la organización, por lo que se puede decir que las mujeres tienen poco tiempo formando parte de la misma y el personal es relativamente nuevo, por otro lado, las mujeres que tienen de 5 a 10 años representan el segundo grupo más grande dentro de la empresa, con un 34,9% y por último las mujeres que tienen más de 10 años laborando en este lugar representan el 9,3%. Luciera que ha ocurrido una renovación de personal en fecha reciente o la presencia de renunciadas o despidos.

## 7. Distribución por Antigüedad en el cargo

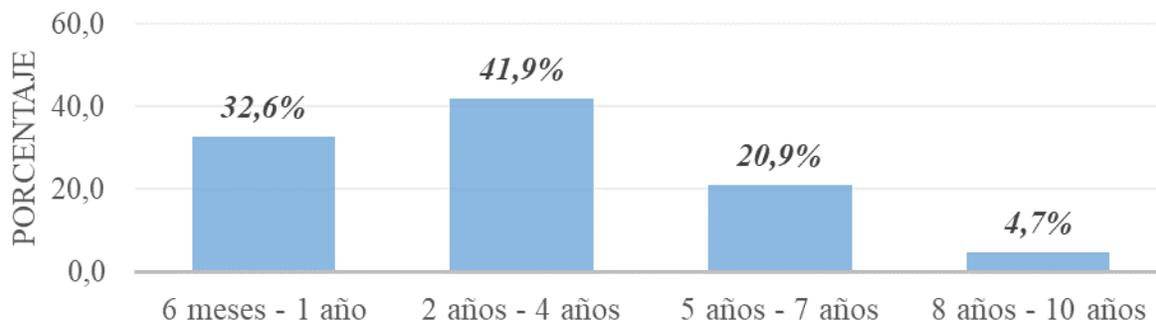


Gráfico 10: Antigüedad en el cargo

La gran mayoría del personal femenino de Charvenca (74,5%), tiene menos de 5 años en el cargo, lo que tiene sentido debido a que una parte bastante significativa de la población estudiada tiene poca antigüedad en la empresa. El 25,6% restante tiene de 5 a 10 años ocupando la misma posición. Esto también pudiese ser evidencia de alguna una política empresarial de profesionalización en la mano de obra disponible o bien para tareas administrativas o de otra naturaleza de trabajo.

### ***Resultados de la variable Cultura Organizacional***

*Tabla 16: Resultados Variable Cultura Organizacional*

	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Etnohistoria</i>	3,6395	0,71910	19,76%
<i>Creencias</i>	3,6279	0,64672	17,83%
<i>Valores</i>	3,7965	0,72632	19,13%
<i>Comunicación</i>	3,5969	0,73123	20,33%
<i>Producto</i>	4,0698	0,65303	16,05%
<i>Global Cultura Organizacional</i>	3,7343	0,62243	16,67%

Como se puede evidenciar en la tabla presentada anteriormente, las medias de las diferentes dimensiones que conforman la variable “Cultura Organizacional” son bastante similares entre si, ubicandose todas dentro de los valores de “De acuerdo” en la escala de respuesta del instrumento. Igualmente, sus coeficientes de variación y sus desviaciones estandares son valores bastante parecidos, y son números relativamente bajos, lo cual significa que las respuestas dadas por las mujeres estan poco dispersas y son homogéneas entre si. No obstante, se debe destacar que la dimensión correspondiente a “Producto” se encuentra un poco mas alejada de la media global de la variable general “Cultura Organizacional”, pero a su vez, es la que posee el nivel más bajo de coeficiente de variación, por lo que las mujeres tienen opiniones muy semejantes con respecto a esta temática.

## 1. Dimensión Etnohistoria

Tabla 17: Los objetivos de la organización son compartidos

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Los objetivos de la organización son compartidos.</i>	3,8837	0,95641	24,63%

Según la tabla anterior, se puede ver que en esta pregunta posee una media de 3.8, y se obtuvo un bajo coeficiente de variación (24,63%), lo cual quiere decir que las respuestas dadas por todas las trabajadoras de Charvenca son bastante homogéneas. También, se alcanzó una desviación estándar baja, ya que los datos varían un 0.96 con respecto a la media. En este orden de ideas, podemos decir que las mujeres tienden a estar de acuerdo en que los objetivos de la empresa son responsabilidad de todos y pueden aportar en su establecimiento y en su consecución.

Tabla 18: Puedo movilizarme con total libertad

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Puedo movilizarme con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros, si lo permite el sistema de producción.</i>	4,2558	1,09312	25,69%

En este ítem, se puede evidenciar que se obtuvo una media bastante alta (4.25) con respecto a las respuestas de esta dimensión, con un bajo coeficiente de variación indicando la homogeneidad de los datos con un 25.69% y con una desviación estándar respecto a la media de 1.09 puntos. A raíz de esto, las mujeres están de acuerdo en que la Cultura Organizacional de Charvenca permite que puedan relacionarse fácilmente con otras áreas y personas, e incluso estas tienen acceso a hablar con los dueños y fundadores de la empresa.

## 2. Dimensión Creencias

Tabla 19: Personas se relacionan fuera del área de trabajo

<i>Item</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Coefficiente de Variación</i>
<i>Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área de trabajo.</i>	3,6512	0,92282	25,27%

Con la tabla anterior, se puede visualizar que este ítem posee una media de 3.65, con un 25.27% de homogeneidad entre los datos, traduciéndose en un bajo coeficiente de variación. A su vez posee una desviación estándar de 0.92 puntos en relación a la media. Los resultados arrojados indican que en Charvenca, las relaciones tienden a ir más allá de una relación netamente laboral, sino que también comparten en sus vidas personales.

Tabla 20: Personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de su interés personal

<i>Item</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Coefficiente de Variación</i>
<i>Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de su interés personal</i>	<i>3,9070</i>	<i>1,12998</i>	<i>28,92%</i>

En esta dimensión, la pregunta correspondiente a la tabla anterior, posee la mayor media, con un valor de 3.91, además cuenta con un coeficiente de variación relativamente bajo, es decir, existe un 28,92% de homogeneidad entre los datos obtenidos de las mujeres. Por otra parte, se obtuvo una desviación estándar de 1.13 puntos con respecto a la media obtenida. Dicho esto, se puede decir que las trabajadoras de la empresa de embutidos Charvenca, se han encargado de crear bases sólidas de amistad entre ellas, siendo estas más que compañeras de trabajo, traduciéndose en la existencia de buenas relaciones dentro de la organización.

### 3. Dimensión Valores

Tabla 21: La gente se hace favores porque se cae bien

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>La gente se hace favores porque se caen bien</i>	3,6744	0,83726	22,79%

Esta pregunta posee una media de 3.67, con un coeficiente de variación de 22,79% lo que representa una alta homogeneidad entre los datos obtenidos. A su vez, existe una desviación estándar de 0.84 puntos con respecto a la media. Dicho esto, se puede decir que las mujeres consideran que en algunas ocasiones las relaciones de amistad influyen en las relaciones laborales, ya que entre los colaboradores se hacen favores, dependiendo de quien lo pida. Un ambiente de fácil integración, luce presente como inferencia a partir de esta respuesta.

Tabla 22: Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización.

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización.</i>	4,2093	0,88797	21,10%

Según la tabla presentada anteriormente, este ítem se ubica con una media alta de 4.209 y con un coeficiente de variación bajo, representando la importante homogeneidad de los datos obtenidos en las encuestas, es decir un 21.10%. Asimismo, obtuvo una desviación estándar de 0.89 puntos con respecto a la media presentada anteriormente. Mencionado esto, se puede decir que las mujeres están de acuerdo en que los colaboradores conocen las necesidades que tiene la empresa, su proyección como organización en un mediano o largo plazo, y también conocen el qué, para qué y el cómo dicho objetivo debe ser alcanzado. Con lo cual el enfoque estratégico de integración a los planes luciera que están encaminados y compartidos.

#### 4. Dimensión Comunicación

Tabla 23: Canales de comunicación

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>En este departamento la existencia de canales de comunicación ágiles garantiza el éxito de mi trabajo</i>	4,0233	1,01156	25,14%

Como se evidencia anteriormente, este ítem obtuvo una media alta de 4.02 y con un coeficiente de variación bajo del 25.14%, representando una buena homogeneidad entre los datos. Por otra parte, obtuvo una desviación estándar de 1.01 puntos con respecto a la media. Se puede observar que las mujeres trabajadoras de Charvenca se encuentran de acuerdo en que la comunicación en la organización suele ser un factor de suma importancia para lograr llevar a cabo con éxito los procesos y efectivamente corrobora respuestas anteriores de ser una comunidad de trabajo.

Tabla 24: Participo en fiestas o eventos que realiza la organización

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Participo activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en la organización</i>	4,0465	1,06801	26,39%

Con una media de 4.04 y un bajo coeficiente de variación de 26.39%, se puede decir que los datos obtenidos por las mujeres son homogéneos. Además, se obtuvo una desviación estándar de 1.06 puntos con respecto a la media. Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se puede analizar que Charvenca posee una cultura que promueve la integración entre los colaboradores, ya que las personas participan activamente en las actividades programadas por la organización.

## 5. Dimensión Producto

Tabla 25: Los trabajos que se comienzan siempre se terminan

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Los trabajos que se comienzan siempre se terminan</i>	4,0233	0,83062	20,65%

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, este ítem obtuvo una media de 4.02, con un coeficiente de variación bajo de 20.65%, lo que quiere decir, que los datos son homogéneos. Por otro lado, el ítem obtuvo una desviación estándar de 0.83 con respecto a la media. Se puede analizar que en Charvenca poseen una cultura que promueve el cumplimiento de las tareas asignadas y las metas propuestas, y como lo señala la pregunta anterior en un ambiente en donde la comunicación no solo se admite como necesaria, sino que se lleva a cabo.

Tabla 26: Hacemos los mejores productos y estamos orgullos de ellos, desde lo más económicos a los más caros

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Hacemos los mejores productos y estamos orgullos de ellos, desde los más económicos a los más caros</i>	4,3721	0,84581	19,35%

La tabla presentada anteriormente, demuestra una media alta de 4.37 y con un coeficiente de variación bajo de 19.35% lo que quiere decir, que los datos proporcionados por las mujeres son homogéneos y la desviación estándar obtenida es de 0.84 con respecto a la media. Se evidencia que las colaboradoras de Charvenca, poseen un gran sentido de pertenencia, en donde se sienten orgullos del trabajo que realizan y también, de la organización a la que pertenecen. Es decir, se evidencia un espíritu de equipo en el sentido de metas, comunicaciones y procesos además sentido de grupo en donde la emocionalidad se apoya en elementos afectivos externos.

## Resultado de la variable Balance Vida-Trabajo

Tabla 27: Resultados Variable Balance Vida-Trabajo

	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Interacción Trabajo Familia</i>	3,0179	0,35244	11,68%
<i>Interacción Familia Trabajo</i>	2,7080	0,42346	15,64%
<i>Políticas Conciliatorias</i>	2,5891	0,65803	25,41%
<i>Global Balance Vida Trabajo</i>	2,8549	0,32344	11,33%

Según muestran los datos obtenidos, se puede evidenciar que la media más alta, con el coeficiente de variación y la desviación estándar más bajos es la que corresponde a la “Interacción trabajo familia”, esto quiere decir que las mujeres logran consenso en sus respuestas, por lo que estos datos son bastante homogéneos y no están casi dispersos. Por otro lado, con respecto a la “Interacción Familia Trabajo” la media disminuye un poco, al igual que en el caso de la opinión de las mujeres con respecto a las “Políticas Conciliatorias”, sin embargo, las respuestas de estas siguen estando en el mismo nivel con respecto a la escala de respuesta, a su vez es importante señalar que la desviación estándar y el coeficiente de variación se mantiene con valores bajos, aunque en el campo que corresponde a las “Políticas Conciliatorias” hay la menor homogeneidad de respuestas.

