



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Desarrollo laboral y vida familiar.
Entre la integración y las dificultades de conciliación.**

Autor: OLMOS DANIELA DEL CARMEN
2020

Universidad Católica de Salta

Autoridades

Gran Canciller

S. E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Prof. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Investigación

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Formación

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena

Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Tema:

Alumno: _____
(Firma y Aclaración)

Director: _____
(Firma y Aclaración)

Tribunal:

Nota final: _____

2020

Índice

Temas	N° Página
Portada	1
Autoridades UCASAL	2
Tema de Investigación	4
Problema – Objetivos	5/6
Hipótesis	8
Variables	9
Tipo de Investigación	10
Antecedentes de Investigación	13
Marco Conceptual	17
La Pirámide de Maslow	18
La Modernidad Líquida	20
Teoría de los dos factores	22
Las necesidades aprendidas de McClellan	24
Teoría de las Expectativas	27
El recorrido de la humanidad y el trabajo	28
El inicio del trabajo moderno	29
La división del trabajo	32
Antinomia publico / privado en el mundo laboral	33
OIT y la necesidad de conciliación laboral – familiar	35
La mujer y su laberinto laboral	36
El concepto de Conciliación laboral	39
El equilibrio personal	44
Análisis y Recolección de datos	48
Modelo de Entrevista	49
Interpretación de los resultados	53
Modelo de Encuesta	56
Análisis de los resultados	60/71
Conclusiones – Aportes	72
Bibliografía – Webgrafía	76

Capítulo I

Aspectos Metodológicos

Tema

Corresponsabilidad y Conciliación entre el desarrollo laboral y la vida familiar en el trabajo docente de los maestros de una escuela pública nivel primario de la ciudad de Salta capital durante el período 2019.

Fundamentación

El concepto conciliación trabajo-familia se ha entendido de diversas maneras en el trayecto de la disciplina. En este sentido, conciliación refiere a la compatibilidad de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo que combina el desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo y estudio con el afectivo, familiar, de ocio entre otros particulares.

Por ello, conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal, que redundan en la calidad de vida a la que aspiramos positivamente las personas.

Las medidas de conciliación se han dirigido fundamentalmente a las mujeres, contribuyendo a que la conciliación se considere como un "problema exclusivo de las mujeres". Esta situación replica por la desigual distribución de tareas en el hogar o la responsabilidad de la maternidad, aún en tiempo de avances de derecho en tales actividades.

Sin embargo, la corresponsabilidad implica una actitud necesaria y planificada de las organizaciones hacia esta cuestión que supone el desarrollo de una nueva cultura de la organización, que maximiza los resultados y su integración con la comunidad.

Sistematización del problema

- ¿Qué significa la corresponsabilidad y conciliación entre la vida laboral y personal?
- ¿Qué estrategias están profesionalizadas para llevar a cabo la articulación entre el trabajo y la vida familiar?
- ¿Cuáles son los obstáculos con los que cuentan las personas con carga familiar en el trabajo?
- ¿Qué medidas se tienen en cuenta para conciliar la vida personal, familiar y laboral de las personas con carga familiar?
- ¿Por qué sería importante la creación de un programa de conciliación laboral para las personas con responsabilidades familiares?

Formulación del problema

¿Qué beneficios aporta un programa para la corresponsabilidad y la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral?

Objetivo general

- ✓ Identificar las características aplicables y necesarias para la elaboración de un Programa que facilite el desarrollo laboral a

partir de la corresponsabilidad y conciliación de personas trabajadores con sus intereses personales y familiares.

Objetivos específicos

- ✓ Especificar las disidencias entre la actividad familiar y la laboral.
- ✓ Identificar las necesidades de conciliación de los docentes entre el trabajo y la vida familiar.
- ✓ Incorporar la información con el fin de establecer un programa que colabore en la integración.
- ✓ Elaborar recomendaciones referentes a los beneficios obtenidos en la compatibilización de ambas actividades.

Delimitación del Objeto de Estudio

La presente investigación tiene como punto de partida la necesidad de conocer desde la disciplina las disidencias que existen entre la vida laboral y la vida personal y/o familiar de los trabajadores.

En este sentido, esas instancias de diferencias podrán ser corregidas por la conciliación entre ambos aspectos esenciales de la vida de una persona mediante un programa desde la perspectiva de los RRHH.