### 1. Dimensión Interacción Negativa Familia Trabajo

Tabla 28: Problemas personales afectan rendimiento laboral

<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Los problemas con tu pareja / familia / amigos afectan tu rendimiento laboral.</i>	3,6279	0,48908	13,48%

Como se observa en la tabla anterior, se obtuvo una media de 3,62, con un coeficiente de variación bastante bajo de 13,48% lo que quiere decir que los datos son bastante homogéneos entre sí. Por otro lado, este ítem posee una desviación estándar de 0,48 con respecto a la media.

Dicho esto, se puede decir que a veces los problemas personales de las mujeres trabajadoras de Charvenca influyen negativamente en el rendimiento que tienen al momento de desempeñar sus actividades laborales. Se puede inferir que las trabajadoras están concentradas en tareas y responsabilidades que aseguren un mejor producto, trabajo o procesos en un ambiente de comunicación como medio y recurso.

*Tabla 29: La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo.</i>	3,9535	0,21308	5,39%

Evidenciado en el cuadro anterior, el ítem obtuvo una media 3,95 con un coeficiente de variación bastante bajo de 5,39%, lo que significa que existe bastante homogeneidad entre los datos y con una desviación estándar de 0,21 con respecto a la media. En este orden de ideas, se evidencia que las mujeres trabajadoras de Charvenca no dejan que sus problemas personales afecten las relaciones con sus compañeros de trabajo. Efectivamente, esto es una respuesta interesante que señala una barrera entre situación casa y responsabilidad laboral que denota afecto por el trabajo y lograr resultados sin “obstáculos ajenos al trabajo”.

## **2. Dimensión Interacción Negativa Trabajo Familia**

*Tabla 30: Estas irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Estas irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador.</i>	3,5814	0,62612	17,48%

Como representa el cuadro anterior, este ítem obtuvo una media de 3.58 con un bajo coeficiente de variación de 17.48%, lo que representa una alta homogeneidad de los datos

obtenidos. Por otro lado, la desviación estándar que se obtuvo fue de 0.62 puntos con respecto a la media. A partir de aquí, se evidencia que a veces las trabajadoras de Charvenca se sienten irritable en sus aspectos personales porque el trabajo suele ser agotador, lo cual se traduce, en que existen ocasiones en que hay una interacción negativa entre el trabajo y la familia. Y es una continuidad con respecto a la pregunta anterior, la cual señala que es una orientación unidimensional, ningún problema de la casa para el trabajo y por el contrario, algo se llevan en emoción negativa para la casa.

*Tabla 31: Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo.</i>	3,6744	0,71451	19,45%

Según la tabla mostrada, esta pregunta obtuvo una media de 3.67, con un bajo coeficiente de variación de 19.45%, lo que representa una homogeneidad entre los datos obtenidos. Además, se obtuvo una desviación estándar de 0.71 con respecto a la media. Los resultados obtenidos, demuestran que las colaboradoras a veces o nunca, puede volverse difícil el tener que llevar a cabo las obligaciones domesticas porque se encuentran pensando en el trabajo, esto quiere decir, que existe muy poca interacción negativa trabajo-familia

### **3. Dimensión Interacción Positiva Familia Trabajo**

*Tabla 32: El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tú tiempo en el trabajo*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tú tiempo en el trabajo.</i>	2,0233	0,98774	48,82%

Según la tabla anterior, este ítem obtuvo una media de 2,02 y un coeficiente de variación medio, lo cual quiere decir que los datos son moderadamente homogéneos y que existe una desviación estándar de 0,99 con respecto a la media. Se evidencia que a veces las familias de las trabajadoras han tenido una interacción positiva con el trabajo de las mismas, ya que estas han aprendido a manejar mejor su tiempo en casa y de igual forma, han comenzado a organizar mejor su tiempo en su trabajo.

*Tabla 33: Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada.</i>	1,8837	0,90526	48,06%

Con una media de 1,88, este ítem presenta un coeficiente de variación medianamente alto, lo cual indica que los datos son un poco homogéneos y posee también una desviación estándar de 0,91 con respecto a la media. Se puede analizar que a veces las colaboradoras de Charvenca tienen una mayor autoconfianza porque han aprendido a sobrellevar su vida personal de una manera más organizada, es decir, a veces la vida personal o familiar de las trabajadoras han tenido una interacción positiva con respecto a su vida laboral.

#### **4. Dimensión Interacción Positiva Trabajo Familia**

*Tabla 34: Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja / familia / amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo.*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja / familia / amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo.</i>	2,5581	0,82527	32,26%

El presente ítem obtuvo una media de 2.55, con un coeficiente de variación bajo de 32.26%, lo cual significa que los datos obtenidos son homogéneos. Por otra parte, el ítem presenta una desviación estándar de 0.82 con respecto a la media. En este mismo orden de ideas,

se evidencia que las mujeres pertenecientes a la empresa de embutidos, a veces han logrado llevar una mejor relación con su pareja, familia y amigos, gracias a habilidades que ha adquirido en su vida profesional, aunque como se señaló en pregunta anterior muchas de ellas son madres solteras o no tienen relación con el padre de sus hijos y quizás eso pudiese influir en esta respuesta.

*Tabla 35: Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo.</i>	2,7907	0,91439	32,77%

Esta pregunta posee una media de 2,79, con un bajo coeficiente de variación de 32,77%, es decir, existe una homogeneidad entre los datos que se recabaron. También, se alcanzó una desviación estándar de 0,91 puntos con respecto a la media. Los resultados obtenidos arrojan que las mujeres trabajadoras de la empresa Charvenca, a veces o nunca tienen un desempeño exitoso en sus tareas en casa gracias a habilidades que han adquirido en el ámbito laboral, es decir, existe una baja relación positiva entre el trabajo y la familia.

## **5. Dimensión Políticas Conciliatorias**

*Tabla 36: ¿Considera que ha logrado compaginar adecuadamente sus actividades laborales con su vida personal?*

<i>Item</i>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>¿Considera que ha logrado compaginar adecuadamente sus actividades laborales con su vida personal?</i>	1,6744	0,83726	50,00%

Como se puede visualizar en la tabla anterior, este ítem obtuvo una media de 1,67 con un coeficiente de variación medio de 50,00%, lo que quiere decir que los datos son medianamente homogéneos. Por otro lado, la desviación estándar con respecto a la media es de 0,84 puntos. Se

evidencia, que las mujeres consideran que han logrado conciliar los aspectos de su vida familiar y personal con su vida laboral, sin embargo habría que explorar más en detalle esa variabilidad media que se plantea numéricamente.

*Tabla 37: ¿Considera que la empresa donde trabaja se preocupa porque usted pueda lograr integrar su vida laboral con su vida personal?*

<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>¿Considera que la empresa donde trabaja se preocupa porque usted pueda lograr integrar su vida laboral con su vida personal?</i>	2,9070	0,92102	31,68%

Haciendo referencia al cuadro anterior, se puede visualizar que se obtuvo una media de 2,90, con un coeficiente de variación relativamente bajo, es decir, los datos obtenidos son homogéneos. a su vez, la desviación estándar que se obtuvo fue de 0.92 con respecto a la media. Con los resultados obtenidos, se puede decir que las mujeres consideran que a menudo la organización se ha encargado o preocupado de que las trabajadoras logren conciliar ambos roles.

*Tabla 38: ¿La empresa donde labora posee políticas, programas o prácticas que la ayuden a que pueda vincular su vida laboral con su vida personal?*

<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>¿La empresa donde labora posee políticas, programas o prácticas que la ayuden a que pueda vincular su vida laboral con su vida personal?</i>	3,1860	0,90648	28,45%

Como muestran los resultados presentados anteriormente, se obtuvo una media de 3,18, con un coeficiente de variación relativamente bajo de 28,45%, lo que significa la homogeneidad que existe entre los datos. Asimismo, se obtuvo una desviación estándar 0,90 con respecto a la media. Una vez explicado esto, se evidencia que las mujeres trabajadoras de la empresa de embutidos Charvenca, consideran que a veces la empresa se encarga de aplicar políticas, programas o prácticas que mejoren la calidad de vida de la mujer, que ayuden a conciliar su vida laboral y su vida personal.

## Resultados de la Variable Cultura Organizacional según Variables Organizacionales

### 1. Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Oficina

Tabla 39: Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Oficina

<i>Empresa</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>El Llanito</i>	24	3,8285	0,51301	13,39%
<i>La California</i>	19	3,6154	0,73548	20,34%
<i>Total</i>	43	3,7343	0,62243	16,67%

En los resultados que se muestran anteriormente, se puede evidenciar que la media de El Llanito, con respecto a la variable Cultura Organizacional, es un poco mayor a la de La California y a la media global correspondiente a esta variable la cual fue de 3,73, además, posee el coeficiente de variación y la desviación estándar más baja, es decir, que las respuestas de las mujeres son bastante homogéneas y los datos no están tan dispersos.

### 2. Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Cargo

Tabla 40: Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Cargo

<i>Cargo</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Gerente</i>	1	4,5000	-	0,00%
<i>Coordinador</i>	7	3,5055	0,67406	19,23%
<i>Inspector de calidad</i>	2	3,6346	0,19037	5,24%
<i>Jefe</i>	6	3,9423	0,34034	8,63%
<i>Supervisor</i>	3	4,0385	0,36690	9,09%
<i>Analista</i>	8	3,7260	0,10769	2,89%
<i>Comprador</i>	4	2,8462	1,28870	45,28%
<i>Planificador de producción</i>	1	4,6923	-	0,00%
<i>Asistente</i>	10	3,8731	0,44708	11,54%
<i>Ayudante</i>	1	3,8846	-	0,00%
<i>Total</i>	43	3,7343	0,62243	16,67%

Las respuestas de las mujeres con respecto a la Cultura Organizacional de Charvenca, según el cargo que ocupan en general son bastante homogéneas ya que los coeficientes de

variación y la desviación estándar de las mismas son bajos, sin embargo, hay un caso atípico, que es el caso de las compradoras, ya que entre ellas hay un grado de heterogeneidad en las respuestas ya que tienen un 45,28% de coeficiente de variación, lo que es un número bastante alto a diferencia de los demás, y además, según la desviación estándar que arrojan los resultados, sus respuestas pueden encontrarse 1,29 puntos por encima o por debajo de la media, lo que dice que no hay consenso en lo que opinan estas mujeres sobre la Cultura Organizacional de la empresa.

### 3. Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Área de Trabajo

Tabla 41: Resultado de la variable de Cultura Organizacional Área de Trabajo

<i>Área de Trabajo</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Administración</i>	8	3,7452	0,26721	7,13%
<i>Almacenes</i>	5	3,8462	0,35875	9,33%
<i>Calidad</i>	5	3,6615	0,20961	5,72%
<i>Compras</i>	6	3,1603	1,13430	35,89%
<i>Gestión Humana</i>	7	3,5714	0,73024	20,45%
<i>Logística y Serv. Al Cliente</i>	5	4,1154	0,24777	6,02%
<i>Mercadeo</i>	1	4,5000	-	0,00%
<i>Producción</i>	4	4,0673	0,43557	10,71%
<i>Sistemas</i>	1	3,3462	-	0,00%
<i>Ventas</i>	1	4,4231	-	0,00%
<i>Total</i>	43	3,7343	0,62243	16,67%

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior, la mayoría de las respuestas de las mujeres según el área a donde pertenecen son bastantes homogéneas, ya que los coeficientes de variación son bajos, al igual que las desviaciones estandar, y en general se encuentran en consenso de acuerdo a la percepción que tienen sobre la cultura organizacional de la empresa, sin embargo, en el caso del área de compras hay un coeficiente de variación bastante mayor con un 35,89%, lo que quiere decir que las respuestas son menos homogéneas en comparación a las demás áreas, y por lo tanto las opiniones de las mujeres de este departamento con respecto a la cultura de la empresa son variadas.

#### 4. Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Antigüedad en la empresa

Tabla 42: Resultado de la variable de Cultura Organizacional según Antigüedad en la empresa

<i>Antigüedad en la empresa</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>6 meses - 1 año</i>	9	3,4487	0,99574	28,87%
<i>2 años - 4 años</i>	15	3,7308	0,55164	14,79%
<i>5 años - 7 años</i>	8	3,9087	0,20655	5,28%
<i>8 años - 10 años</i>	7	3,8297	0,56214	14,68%
<i>11 años - 15 años</i>	3	3,9615	0,58076	14,66%
<i>Más de 20 años</i>	1	3,6154	-	0,00%
<i>Total</i>	43	3,7343	0,62243	16,67%

Tal como muestra la tabla anterior se puede evidenciar que la media de cultura organizacional de las mujeres que tienen de 6 meses a 1 año en la organización es menor a la del resto y los datos son menos homogéneos, además de encontrarse dentro de los valores neutros de la escala de respuesta utilizada en el instrumento, y por otro lado, las mujeres con más antigüedad tienen medias más altas, con bajos niveles de coeficiente de variación y desviaciones estándar menores, por lo que sus respuestas son mucho más homogéneas, y logran mayor consenso de opiniones con respecto a los asuntos que conforman la cultura de la empresa.

**Resultados de la Variable Balance Vida - Trabajo según Variables Socio-demográficas o Determinantes Individuales y según Variables Organizacionales**

**1. Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Edad**

*Tabla 43: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Edad*

<i>Edad</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Coefficiente de Variación</i>
25 años o menos	8	2,9000	0,31496	10,86%
26 años - 30 años	13	3,0646	0,38524	12,57%
31 años - 35 años	10	2,6760	0,18518	6,92%
36 años - 40 años	7	2,7486	0,22829	8,31%
41 años - 45 años	2	2,6400	0,45255	17,14%
46 años - 50 años	2	2,7800	0,02828	1,02%
56 años o más	1	2,8800	-	0,00%
<i>Total</i>	43	2,8549	0,32344	11,33%

Las respuestas de las mujeres en cuanto al Balance Vida – Trabajo, según la edad tienen medias muy parecidas con coeficientes de variación y desviaciones estándar bajos, por lo que se puede decir que no existen diferencias significativas entre los grupos de edades, sin embargo es importante destacar, que en el grupo de mujeres más representativo según esta variable sociodemográfica, son aquellas que tienen 30 años o menos, cuentan con unas de las medias más altas, al igual que el caso de la mujer que se encuentra ubicada entre el rango de 56 años o más, por lo que en ambos extremos de las edades hay una pequeña diferenciación con respecto a las edades medias.

**2. Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Oficina**

*Tabla 44: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Oficina*

<i>Empresa</i>	<i>N</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Coefficiente de Variación</i>
<i>El Llanito</i>	24	2,7817	0,27052	9,73%
<i>La California</i>	19	2,9474	0,36662	12,44%
<i>Total</i>	43	2,8549	0,32344	11,33%

Como se puede observar en la tabla anterior, ambas oficinas tienen una media bastante cercana, con unos coeficientes de variación y una desviación estándar bajas lo que quiere decir que las respuestas dadas por las mujeres son homogéneas y hay muy poca dispersión entre ellas, por lo que las mujeres tanto de El Llanito como de La California tienen una opinión bastante parecida con respecto al Balance Vida – Trabajo.

### 3. Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Cargo

Tabla 45: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Cargo

<i>Cargo</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Gerente</i>	1	2,7200	-	0,00%
<i>Coordinador</i>	7	2,8286	0,31302	11,07%
<i>Inspector de calidad</i>	2	2,7200	0,00000	0,00%
<i>Jefe</i>	6	2,7667	0,14404	5,21%
<i>Supervisor</i>	3	2,7733	0,14048	5,07%
<i>Analista</i>	8	2,8300	0,30965	10,94%
<i>Comprador</i>	4	3,4100	0,42127	12,35%
<i>Planificador de producción</i>	1	2,4400	-	0,00%
<i>Asistente</i>	10	2,8360	0,31914	11,25%
<i>Ayudante</i>	1	2,8000	-	0,00%
<i>Total</i>	43	2,8549	0,32344	11,33%

La media del Balance Vida – Trabajo según el cargo que ocupan las mujeres trabajadoras de Charvenca, son bastante similares entre si y todas poseen niveles bajos de coeficiente de variación y desviación estándar, sin embargo, hay algunos casos específicos de cargos en los que la media obtenida de estos se aleja un poco de la media global de respuesta, como es el caso de las compradoras (las cuales poseen el coeficiente de variación y la desviación estándar más altas) y la planificadora de producción.

#### 4. Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Estado Civil

Tabla 46: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Estado Civil

<i>Estado Civil</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Soltera</i>	33	2,8667	0,35365	12,64%
<i>Casada</i>	9	2,7956	0,20440	7,31%
<i>Divorciada</i>	1	3,0000	-	0,00%
<i>Total</i>	43	2,8549	0,32344	11,33%

Según el Estado Civil, las mujeres tienen opiniones bastantes similares en cuanto a su situación con el Balance Vida - Trabajo, y poseen niveles de coeficiente de variación y desviación estándar bajos, sin embargo, en el caso de la mujer divorciada, la media es un tanto mayor al resto, pero es importante destacar que solo hay una mujer de la población estudiada con este Estado Civil.

#### 5. Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Hijos

Tabla 47: Resultado de la variable de Balance Vida-Trabajo según Hijos

<i>Hijos</i>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de Variación</b>
<i>Si</i>	22	2,8345	0,25990	9,17%
<i>No</i>	21	2,8762	0,38448	13,37%
<i>Total</i>	43	2,8549	0,32344	11,33%

Como se evidencia anteriormente las medias de respuesta con respecto al Balance Vida – Trabajo de las mujeres, según si tienen hijos o no, es prácticamente igual, sin embargo, en el caso de las mujeres que no poseen hijos presentan un coeficiente de variación y una desviación estándar un poco mayor, es decir que las respuestas de las mujeres que si tienen hijos son un poco más homogéneas a su contraparte.

### *Coefficiente de correlación de Pearson*

Después de haber obtenido los datos por medio del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), se procedió a calcular el coeficiente de Pearson con el fin de ver la relación existente entre las variables estudiadas.

*Tabla 48: Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson*

Para facilitar y optimizar el análisis con respecto a correlaciones entre variables, se utilizó como modelo de guía los parámetros establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág.312)

<b>-1.00</b>	Correlación negativa perfecta
<b>-0.90</b>	Correlación negativa muy fuerte
<b>-0.75</b>	Correlación negativa considerable
<b>-0.50</b>	Correlación negativa media
<b>-0.25</b>	Correlación negativa débil
<b>-0.10</b>	Correlación negativa muy débil
<b>0.00</b>	No existe correlación alguna entre las variables
<b>+0.10</b>	Correlación positiva muy débil
<b>+0.25</b>	Correlación positiva débil
<b>+0.50</b>	Correlación positiva media
<b>+0.75</b>	Correlación positiva considerable
<b>+0.90</b>	Correlación positiva muy fuerte
<b>+1.00</b>	Correlación positiva perfecta.

Fuente: Elaboración propia según Hernández, Fernández y Baptista (2010)

#### **1. Coeficiente de Correlación de la Variable Cultura Organizacional**

*Tabla 49: Correlación Cultura Organizacional*

		<b>Etnohistoria</b>	<b>Creencias</b>	<b>Valores</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Producto</b>
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	0,913	0,900	0,913	0,909	0,825
	N	43	43	43	43	43

Como se puede visualizar en la tabla anterior todas las correlaciones con Cultura Organizacional son positivas y de valores altos, la Etnohistoria, las Creencias, los Valores y la Comunicación poseen una correlación muy fuerte, con respecto a la variable, lo cual quiere decir que tienen gran peso sobre la misma en Charvenca, sin embargo, es importante destacar que las más fuertes son Creencias (0,90) y Etnohistoria (0,91). Por otro lado, la dimensión de Producto, posee una correlación considerable con respecto a la Cultura Organizacional, lo cual significa que también ejerce una influencia importante en la variable.

*Tabla 50: Correlación Etnohistoria*

		<b>Creencias</b>	<b>Valores</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Producto</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Etnohistoria	Correlación de Pearson	0,768	0,785	0,784	0,690	0,913
	N	43	43	43	43	43

En la tabla presentada anteriormente, se puede visualizar que la correlación positiva más relevante se encuentra establecida entre Etnohistoria y Cultura Organizacional con un valor de 0,913, lo que representa una correlación positiva muy fuerte. Seguidamente, los Valores, la Comunicación y las Creencias poseen una correlación considerable con Etnohistoria. De esto, podemos interpretar que la Cultura Organizacional juega un rol fundamental en la Etnohistoria.

*Tabla 51: Correlación Creencias*

		<b>Etnohistoria</b>	<b>Valores</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Producto</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Creencias	Correlación de Pearson	0,768	0,796	0,759	0,726	0,900
	N	43	43	43	43	43

En la tabla anterior, se visualiza que la correlación positiva más representativa es la de Creencias y Cultura Organizacional, ya que se obtuvo un valor de 0,90 puntos, indicando una correlación positiva muy fuerte. Es decir, las Creencias están influenciadas por la Cultura Organizacional de Charvenca. También, poseen unas correlaciones positivas considerables las

dimensiones de Valores (0,80), Ethohistoria (0,77) y Comunicación (0,76) con respecto a las Creencias, indicando así su importante relación en cuanto a la dimensión de estudio.

*Tabla 52: Correlación Valores*

		<b>Ethohistoria</b>	<b>Creencias</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Producto</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Valores	Correlación de Pearson	0,785	0,796	0,836	0,686	0,913
	N	43	43	43	43	43

En esta tabla se puede notar que, la correlación más importante con respecto a los Valores, es la Cultura Organizacional, ya que se obtuvo un puntaje de 0,91 o que representa una correlación positiva muy fuerte. En este orden de ideas, se puede decir que, la Cultura Organizacional de Charvenca influencia fuertemente los valores de la empresa. Sin embargo, se evidencia que los puntajes correspondientes a Ethohistoria, Creencias y Comunicación también poseen una correlación positiva considerable con respecto a los valores organizacionales.