Originalidad del Proyecto

La originalidad del proyecto tiene como base la observación de la realidad a través de los hechos ocurridos en un estudio de caso. A partir de los cuales se procederá a la ordenación y relación de los mismos para lograr conclusiones desde la lógica descriptiva. La identificación del problema brindará las herramientas posibles de solución desde el marco de la disciplina.

Factibilidad del Proyecto

La accesibilidad a las fuentes tanto primarias como secundarias posibilitan que el proyecto sea factible. La búsqueda del material bibliográfico y la concreción de entrevistas y encuestas nos darán la información para arribar a las conclusiones pertinentes y orientadas al estudio de caso en cuestión.

Delimitación Metodológica

La metodología a emplearse en el presente trabajo es la No-experimental. Los datos seleccionados y la información analizada es la considerada conveniente y relevante.

La metodología abordada se encuentra vinculada a la perspectiva orientada a la práctica social de toma de decisiones y sugerencias de cambio. En este sentido, se proporcionará información para la toma de decisiones.

Esta investigación se propone conocer y aportar a las necesidades del personal docente observado, contribuyendo a solucionar problemas.

Se adquirirá conocimiento teórico y práctico. La investigación consiste en un estudio de desarrollo para implementar políticas sociales vinculadas a la disciplina de RRHH.

El método es descriptivo, ya que se recogerá información referida a conceptos seleccionados dentro de una institución educativa pública. Se estudiarán y analizarán los datos obtenidos y se efectuará un aporte profesional.

Las técnicas abordadas serán la entrevista y el cuestionario de encuesta, con la posterior recolección de datos e información, análisis e interpretación.

De este modo, la observación oficiará de contexto que colaborará en el estudio de las variables en el caso empírico presentado.

Consideraciones éticas y legales

Se deja aclarado que en el presente trabajo de investigación la autora se compromete a realizar un trabajo objetivo. Como así también comprometerse a no manipular información y ser fiel a las fuentes de información que utiliza.

Marco Conceptual

- Inclusión de personas con responsabilidades familiares en el ámbito laboral.
- Índice de inclusión laboral de personas con responsabilidades familiares.
- Causas de la no contratación de personas con cargas familiares.
- Capacitación
- Promoción laboral

Marco Referencial

Escuela primaria de zona norte que trabaja hace más de 40 años en la formación de alumnos de los niveles inicial y primario distribuidos en dos turnos, mañana y tarde.

Hipótesis

La inclusión de los procesos de Corresponsabilidad y Conciliación desde los RRHH, facilitará el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal y familiar de los docentes del nivel primario.

Identificación de variables

❖ **Variable independiente**

La inclusión de los procesos de Corresponsabilidad y Conciliación desde los RRHH.

❖ **Variable dependiente**

Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal y familiar de los docentes del nivel primario.

Operacionalización de las variables

- **Inclusión laboral:**

Reducir los efectos negativos que experimentan las organizaciones, como la falta de motivación de los empleados, la pérdida de competitividad, rentabilidad, entre otros.

- **Inclusión Social:**

La reforma de legislación laboral y las políticas de las empresas no son suficientes para la conciliación de la vida familiar y laboral, también es necesario un cambio de actitudes y de valores por parte de los empleados.

- **Conciliación de la vida familiar y laboral:**

En el ámbito empresarial aún son escasas las políticas de conciliación familia-trabajo, que ayuden

A que se produzcan los cambios necesarios para evitar los efectos negativos de esa falta de conciliación entre las actividades que exigen la naturaleza de las personas y la competitividad entre las empresas

Paradigma de la Investigación

La investigación llevada a cabo presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo dado que ambas concepciones teóricas se incluyen en el análisis del caso de estudio, en tanto se corresponde con la interpretación propia de las ciencias sociales de donde surge la disciplina marco.

En este sentido, constituye un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Se busca obtener datos de personas, y comunidades en contextos determinados, para arribar a conclusiones que se aplican al estudio en cuestión y sirven de referencia para los estudios posteriores.

Tipo de investigación

La presente investigación se basa en un estudio de tipo descriptivo, que según Sabino (1.979) se caracteriza por la descripción de ciertas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.

El análisis desarrollado por el autor, establece tres tipos de estudios en investigaciones sociales pero que considera la combinación de los mismos ya que no constituyen “totalidades cerradas y excluyentes”.