*Tabla 53: Correlación Comunicación*

		<b>Ethohistoria</b>	<b>Creencias</b>	<b>Valores</b>	<b>Producto</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Comunicación	Correlación de Pearson	0,784	0,759	0,836	0,632	0,909
	N	43	43	43	43	43

Como se visualiza en la tabla presentada anteriormente, la relación existente entre Comunicación y Cultura Organizacional, poseen la correlación más significativa, ya que posee una valoración de 0,90, indicando la existencia de una correlación positiva muy fuerte, lo que significa que, la Cultura Organizacional actúa como un elemento fundamental en la Comunicación de Charvenca. Asimismo, nos encontramos con algunas correlaciones positivas

considerables, como lo son la Etnohistoria (0,78), los Valores (0,83) y las Creencias (0,76), siendo estas, características igualmente importantes dentro de la dimensión de Comunicación.

*Tabla 54: Correlación Producto*

		<b>Etnohistoria</b>	<b>Creencias</b>	<b>Valores</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Producto</b>	Correlación de Pearson	0,690	0,726	0,686	0,632	0,825
	N	43	43	43	43	43

Como se puede ver, el Producto y la Cultura Organizacional mantienen la correlación más significativa en la tabla anterior, ya que poseen una valoración de 0,82, siendo esto, una correlación positiva considerable. Esto se puede traducir, en que la Cultura Organizacional influencia la forma en la que las mujeres trabajadoras de Charvenca llevan a cabo sus actividades diarias y apoyan en la elaboración de los productos de la empresa.

## **2. Coeficiente de Correlación de la Variable Balance Vida-Trabajo**

*Tabla 55: Correlación Balance Vida – Trabajo*

		<b>Políticas Conciliatorias</b>	<b>Interacción Negativa Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Negativa Familia Trabajo</b>	<b>Interacción Positiva Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Positiva Familia Trabajo</b>
<b>Balance Vida-Trabajo</b>	Correlación de Pearson	0,353	0,433	0,473	0,732	0,848
	N	43	43	43	43	43

Como se puede observar en la tabla presentada anteriormente, la correlación más significativa con Balance Vida-Trabajo, es Interacción Positiva Familia Trabajo, ya que se obtuvo un total de 0,84 puntos, lo que se traduce en una correlación positiva considerable, es decir, que cuando los aspectos de la vida personal o familiar de las mujeres influyen positivamente en los aspectos laborales y profesionales de estas, va a tener un impacto considerable en el balance vida – trabajo de las mismas. Por otro lado, es importante mencionar

que las interacciones negativas familia trabajo / trabajo familia, obtuvieron un coeficiente de correlación débil, lo cual quiere decir que cuando los aspectos de la vida personal de la mujer influyen negativamente en su vida laboral o sus aspectos laborales influyen negativamente en su vida personal, hay poco impacto en el Balance Vida – Trabajo. Pudiera sin embargo pensarse que la cantidad de solteras presentes pudiese estar afectando las respuestas ofrecidas, al tener menos compromiso con sus respectivas casas.

*Tabla 56: Correlación Interacción Negativa Trabajo – Familia*

		<b>Balance Vida Trabajo</b>	<b>Políticas Conciliatorias</b>	<b>Interacción Negativa Familia Trabajo</b>	<b>Interacción Positiva Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Positiva Familia Trabajo</b>
<b>Interacción Negativa Trabajo Familia</b>	Correlación de Pearson	0,433	-0,389	0,451	-0,182	0,097
	N	43	43	43	43	43

Con la tabla anterior, podemos observar que la dimensión Interacción Negativa Trabajo Familia, posee la mayor correlación con Interacción Negativa Familia Trabajo, ya que se obtuvo un valor de 0,45, lo cual quiere decir, que estamos hablando de una correlación positiva débil, indicando que cuando las colaboradoras tienen influencia negativa de su vida en el trabajo con su vida en casa, hay una pequeña relación en que los aspectos familiares influyan negativamente en los aspectos laborales. Por otro lado, podemos evidenciar que existe una correlación negativa débil con Políticas Conciliatorias (-0,39), lo que significa que la existencia de apoyo a la mujer a través de la creación de políticas, programas y prácticas, tiene poca relación con que exista influencia negativa de los aspectos laborales de la mujer, con respecto a su vida personal. Pareciera más bien en que todas cuidan su trabajo en una empresa exitosa, que tiene renombre y mercado, con lo cual están satisfechas con su ambiente laboral, y realizan mejor sus responsabilidades.

Tabla 57: Correlación Interacción Positiva Trabajo - Familia

		<b>Balance Vida Trabajo</b>	<b>Políticas Conciliatorias</b>	<b>Interacción Negativa Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Negativa Familia Trabajo</b>	<b>Interacción Positiva Familia Trabajo</b>
<b>Interacción Positiva Trabajo Familia</b>	Correlación de Pearson	0,732	0,510	-0,182	-0,084	0,725
	N	43	43	43	43	43

Como se evidencia en el cuadro anterior, Interacción Positiva Trabajo Familia tiene la correlación más significativa con Interacción Positiva Familia Trabajo, ya que se obtuvo un valor de 0,72, indicando que existe una correlación positiva media alta entre las mencionadas. Dicho esto, podemos decir que cuando hay una buena influencia de los aspectos personales en la vida laboral de la mujer, se relaciona medianamente con que los aspectos de la vida laboral influyan positivamente en la familia de las mismas. Por otro lado, también se aprecia que la Interacción Positiva Trabajo Familia tiene una correlación significativa con Balance Vida Trabajo con un valor 0,73, es decir, que existe una correlación positiva media alta. En este orden de ideas, se puede decir que el Balance vida trabajo de las mujeres trabajadoras de Charvenca va a tener un impacto medio alto en que los aspectos de la vida personal influyan positivamente en sus aspectos del trabajo.

Tabla 58: Correlación Interacción Negativa Familia - Trabajo

		<b>Balance Vida Trabajo</b>	<b>Políticas Conciliatorias</b>	<b>Interacción Negativa Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Positiva Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Positiva Familia Trabajo</b>
<b>Interacción Negativa Familia Trabajo</b>	Correlación de Pearson	0,473	-0,118	0,451	0,084	0,247
	N	43	43	43	43	43

Como muestra la tabla anterior, la Interacción Negativa Familia Trabajo obtuvo la correlación más significativa con Balance Vida-Trabajo, con un valor de 0,47, lo que indica que

el Balance Vida-Trabajo tiene una correlación positiva débil con respecto a la Interacción Negativa Familia Trabajo, lo que quiere decir que, en la medida en que las colaboradoras de Charvenca tengan Balance Vida-Trabajo, habrá poca influencia en que las mujeres logren una interacción negativa entre su vida familiar con respecto a su vida laboral. Igualmente, se puede notar que la Interacción Negativa Trabajo Familia tiene una correlación de 0,45 con respecto a la Interacción Negativa Familia Trabajo, lo que quiere decir, que hay poca relación en que la vida laboral de las mujeres influya negativamente en su vida personal con que exista una interacción negativa de la vida personal con la vida laboral.

*Tabla 59: Correlación Interacción Positiva Familia Trabajo*

		<b>Balance Vida Trabajo</b>	<b>Políticas Conciliatorias</b>	<b>Interacción Negativa Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Negativa Familia Trabajo</b>	<b>Interacción Positiva Trabajo Familia</b>
<b>Interacción Positiva Familia Trabajo</b>	Correlación de Pearson	0,848	0,293	0,097	0,247	0,725
	N	43	43	43	43	43

En esta tabla, se puede observar que la Interacción Positiva Familia Trabajo obtuvo su correlación más significativa con Balance Vida Trabajo, con un valor de 0,84, caracterizándose por tener una correlación positiva considerable, esto significa que cuando las mujeres tienen un Balance entre su vida personal y su vida laboral tiene una influencia fuerte en que las colaboradoras tengan una interacción positiva entre su vida familiar con respecto al trabajo. Por otra parte, se obtuvo con un 0,72 una correlación positiva media entre Interacción Positiva Familia Trabajo e Interacción Positiva Trabajo Familia.

Tabla 60: Correlación Políticas Conciliatorias

		<b>Balance Vida Trabajo</b>	<b>Interacción Negativa Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Negativa Familia Trabajo</b>	<b>Interacción Positiva Trabajo Familia</b>	<b>Interacción Positiva Familia Trabajo</b>
<b>Políticas Conciliatorias</b>	Correlación de Pearson	0,353	-0,389	-0,118	0,510	0,293
	N	43	43	43	43	43

Como se visualiza en el cuadro anterior, las Políticas Conciliatorias obtuvieron el coeficiente más significativo con Interacción Positiva Trabajo Familia, con un valor de 0,51 obteniendo una correlación positiva media. De esta manera, se puede decir que el hecho de que las mujeres trabajadoras de Charvenca logren una Interacción Positiva de su vida laboral con respecto a su vida familiar, tiene un impacto medio en que la empresa de apoyo a la mujer a través de la creación de políticas, programas y prácticas que den sentido, apoyo y acompañamiento para que se logre balance vida – trabajo y un clima laboral favorable.

### 3. Coeficiente de Correlación de la Variable Cultura Organizacional con Balance Vida-Trabajo

Tabla 61: Correlación entre Variable Cultura Organizacional y Variable Balance Vida-Trabajo

		<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Balance Vida-Trabajo</b>	Correlación de Pearson	-0,563
	N	43

Como se puede observar en la tabla presentada anteriormente, la correlación existente entre las variables Cultura Organizacional y Balance Vida-Trabajo están en un nivel negativo medio, ya que obtuvo un valor de -0,56, lo que quiere decir que cuando los valores de una de las variables aumentan los de la otra disminuyen. Sin embargo, con el resultado obtenido se puede

decir que pudiese haber algunos otros elementos que no fueron considerados en la investigación o elementos del contexto no considerados que generan este efecto.

### *Prueba de Hipótesis*

<b>ANOVA</b>					
<b>Balance Vida Trabajo</b>					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Entre grupos</b>	3,746	29	0,129	2,595	0,036
<b>Dentro de grupos</b>	0,647	13	0,050		
<b>Total</b>	4,394	42			

Según la tabla mostrada anteriormente, la hipótesis planteada en esta investigación se rechaza, ya que el análisis de varianza que se presenta es superior a 1, es decir, la cultura de los fundadores no tiene relación con la creación de políticas, programas y prácticas para que las trabajadoras logren alcanzar balance vida-trabajo. Esto se corrobora ya que la empresa fue adquirida por otras personas que le dieron un rumbo diferente según conversaciones internas, y si bien algunas prácticas paternalistas fueron cambiadas por una visión mucho más moderna, se sigue teniendo una orientación centrada en la gente, que cuida ciertos detalles en una evolución organizacional de una cultura la cual tienen un balance entre flexibilidad y control, tanto foco interno como sea necesario pero orientado al mercado como sea posible. En una dialéctica positiva y que armoniza: tareas, procesos, responsabilidades, sistemas, valores y desde luego la gente en especial personal femenino.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación contrastándolos y comparándolos con las teorías planteadas en capítulos anteriores.

## *Variable Cultura Organizacional*

### **1. Etnohistoria**

Las mujeres trabajadoras de Charvenca, se encontraron indiferentes en cuanto a que conocen y pueden recordar con facilidad la historia de la organización desde sus inicios, sin tener que ojear algunos documentos existentes. De igual manera, también indicaron indiferencia en que la forma en la que trabajan habitualmente, sigue siendo la misma a la implementada por los fundadores, lo cual quiere decir, que las mujeres no perciben en gran medida la influencia que tuvieron estos en la configuración de la cultura empresarial, que tal como indican Hill y Jones (2008), son quienes estampan sus valores en la forma en la que es administrada la compañía, lo que puede deberse a que la empresa ha crecido, ha ido modernizándose y cuenta con personal en cargos de alta responsabilidad que pueden haber realizado pequeños cambios en la cultura de la misma. (Plunkett, Allen, & Attner, 2013, c.p. Olivares Farías, 2013)

Por otro lado, en lo que respecta al etnoterritorio, el cual es un elemento que según como indican Gareth y Goffee (2001) es uno de los aspectos claves para describir la cultura organizacional, es importante destacar que las mujeres de la sede de El Llanito como las de La California, se encuentran de acuerdo en que pueden desplazarse con total libertad por las instalaciones de la empresa, lo que se promueve en la distribución de los espacios de las oficinas ya que son abiertas y se facilita la interacción entre el personal, incluso con los dueños de la empresa, a los cuales los empleados tienen fácil acceso, este tipo de características, son comunes de las culturas familiares y de las culturas amistosas / colaboradoras, en donde hay pocas separaciones entre las oficinas de los diferentes departamentos y no hay restricciones para desplazarse por las oficinas. (c.p. Vásquez, 2009)

Este tipo de distribución de espacios fue lo que en algún momento propicio la empresa Herman Miller<sup>1</sup> con ambientes de oficinas abiertos en una tecnología donde todos se ven y todos se miran, en un control social positivo y equilibrado para trabajar.

---

<sup>1</sup> Herman Miller, Inc. es una empresa estadounidense fabricante de muebles y equipo de oficina, así como también de muebles modernos para el hogar. Es reconocida por ser una de las primeras compañías en producir muebles modernos, y por sus novedosos diseños, entre los que destacan la silla

Asimismo, con un alto consenso por parte de las trabajadoras, se evidencia que en Charvenca los objetivos son compartidos, y son tomados como responsabilidad de todos dentro de la organización, Rodríguez (2009), hace referencia que la cultura organizacional debe ir conjuntamente con las estrategias organizacionales, ya que, al momento de existir compromiso de los empleados hacia la compañía, también se tendrá un compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos. Además, estos aspectos, se relacionan con características de las culturas familiares, ya que las personas se sienten identificadas con los valores y misión que promueve la empresa (Vásquez, 2009)

Por otra parte, es importante recalcar que la cultura organizacional de Charvenca, está realmente influenciada por la etnohistoria de la compañía, como se puede ver en el coeficiente de correlación. Y como se expresa, el cambio ha sido sutil al no ver o sentir cambios significativos con respecto a lo implantado por sus fundadores.

## **2. Creencias**

Las trabajadoras de Charvenca, usualmente se relacionan fuera de la empresa y sus compañeros de trabajo forman parte de su vida personal, ya que estas se han encargado de crear lazos fuertes de amistad, que van más allá de una relación netamente laboral y profesional. Asimismo, los trabajadores también confían asuntos personales a otros compañeros, por lo que se puede evidenciar que la cultura de la empresa tiene una perspectiva asociativa con respecto a la naturaleza de las relaciones humanas. (Aguirre A. , 2004)

Por otro lado, las mujeres se encuentran entre indiferente y de acuerdo en que la organización proporciona un entorno en el que ellas se sientan con la confianza de crecer y cometer errores, siempre y cuando no cause mayores repercusiones en el sistema de producción o en el plan de negocio.

---

Equa, la silla Aeron y la Eames Lounge Chair. A Herman Miller se le atribuye la invención del cubículo de oficina en 1968, bajo el entonces director de investigación Bob Propst.1 creador del sistema de oficina “Open Space” – espacio abierto - Tiene su sede en la ciudad de Zeeland, estado de Michigan. [www.hermanmiller.com](http://www.hermanmiller.com) (Herman Miller, 2017)

Del mismo modo, las trabajadoras se encuentran entre indiferente y de acuerdo con respecto al enunciado que indica que conocen anécdotas de los fundadores, por lo que puede decirse que no hay gran interés por parte de la compañía en reforzar estos aspectos de la cultura organizacional en los colaboradores, a pesar de que los mitos, los relatos y las metáforas forman parte importante de lo que significa trabajar en una organización en particular, y refuerzan la cultura organizacional (Schein, 1985 c.p. Gálvez & García, 2011).

### **3. Valores**

En Charvenca, la gente se hace favores porque se cae bien, lo que puede venir dado a que las personas establecen relaciones de amistad e interactúan con los compañeros en aspectos que no solo tienen que ver con el trabajo, ya que los valores se basan en la etnohistoria y las creencias tal como indica Aguirre (2004), las cuales como se vio anteriormente presentan aspectos que propician el relacionamiento e interacción de los colaboradores.

Así mismo, están de acuerdo en que las personas se protegen entre sí dentro de la compañía. De igual manera, indicaron que al momento en que alguna persona se marcha de la empresa, mantienen el contacto, aspecto que también se ve reflejado en las culturas familiares (Vásquez, 2009)

Por otro lado, las trabajadoras tienen claro las necesidades de la empresa, las metas que se trazan y cuál es la estrategia a seguir para poder contribuir al logro de los objetivos planteados, por lo que se puede ver el resultado del esfuerzo que hace la organización por hacerles saber esta información a sus colaboradores, de forma que estas mantengan el foco en el alcance de estas metas, para así apuntar a cumplir con la visión de la organización.

### **4. Comunicación**

En general, las mujeres en Charvenca opinan que la comunicación dentro de la misma es ágil, Por lo tanto, esta “permite integrar las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), adicionalmente, cumple con la función de integrar a las personas y unir la empresa con su cultura y su entorno”. (Holmes Paz, 2000) cp. (Rivera & Sánchez, pág. 4)

Las mujeres trabajadoras de Charvenca, participan en los eventos que realiza la organización, lo que promueve la comunicación entre todos los miembros de la misma, así mismo, los colaboradores tienen facilidad para interactuar con cualquiera de sus compañeros de trabajo, e incluso con los propios dueños, por lo que tiene sentido, que las colaboradoras estén de acuerdo en que las personas establecen vínculos de unión entre ellas.

Es importante mencionar que las mujeres que laboran en la organización no tienen una opinión totalmente homogénea con lo que respecta a si la organización recuerda las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido desde la fundación de la empresa, y sobre si la organización conserva ceremonias implementadas por los fundadores, donde la media de respuesta fue el valor que corresponde a “Indiferente” en la escala del instrumento, por lo que, cabe destacar que tal como se ha visto en las otras dimensiones, con los aspectos que corresponden a la conservación de anécdotas, las formas de trabajo y el conocimiento de la historia de la organización no hay una clara homogeneidad en las respuestas dadas por las mujeres, por lo que, se puede decir que estos aspectos de la cultura de la organización no están siendo comunicados a los trabajadores, especialmente en el caso de los nuevos ingresos, ya que si se detalla la media de cultura organizacional según antigüedad en la empresa, se puede encontrar que la más baja con el coeficiente de variación más alto, es la de las personas que tienen de 6 meses a 1 año laborando en la organización, y al ser una empresa que cuenta con una gran cantidad de personal nuevo, es importante que se destaquen estos aspectos de la cultura a los nuevos ingresos para que puedan adaptarse más fácilmente a la forma de trabajo de Charvenca, tal como indica Elliot Jaques (1951) citado por Hernández y Cendejas (2006).

## **5. Producto**

Las trabajadoras se sienten orgullosas del trabajo que realizan en la organización y los productos que elaboran para el mercado del sector cárnico, y es por esto que dedican una parte de su tiempo a promocionar los productos de Charvenca a sus conocidos, además, cabe acotar que el logo corporativo se encuentra plasmado en muchos lugares e incluso en la ropa de los colaboradores y en diversas partes de las oficinas, tal como las mismas encuestadas señalan. Estas características, compaginan con aspectos de las culturas familiares, tal como indica Vásquez (2009)

Por otro lado, en Charvenca, se tiene claro cuáles son las responsabilidades de cada persona, y las colaboradoras indican que siempre se terminan los trabajos que se comienzan, lo que va de la mano con el logro de la misión de la empresa, la cual indica que se trabaja con un “equipo humano calificado y comprometido con los objetivos de la organización, en un ambiente laboral armonioso” (Charvenca, 2014)

## **6. Consideraciones Generales de la Variable Cultura Organizacional**

Con respecto a la variable Cultura Organizacional, se puede decir que presenta claros rasgos de una cultura familiar, con aspectos de una cultura amistosa / colaborativa, según las características planteadas en la tesis de Vásquez (2009), donde hace un compendio de las conductas que caracterizan los diferentes tipos de culturas planteados por Gareth y Goffee (2001) y Cooke y Szumal (2003). Estos rasgos se evidencian desde la promulgación de la misión, visión y valores de la organización, ya que se promueve el trabajo en equipo, la creación de relaciones basadas en la confianza mutua, un ambiente laboral armonioso, pero siempre manteniendo el foco en lograr el reconocimiento y lealtad de los clientes, ofreciéndoles productos y servicios de calidad, que logren cumplir con las expectativas y cumplan con las normas de seguridad alimentaria. (Charvenca, 2014)

### ***Variable Balance Vida - Trabajo***

#### **1. Dimensión Interacción Negativa Familia Trabajo**

En el caso de estudio de las mujeres trabajadoras de Charvenca, estas tienen una opinión bastante consensuada con respecto a esta dimensión, ya que el coeficiente de variación de sus respuestas es bastante pequeño, y en general consideran que los aspectos que conforman su vida personal o familiar, tal como su situación en casa, sus actividades domésticas y sus problemas con las personas de su círculo familiar y de amigos, no influyen negativamente en su vida laboral, en aspectos como estar irritable en el trabajo, en las ganas de ir a trabajar y su rendimiento en las actividades diarias, además de no influir en la concentración que necesitan para llevar a cabo sus labores de buena manera, por lo que estos datos indican que en el caso de Charvenca, no hay que limitar las responsabilidades de las mujeres por aspectos de género y por el hecho de que estas tengan responsabilidades familiares que atender, ya que a pesar de poseer

una carga de trabajo extra en el ámbito doméstico, tal como señalan Méndez & Molina (2013), estas logran conciliar ambos roles de su vida para que de esta manera no afecte su desempeño en la empresa.

## **2. Dimensión Interacción Negativa Trabajo Familia**

En general, las mujeres consideran que a veces los aspectos de su vida laboral, tal como el cumplimiento del horario trabajo y las obligaciones que tienen en la organización, influye de manera negativa en los aspectos de su vida personal, tales como compartir tiempo con su familia y amigos, realizar actividades recreativas y hobbies, atender obligaciones domésticas, además de que en ocasiones no les permite relajarse totalmente en casa; en relación a esto es importante destacar que uno de los conflictos que se da con mayor regularidad, surge cuando el tiempo es reducido y la persona comienza a preocuparse por tener que cumplir ambos roles de su vida. (Arriagada, 2004) y según ONU Mujeres (2015), las mujeres tienen mayor responsabilidad dentro del hogar, dedicando más horas que los hombres a actividades domésticas, aspecto que puede influenciar el resultado de esta dimensión.

## **3. Dimensión Interacción Positiva Familia Trabajo**

En cuanto a esta dimensión, es importante destacar que las mujeres trabajadoras de Charvenca, tienen opiniones más diversas, ya que los coeficientes de variación de estas respuestas son un poco más altos, lo que quiere decir, que pueden existir características individuales de las personas que condicionan la influencia positiva de la familia en el trabajo. No obstante, los puntos en los que la mayoría está más de acuerdo, es que consideran que a veces el tener que organizarse en aspectos domésticos, ha hecho que aprendan a manejar de mejor manera este recurso en su trabajo, igualmente consideran que a veces el hecho de que su vida personal este bien organizada influye positivamente en su trabajo ya que poseen más confianza en sí mismas.

## **4. Interacción Positiva Trabajo Familia**

Con respecto a la influencia positiva que puede tener el trabajo en la familia las mujeres logran consenso en indicar que a menudo desempeñan de mejor forma sus tareas en los aspectos

personales de su vida, gracias a las habilidades que han aprendido en el trabajo y a su vez piensan que a menudo gracias a estas habilidades son capaces de interactuar de mejor manera con las personas con las que se relacionan en su vida personal, lo que confirma lo explicado por Greenhaus y Powell (2006) c.p. Saavedra Cabrera (2016) sobre el enriquecimiento trabajo – familia, donde las experiencias y lo vivido en alguno de los roles que cumplen las personas ayuda a mejorar la calidad de vida al cumplir el otro.

Mientras que, para los casos relacionados a una mejor organización del tiempo en casa debido a la influencia positiva del trabajo, al hecho de que se cumplan debidamente las actividades en casa gracias a que en el trabajo se tiene que ser responsable y que después de una semana de trabajo agradable se sientan de mejor humor para realizar sus actividades personales, hay opiniones variadas ya que presentan coeficientes de variación medios y pueden depender de las características individuales de las mujeres, sin embargo, en general piensan que a veces hay interacción positiva trabajo familia.

## **5. Políticas Conciliatorias**

Las mujeres trabajadoras de Charvenca, logran consenso al decir que a veces la empresa posee políticas, programas y prácticas que las ayuda a compaginar los aspectos de su vida personal con su vida familiar y se preocupan por que esta conciliación efectivamente se genere. Por otro lado, las mujeres no logran consenso con respecto a su opinión si han podido lograr compaginar adecuadamente ambos roles de su vida, sin embargo, la media de respuesta indica que a menudo lo logran hacer.

## **6. Consideraciones Generales de la Balance Vida - Trabajo:**

En general, se puede decir en cuanto a la variable Balance Vida Trabajo, que las mujeres de Charvenca, opinan que la familia nunca va a influir negativamente sobre los aspectos laborales, pero, sin embargo, consideran que el trabajo puede influenciar negativamente sus vidas personales, al ocupar tiempo y Por otro lado, las trabajadoras consideran que a veces la familia y la vida personal influye positivamente en el trabajo y que, a su vez, a veces el trabajo puede influenciar positivamente su vida personal / familiar. Lo que da un resultado general de Balance Vida – Trabajo medio, con una media de 2,85 puntos y un coeficiente de variación bajo

(11,33%), que indica consenso entre las respuestas dadas por las mujeres con respecto a la variable en cuestión.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

##### *Conclusiones Generales para la Variable Cultura Organizacional*

En primera instancia, se evidencian los datos más relevantes obtenidos en cuanto a la variable Cultura Organizacional:

- La etnohistoria y los valores, son las dos dimensiones que tienen más relación con la Cultura Organizacional, ya que obtuvieron la correlación más significativa.
- Las mujeres trabajadoras de Charvenca, no tienen un vínculo arraigado con la historia, las anécdotas o la trayectoria de la empresa a lo largo de sus años.
- Charvenca es un lugar de trabajo donde también se crean relaciones de amistad, ya que las mujeres trabajadoras se han encargado de establecer bases sólidas de confianza entre ellas, e incluso conocen a los familiares de sus compañeros, aspecto que llega a formar parte de los valores promovidos por la organización.
- El espacio físico de Charvenca es un factor determinante en la cultura organizacional de la empresa ya que facilita la interacción de los colaboradores, lo cual ayuda a crear un ambiente colaborativo.
- Las colaboradoras se sienten orgullosas de trabajar en Charvenca, pues, ellas están de acuerdo con que la organización hace los mejores productos, ya que trabajan con responsabilidad y esforzándose por ofrecer productos y servicios de calidad a los consumidores.

### ***Conclusiones Generales para la Variable Balance Vida - Trabajo***

A continuación, se presentan las conclusiones que se obtuvieron de la presente investigación con respecto al Balance Vida-Trabajo:

- En Charvenca, con una homogeneidad bastante significativa entre las respuestas de las colaboradoras, se obtuvo que la vida familiar de las mismas nunca influye de manera negativa en su trabajo, pero a veces el rol que cumplen en la organización influye negativamente en los aspectos de su vida personal. Se evidenció, que la teoría del “techo de cristal”, no aplica en esta empresa, ya que hay mujeres en cargos de importante responsabilidad, cumpliendo roles supervisorios.
- Por otro lado, se llegó a la conclusión de que a veces los aspectos que conforman el ámbito familiar de las mujeres trabajadoras de Charvenca influyen de manera positiva en su vida laboral y viceversa.

### ***Conclusiones según los Objetivos Específicos:***

Las trabajadoras de Charvenca, consideran que la organización a veces se preocupa porque estas puedan compaginar su vida laboral y su vida familiar y/o personal. De igual manera, opinan que a veces la empresa aplica políticas, programas y prácticas sobre el balance vida-trabajo, de las cuales mencionaron las siguientes:

- Fiestas organizacionales, tales como la de fin de año para los colaboradores, y la infantil de navidad en la que participan las familias de los mismos. Lo que facilita que los trabajadores conozcan las familias de sus compañeros de trabajo y establezcan relaciones de amistad entre ellos, influenciando a su vez la cultura organizacional de la empresa.
- Se ha dado un programa llamado “Risoterapia e Inteligencia Emocional”, el cual tal como explican las mujeres ayuda a conectar efectivamente en lo laboral y lo personal las emociones en la empresa, la casa, universidad y comunidad. Este tipo de actividades ayuda a que las colaboradoras adquieran técnicas para manejar sus emociones, de forma

que puedan lograr una mejor interacción de ambos roles de su vida y a enfrentar con una mejor actitud los problemas que se le presenten.

- Así mismo, mencionan otro programa con el que cuentan en la organización, el cual es llamado “Encuentro con la Gerencia”, el cual ayuda a mejorar las técnicas comunicacionales de las trabajadoras, a dialogar y a tener herramientas para solucionar problemas, lo que puede influir de manera positiva en la vida personal de las mujeres ya que, les da herramientas que pueden utilizar fuera del trabajo, ayudándolas así a interactuar de mejor manera con su entorno.

Según las respuestas dadas por las mujeres, se lograron determinar algunos aspectos que estas consideran influyen positivamente en su balance vida – trabajo, tales como, la buena organización del tiempo tanto en casa como en sus labores organizacionales, de forma que se respeten en la mayor medida de lo posible los espacios apartados para cada uno de los papeles que cumple la mujer en su vida y así poder disfrutar de estos sin tener que preocuparse por alguno de los roles mientras se desempeñan tareas del otro. Además, estas señalan que, al tener los aspectos de su vida organizados, logran tener una mayor confianza en sí mismas lo que las ayuda a enfrentar sus actividades con una mejor actitud y a tomar riesgos que las impulsan a alcanzar sus metas.

Otros aspectos que impactan el balance vida – trabajo de las mujeres, es el hecho de que estas aprendan a utilizar positivamente las habilidades, técnicas y herramientas que han aprendido desempeñándose en sus actividades laborales en sus vidas personales, o viceversa, lo que hace que puedan tener una interacción positiva entre ambos roles fundamentales.

El balance vida – trabajo de las mujeres de Charvenca, no se ve tan influenciado por las variables sociodemográficas consideradas en este estudio, ya que las medias de respuesta fueron bastante similares entre los grupos y los coeficientes de variación bajos, sin embargo, se puede destacar que existe una pequeña variación en las medias de las trabajadoras según la edad de las mismas, teniendo una mejor interacción de los roles las mujeres que se encuentran en las edades extremas de la empresa, es decir las más jóvenes y las mayores.

Por otro lado, se logró cumplir con el objetivo de determinar si las mujeres trabajadoras de Charvenca logran tener Balance Vida – Trabajo, dando como resultado

global que lo alcanzan medianamente, al obtener una media con respecto a esta variable de 2,85 y un coeficiente de variación bajo de 11,33%, lo que indica que hubo homogeneidad en las respuestas de las mujeres. A su vez, al analizar esta variable de acuerdo al nivel jerárquico que las mujeres ocupan dentro de la compañía, se pudo observar que no hay diferencias significativas entre los grupos, sin embargo, se logra determinar que entre las trabajadoras que tienen cargos supervisorios hay un mayor consenso en las respuestas ya que los coeficientes de variación son menores.

En este punto también es importante mencionar que al realizarle directamente la pregunta a las mujeres de si consideran que han logrado compaginar ambos roles de su vida, su media de respuesta corresponde con el valor asignado a “A menudo”, pero, sin embargo, en este ítem en específico se presenta un coeficiente de variación alto, por lo que se puede decir que las mujeres no logran consenso al considerar e indicar si han logrado el Balance Vida – Trabajo o no.

Para la Cultura Organizacional de Charvenca, se pudo identificar que las características determinantes de la misma son principalmente la Ethnohistoria, dentro de la cual influye en gran medida el etnoterritorio, ya que interviene en la forma en la que los colaboradores se relacionan y establecen vínculos tanto laborales como de amistad, y a su vez, los valores de la organización son el otro factor que logra en gran medida determinar la cultura de la empresa, los cuales se basan en el trabajo en equipo, la integridad, la responsabilidad, prestar un servicio de calidad y trabajar con entusiasmo.

### ***Conclusiones según el Objetivo General y el Planteamiento del Problema:***

En el presente caso de estudio, se pudo determinar que para la empresa del sector Cárnico Charvenca, la cultura implementada por los fundadores, presenta una relación débil con que las mujeres trabajadoras de cualquier nivel jerárquico logren alcanzar Balance Vida – Trabajo, ya que presentan una correlación negativa media, sin embargo, se puede decir que con los resultados obtenidos hay que considerar que pudo haber algunos otros elementos que no fuesen tomados en cuenta para esta investigación o elementos del contexto que hayan generado este efecto.

A pesar de que la relación entre la variable cultura organizacional y balance vida – trabajo es débil, hay algunos elementos que forman parte de la cultura empresarial implementada por los fundadores que pudiesen ayudar a una mejor conciliación entre el trabajo y la familia de las mujeres, tales como el hecho de que la cultura refuerza el tener buenas relaciones laborales, que pueden convertirse en relaciones de amistad y en personas en quien confiar, así mismo, propiciar espacios como fiestas organizacionales donde pueden participar las familias de los colaboradores influye positivamente en la conciliación de sus roles.

Se pudo evidenciar además que los planteamientos realizados sobre el “Techo de Cristal” (Adler & Izraelí, 1994), no se cumplen dentro de la organización ya que la presencia de las mujeres se encuentra distribuida en los diferentes niveles jerárquicos de la compañía, y por el grado de preparación actual de las mismas luciera que si aquellas que son T.S.U. siguen desarrollándose académicamente, estas podrían llegar a niveles superiores dentro de la compañía, lo que además, ayuda a que la empresa pueda asegurar la renovación de su plantilla en diferentes niveles, en términos de recursos y capacidades. Además, también es importante destacar que en la organización no cuentan con la infraestructura física para tener mujeres operarias, por lo que, en la planta de El Llanito, solo hay una mujer obrera.

Según los datos obtenidos en la investigación, se puede decir que en Charvenca hay factores de la conciliación familia trabajo, que traen consecuencias positivas en la vida profesional de las mujeres tales como el hecho de que, al tener una vida organizada, las mujeres tienden a tener una mayor autoconfianza, que las ayuda en los aspectos relacionados con su carrera profesional, de forma que se puedan desempeñar de una mejor manera, al igual que pueden planificar su trabajo más eficientemente.

Y, por otro lado, el hecho de que las mujeres trabajadoras de Charvenca logran un nivel medio de Balance Vida - Trabajo a veces trae consecuencias positivas en la vida personal / familiar de las mismas, tales como el hecho de que pueden desempeñar de una mejor forma sus actividades domésticas y son capaces de interactuar más fácilmente y de mejor manera con las personas que forman parte de su entorno, al aplicar conocimientos y habilidades que han adquirido en su vida profesional.

## RECOMENDACIONES

### *Para la Empresa*

- Al momento de implementar políticas, programas y prácticas para que las colaboradoras logren un adecuado balance entre su vida personal y su trabajo, la compañía debe crear canales de comunicación más eficientes que los actuales, con el fin de transmitir el propósito de los mismos y que se logre visualizar el esfuerzo que está realizando la organización por su capital humano.
- Tomar en consideración los resultados obtenidos en la presente investigación, y así poder incrementar las políticas y programas de Balance vida-trabajo, así como también crear espacios en donde los trabajadores conozcan un poco más la historia de la organización, desde su inicio, hasta lo largo de su trayectoria.
- Por el tipo de cultura que caracteriza a la organización (colaboradora), es importante, no dejarse llevar por la amistad, y mantener todo a un margen laboral.

### *Para Futuras Investigaciones*

- Para futuras investigaciones, se recomienda estudiar el balance vida-trabajo de las mujeres en empresas de capital nacional e internacional, con el fin de conocer el impacto que puede tener la cultura de fundadores de diferentes nacionalidades en que las personas logren conciliar su vida personal con su vida profesional.
- Se recomienda el estudio del Balance vida-trabajo de las mujeres y de los hombres, con el fin de conocer las diferencias que existen entre géneros.

### *Para la Academia*

- Considerar sectores empresariales poco estudiados, como lo es el cárnico.
- Que contenidos sobre el tema de Cultura – Cultura Organizacional sea un elemento transversal y multidisciplinar en su consideración temática.

### *En lo personal*

- Como industriólogos, tomar en consideración la importancia del balance vida-trabajo en el mundo laboral y poner en práctica la implementación de políticas y programas, con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores.
- Estar atentos a indicadores, signos, señales y síntomas para el adecuado balance y el manejo de un estrés positivo en la gestión de las responsabilidades organizacionales. Y en la atención a los problemas domésticos en un ambiente actual cargado de exigencias, distractores, y generadores de desesperanza aprendida.

## CAPÍTULO VII

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS - KENT Publishing.
- Adler, N., & Izraelí, D. (1994). *Competitive Frontiers Women Managers in a Global Economy*. Cambridge: Blackwell Publisher.
- Aguirre Baztán, S. Á. (2002). La cultura de la empresa. *Mal-Estar e Subjetividade*, 86-122.
- Aguirre, A. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Aguirre, R., Garcia, C., & Carrasco, C. (2005). *El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 201-214.
- Alvarez Betancourt, K. (15 de Octubre de 2009). Prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Arias Cascante, N., & León Jiménez, S. (2013). Brechas de género en las mujeres trabajadoras. *TEC Empresarial*, 7 - 22.
- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración (3era. Edición)*. Caracas: Episteme.
- Arnot, D. (2002). *El cultivo a la Empresa*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Arriagada, I. (2004). *Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Babbie, E. (1999). *Fundamentos de la Investigación Social*. México DF: Tomson Editores.

- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México: Thomson.
- Banco Mundial. (2012). *Informe Sobre el Desarrollo Mundial 2012. Panorama General. Igualdad de Género y Desarrollo*. Washington: Banco Mundial.
- Borbely Lemoine, A. (Junio de 2015). RETOS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES GERENTES VENEZOLANAS EN SU ACCIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS. ESTUDIO DE CASOS. Caracas, Venezuela.
- Bru, E. (2014). *Conciliar Trabajo y Familia: ¿ilusión o realidad?* Barcelona: Universidad autónoma de Barcelona.
- Burin, M. (2007). *Trabajo y parejas: Impacto del desempleo y de la globalización en las relaciones entre los géneros*. Obtenido de Estudios de género 2008/09 - 2009/10. Postgrado de la Universidad de Vigo: [http://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/mabel\\_burin/trabajo.pdf](http://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/mabel_burin/trabajo.pdf)
- Caballero, M. (2000). *Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas*. España: INFOPOLIS, S.L.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Addison - Wesley Publishing Company, Inc.
- Cappelli, P. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Carcéles, G. (1996). *Estructura y cambio social en la región de Murcia*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Carrillo, A., & De Faria Macedo, D. (18 de Diciembre de 2008). ANÁLISIS DE LA OCUPACIÓN FEMENINA EN VENEZUELA Y APROXIMACIÓN DEL BALANCE ENTRE FAMILIA Y TRABAJO. 2007. Caracas, Venezuela .
- Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2010). Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores. *SUMMA Psicológica UST*, 55-66.
- Cavas, F. (2008). Globalización y Relaciones Laborales. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, 202 - 209.
- CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD & OIT. (2013). *Trabajo Decente e Igualdad de Género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD & OIT.
- Charvenca. (2014). *Qué hacemos*. Obtenido de <http://hazgrandestuscomidas.com/empresas>
- Chinchilla, N., & León, C. (2007). *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de IESE: [http://www.iese.edu/es/files\\_html/5\\_29631.pdf](http://www.iese.edu/es/files_html/5_29631.pdf)

- Dallimore, & Mickel. (2006). Quality of Life: obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*, 61-103.
- De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo familia de los empleados? *Universia Business Review*, 54-71.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Delgado Castillo, A. A., & Rondón Delgado, F. C. (2013). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*, 7-25.
- Departamento de Redacción y Diseño, para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica. (2011). *Ciencias Sociales 7*. Ciudad de Guatemala: Iger.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 71-84.
- Fernández, V. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Barcelona: Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- Fundación de Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad.
- Gaceta Oficial No. 6.076 Extraordinario. (7 de Mayo de 2012). Decreto de Ley Organica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Venezuela.
- Gaceta Oficial Nro. 38668. (23 de Abril de 2007). Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Caracas, Venezuela.
- Gaceta Oficial Nro. 5398. (26 de Octubre de 1999). Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer. Venezuela.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO DE LAS MIPYMES DE MEDIANA Y ALTA TECNOLOGÍA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN CALI, COLOMBIA. *Cuad. admon.ser.organ.*, 125-145.
- Gálvez, N. (2005). La conciliación de la vida laboral y familiar como proyecto de calidad de vida desde igualdad. *Res n°5*, 91-107.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *PSYKHE*, 51-64.
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva. *Cuadernos de Administración*, 107-133.
- Gómez Cardona, N., & Cardona Echeverry, A. (2015). EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO POTENCIADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA

ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA AGUAS DE MANIZALES S.A E.P.S.  
Colombia: UNIVERSIDAD DE MANIZALES .

- Grant Thornton. (2015). *Mujeres directivas: En el camino hacia la alta dirección*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de Grant Thornton: <http://www.grantthornton.es/archivos/women-in-business.pdf>
- Hendriks, León, & Chinchilla. (2006). *Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2015, de World Wide Web: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-36.pdf>
- Herman Miller. (2017). Obtenido de Mobiliario Herman Miller: [www.hermanmiller.com](http://www.hermanmiller.com)
- Hernández, G., & Cedejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4ta. Edición)*. México DF: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta. Edición)*. México: Mc. Graw-Hill.
- INE. (s.f.). *Informe Mensual de Fuerza Labora. Diciembre 2015*. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de Instituto Nacional de Estadística de Venezuela: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=103&Itemid=40](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=103&Itemid=40)
- Informe21.com. (29 de Mayo de 2012). Gastronomía. Obtenido de <http://informe21.com/alimentos/12/05/29/la-montserratina-63-anos-de-tradicion-y-calidad>
- Iranzo, C., & Richter, J. (2002). El espacio femenino en el mundo del trabajo formal. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 509 - 535.
- Jiménez, A., & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum*, 116-133.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Lagos, M. (2007). *Conciliación familia y trabajo, guía de buenas prácticas*. Recuperado el 03 de Febrero de 2016, de consultora concilia: <http://www.consultoraconcilia.cl/articulos/buenaspracticass.pdf>
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2006). *Estadística para administración*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Liebenson, C. (1999). *Manual de rehabilitación de la columna vertebral*. Barcelona: Paidotribo.
- Madriz Marcano, S. E., & Rodríguez González, W. J. (Octubre de 2010). Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras. Estado Sucre 2010. Caracas, Venezuela.

- Mancomunidad de La Encina. (2012). *Guía de buenas prácticas, hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Mancomunidad de La Encina.
- Marks, S., & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.
- Márquez Gómez, M., & Márquez Robledo, M. (2015). Factores de Riesgo Biomecánicos y Psicosociales Presentes en la Industria Venezolana de la Carne. *Ciencia & Trabajo*, 171-176.
- Martínez, Á. (2010). Determinantes de la participación laboral femenina en Venezuela: Aplicación de un modelo probit para el año 2005. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15-44.
- Martínez, E. (Marzo de 2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN DAYCO TELECOM, C.A: UNA ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ESTILO DAYCOHOST A TRAVÉS DE UN LIDERAZGO GERENCIAL. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Matteo, C. A. (2012). La mujer en el entorno gerencial venezolano: perfil, características y desempeño. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 39-66.
- McKinsey & Company. (Julio de 2014). *Women Matter 2014: GCC Women in Leadership - from the first to the norm*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Owner/My%20Documents/Downloads/GCC\\_Women\\_In\\_Leadership\\_FINAL.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Owner/My%20Documents/Downloads/GCC_Women_In_Leadership_FINAL.pdf)
- Méndez, K., & Molina, C. (Septiembre de 2013). Balance Vida-Trabajo de las mujeres jefes técnicos administrativos y obreras de la Alcaldía del municipio Sucre, Miranda. Caracas, Miranda, Venezuela.
- Mestre, J., Guillen, J., & Caro, F. (2012). ABUELAS CUIDADORAS EN EL SIGLO XXI: RECURSO DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA SOCIAL Y FAMILIAR. *Radalyc*, 231-238.
- Moncada, J. (2005). *Estadística para ciencias del movimiento humano*. San Jose: Editorial de la Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria.
- Morabito, J., Sack, I., Stohr, E. A., & Bhate, A. (2009). Designing Flexible Organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-10.
- Moreno Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., Rodríguez Muñoz, A., & Geurts, S. (2009). Propiedad psicométricas de la versión española del Cuestionario de Interacción Trabajo-Familia (SWING). *Psicothema*, 331-337.
- Msoroka, M. (2011). *Organizational Culture*. Alemania: Grin Verlag.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Obtenido de OIT: [http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion\\_tem/genero/romper\\_techo\\_cristal\[2004\].pdf](http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_tem/genero/romper_techo_cristal[2004].pdf)

- Ofina Internacional del Trabajo. (Noviembre de 2011). *Conciliación del Trabajo y la vida familiar*.  
Obtenido de Consejo de Administración : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_163643.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf)
- OIT. (2009). *Lugares de trabajo que apoyan la conciliación: mejores empresas*. OIT.
- OIT. (2011). *Conciliación del trabajo y la vida familiar*. Ginebra: OIT.
- OIT. (2015). *La mujer en la gestión empresarial : cobrando impulso*. Ginebra: OIT.
- Olivares Farías, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 72-91.
- ONU. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010*. Nueva York: PNUD.
- ONU. (2016). *Informe sobre el Desarrollo Humano 2016*. PNUD.
- ONU Mujeres. (2015). *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016*. New York: ONU Mujeres.
- ONU Mujeres. (2015). *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016. Ficha Informativa América Latina y el Caribe*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de ONU Mujeres:  
<http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/poww-2015-factsheet-latinamericacaribbean-es.pdf?v=1&d=20151023T211541>
- ONU Mujeres. (Febrero de 2015). *Hechos y cifras: Empoderamiento económico*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de ONU Mujeres: [http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures#\\_ednref13](http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures#_ednref13)
- ONU Mujeres. (s.f.). *Las Mujeres y la Economía*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de ONU Mujeres: <http://beijing20.unwomen.org/es/infographic/economy>
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Tendencias Mundiales del Empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos?* Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de ILO:  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_233953.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_233953.pdf)
- Oviedo, H. C., & Campos-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572-580.
- Padilla Carmona, M. T. (2001). Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. *Portularia*, 223-232.
- Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pelekais, C., & Rivadeneira, M. (2008). Cultura organizacional y la responsabilidad social en las universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 140-148.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.

- Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). *Rol de la Mujer en la Gran Empresa*. Santiago: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM).
- Rivera, C., & Sánchez, C. (s.f.). *IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Chia: Universidad de la Sabana.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall, hispanoamerica, SA.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Rodríguez, R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN . *Invenio*, 67-92.
- Romero, M. C., Rébora, A., & Camio, M. I. (2010). An index to “measure” the level of technological innovation in intensive companies in the use of technology. *Information Management and Business Review*, 108-145.
- Royo, C. (Octubre de 2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Saavedra Cabrera, R. (2016). *Satisfacción Laboral e Interacción Trabajo - Familia*. Tenerife, España: Universidad de La Laguna.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salazar, A. M. (Octubre de 2008). ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN CAMERON Y QUINN: CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ASEGURADOR VENEZOLANO. Caracas, Venezuela.
- Salgado, M. E. (Junio de 2011). Balance vida-trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del Area Metropolitana de Caracas. Caracas, Venezuela.
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de Investigación*. México DF: Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Seligson, M., & Moreno, D. (2006). *La cultura política de los bolivianos: Aproximaciones cuantitativas*. Bolivia.
- Sendotu. (Mayo de 2010). *Cuaderno de trabajo SENDOTU: consiliación y corresponsabilidad*. Obtenido de Sendotu: [http://www.sartu.org/wp-content/uploads/Cuaderno\\_trabajo\\_Sendotu\\_n4.pdf](http://www.sartu.org/wp-content/uploads/Cuaderno_trabajo_Sendotu_n4.pdf)
- Stefanova Dimitrova, E., & Lucas Marín, A. (2008). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. *Revista Internacional de Organizaciones*, 65-76.
- Taracena, R. (2004). *El techo de cristal. Mujer Ejecutiva*. México D.F.

- Tornarolli, L. (2016). *El fenómeno de las ninis en América Latina*. CAF.
- Torres Palacios, M. F. (Octubre de 2006). Cultura organizacional y gestión innovadora. Caracas, Venezuela.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistemas de Valores en las Organizaciones. *Omnia*, 60 - 78.
- Vásquez, M. (Marzo de 2009). *La cultura presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Caracas, Venezuela: UCAB.
- Weber, M. (1944). *Economía y Sociedad*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Zabludovsky, G. (2007). México: mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 9 - 26.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali: Facultad de Ciencias de Administración.
- Zapata, E. L., Rivillas, C. I., & Cardona, H. A. (2010). La Consultoría de Gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 149-168.
- Zúñiga, G. (2002). Estudio de los determinantes de la participación femenina en el mercado laboral a través de un análisis multivariado factorial. *Temad de Coyuntura*, 85-112.

## ANEXOS

### ANEXO 1: CUESTIONARIO

Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Ciencias Sociales  
Relaciones Industriales



Estimada,

Los siguientes cuestionarios [**A** /**B**] tienen como objetivo obtener información acerca del balance vida-trabajo según la cultura implantada por los fundadores en empresas del sector cárnico, para mujeres de todos los niveles jerárquicos.

La información obtenida es estrictamente confidencial y solo será utilizada para fines académicos, por ende, necesitamos de su mayor honestidad, ya que de ella dependerá la validez de los resultados que se obtengan.

En primer lugar, se realizarán preguntas personales, las cuales se deben responder de manera clara:

1. Edad [en años cumplidos]:	5. Edo. Civil:
2. Empresa:	6. Hijos: Si__ No__ [En caso afirmativo indique:]
3. Cargo[actual]:	7. Cuantos hijos tiene:
4. Área de Trabajo:	8. Edades de sus hijos:
9. Antigüedad en la empresa:	
10. Antigüedad en el cargo:	
11. Escolaridad [terminada a la fecha]: Primaria___ Bachiller___ T.S.U___ Licenciatura___ Diplomado o Especialización___ Maestría___ Doctorado___	

#### **Instrucciones:**

Este primer instrumento [A] tiene la finalidad de recolectar información acerca del Balance vida-trabajo que tiene la trabajadora en su día a día. Es importante que lea cuidadosamente antes de responder, así como también, marcar con una X cualquiera de **las 4 opciones** “**Nunca, A veces, A menudo, Siempre**”. Por favor, hágalo con la primera impresión que le venga, luego de leer detenidamente cada pregunta.

	Ítem	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
1	Tu trabajo te quita tiempo que te hubiera gustado pasar con tu pareja / familia / amigos.				
2	El tener que organizar tu tiempo en el trabajo ha hecho que aprendas a organizar mejor tú tiempo en casa.				
3	Tienes que trabajar tanto que no tienes tiempo para tus hobbies.				
4	El tener que organizar tu tiempo en casa ha hecho que aprendas a organizar mejor tú tiempo en el trabajo.				
5	Tu horario de trabajo hace que resulte complicado para ti atender a tus obligaciones domésticas.				
6	Después de pasar un fin de semana divertido con tu pareja / familia / amigos, tu trabajo te resulta más agradable.				
7	Te resulta difícil concentrarte en tu trabajo porque estás preocupado por asuntos domésticos.				
8	Eres capaz de interactuar mejor con tu pareja / familia / amigos gracias a las habilidades que has aprendido en el trabajo.				
9	Cumples debidamente con tus responsabilidades laborales porque en casa has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas.				
10	Tienes que cancelar planes con tu pareja / familia / amigos por actividades laborales.				
11	Después de un día o una semana de trabajo agradable, te sientes de mejor humor para realizar actividades con tu pareja / familia / amigos.				
12	Tienes más autoconfianza en el trabajo porque tu vida en casa está bien organizada.				
13	Los problemas con tu pareja / familia / amigos afectan tu rendimiento laboral.				
14	Estas irritable en casa porque tu trabajo es muy agotador.				
15	Te tomas las responsabilidades laborales muy seriamente porque en casa debes hacer lo mismo.				
16	No tienes energía suficiente para realizar actividades de ocio con tu pareja / familia / amigos debido a tu trabajo.				
17	Los problemas que tienes con tu pareja / familia / amigos hacen que no tengas ganas de trabajar				
18	Cumples debidamente con tus responsabilidades en casa porque en tu trabajo has adquirido la capacidad de comprometerte con las cosas.				
19	Te resulta complicado atender a tus obligaciones domésticas porque estás constantemente pensando en tu trabajo.				
20	La situación en casa te hace estar tan irritable que descargas tu frustración en tus compañeros de trabajo.				
21	Desempeñas mejor tus obligaciones domésticas gracias a habilidades que has aprendido en tu trabajo.				
22	Tus obligaciones laborales hacen que te resulte complicado relajarte en casa				
23	¿Considera que ha logrado compaginar adecuadamente sus actividades laborales con su vida personal?				
24	¿Considera que la empresa donde trabaja se preocupa porque usted pueda lograr integrar su vida laboral con su vida personal?				

Ítem		Nunca	A veces	A menudo	Siempre
25	¿La empresa donde labora posee políticas, programas o prácticas que la ayuden a que pueda vincular su vida laboral con su vida personal?				

Si la pregunta anterior [25] usted la calificó como “Siempre” o “A Menudo” por favor, nombre a continuación, cuales son: las políticas, programas o prácticas que ha implementado la empresa que la ayudan a integrar su vida laboral con su vida personal:

Políticas	Programas	Prácticas

**Instrucciones:**

En este segundo instrumento [B] se recolectará información sobre la Cultura Organizacional que posee la empresa, según el impacto de los fundadores. Es importante que lea cuidadosamente antes de responder, así como también, marcar con una X cualquiera de las **cinco opciones** “**Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo**”. *Por favor, hágalo con la primera impresión que le venga, luego de leer detenidamente cada pregunta.*

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Los objetivos de la organización son compartidos.					
2	Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área de trabajo.					
3	La gente se hace favores porque se caen bien					
4	Las personas establecen vínculo de unión entre ellas					
5	Los trabajos que se comienzan siempre se terminan					
6	La gente conoce a las familias de los demás compañeros de trabajo.					

Ítem		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de su interés personal					
8	Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.					
9	La gente se lleva bien y rara vez se dan disputas o trifulcas					
10	Está claro donde termina el trabajo de una persona y donde comienza el de la otra tanto en lo administrativo, como en producción y en ventas					
11	Puedo movilizarme con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros, si lo permite el sistema de producción.					
12	La gente confía a los demás asuntos personales					
13	Las personas se protegen unas a otras.					
14	En esta organización me recuerdan todas las fechas, historias y anécdotas que han ocurrido desde que los fundadores la crearon.					
15	El logo corporativo está en todas partes de la organización e incluso es habitual llevarlo en los artículos personales					
16	Puedo reconstruir con facilidad la historia de la organización sin estudiar los documentos existentes.					
17	Ofrece la organización un entorno seguro en el cual crecer y cometer errores siempre y cuando no afecten el plan de negocios o productivo					
18	Conozco los objetivos, misión, metas y estrategias de desarrollo de la organización.					
19	En este departamento la existencia de canales de comunicación ágiles garantiza el éxito de mi trabajo					
20	Dedico una parte de mi tiempo a promocionar los productos y servicios de la organización donde trabajo a mis conocidos, familiares o amigos					
21	En esta organización las personas tienen su futuro asegurado.					
22	En esta empresa conocemos anécdotas de los fundadores					
23	Participo activamente en todas las fiestas o eventos de cualquier tipo realizados en la organización					
24	Hacemos los mejores productos y estamos orgullosos de ellos, desde los más económicos a los más caros					
25	La forma de trabajo de la organización, sigue siendo la implementada por los fundadores de la misma					
26	La organización conserva ceremonias implementadas por los fundadores de la empresa					

**Agradecidas por su tiempo y su honestidad.....**