La explicación de estas combinaciones las atribuye principalmente a la “naturaleza del problema” y del “estado de conocimiento” en el tema a investigar.

Luego, el presente trabajo, según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

En relación a su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.

Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones. Teniendo en cuenta su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.

Se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía.

En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos: cuestionario de encuesta y entrevista en el marco de la observación como contexto.

La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Población

Refiere al conjunto de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población de esta investigación serán todos los docentes de la escuela primaria de zona norte estudio de caso.

Tiempo y Contexto

La investigación se llevará a cabo durante el año lectivo 2019 en la escuela primaria de referencia. Los formularios de encuestas y entrevistas serán suministradas por quien describe en los momentos y espacios determinados por la Dirección de la Institución.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Técnicas de recolección de datos

Para recoger la información acorde al marco de investigación, se utilizarán como técnicas de recolección de datos entrevistas y encuestas a las personas que formen parte del segmento seleccionado.

Las entrevistas orientadas al personal directivo de la organización y las encuestas a los docentes de ambos turnos.

Antecedentes

Institución: Universidad Arturo Prat (Santiago de Chile)

Autores: Sandra Leiva Gómez - Andrea Comelin Fornes

Tema: Conciliación entre la vida familiar y laboral: Evaluación del programa IGUALA en una empresa minera en la región de Tarapacá.

Año: 2015

Resumen:

La investigación analizada aborda la implementación del programa IGUALA en relación a las medidas de conciliación entre vida familiar y laboral en una empresa minera en la región de Tarapacá, Chile. En el trabajo se estudian los marcos de conceptos a partir de los que se desarrollan políticas al respecto que luego, con el análisis de las acciones implementadas por la empresa, se llega a la conclusión que éstas no son realizadas considerando las perspectivas teóricas necesarias para conciliar familia y trabajo.

Del mismo modo, el trabajo indica que la compañía enfrentó varios obstáculos para implementar las acciones, por lo que las acciones beneficiosas para los empleados no fueron completas y aun así se muestran conformes con las políticas de la empresa en esta materia. Estos hallazgos traslucen las debilidades de la compañía al implementar las medidas de conciliación, pues se acercan más a un diagnóstico que a una efectiva política pública que tienda a mejorar la conciliación familia-trabajo.

Institución: Universidad Autónoma del estado de Morelos (Cuernavaca, México)

Autores: Ma. del Pilar Hernández Limonchi – Luz Marina Ibarra Uribe

Tema: Conciliación de la vida laboral y familiar. Un reto para México.

Año: 2018

Resumen:

El trabajo de estudio elegido trata sobre la decisión de un país latinoamericano como México y su no ratificación del Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares.

Este articulado de la OIT está orientado a influir en el diseño de políticas y medidas apropiadas de conciliación de la vida familiar y laboral para favorecer el empleo femenino y la incorporación de los hombres en el cuidado y las labores domésticas.

En este sentido, el análisis desarrollado tiene por objeto la selección de ciertas medidas de conciliación con el objetivo de indagar si estas colocan a las mujeres en una posición de desventaja frente a los varones o, por el contrario, crean igualdad de oportunidades y de trato entre ellos.

Aborda las variables como permisos de maternidad, paternidad y de lactancia, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo remoto como medidas para flexibilizar la jornada laboral.

Institución: Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia)

Autores: Andrés Jiménez Figueroa – Verónica Gómez Urrutia

Tema: Conciliando trabajo – familia: análisis desde la perspectiva de género.

Año: 2014

Resumen:

El trabajo estudiado examina la relación de equilibrio entre el trabajo y la familia, desde un punto de vista conceptual. Aborda el impacto para la gestión de las organizaciones en Chile, sobre todo en materia de equidad de género. Tiene como objeto analizar críticamente su alcance, dado el escenario actual de cambios psicosociales, como la incorporación de las mujeres al mercado laboral, en particular, y algunas fluctuaciones en la realidad laboral de los trabajadores, en general.

En el desarrollo hace hincapié en la necesidad de identificar los factores organizacionales que impulsan el cambio y en el mismo sentido, aquellos que son los principales obstaculizadores, particularmente hacia una cultura organizacional que incorpore en su gestión la preocupación por integrar la vida familiar y laboral. La conclusión remarca la imperiosa necesidad de articular políticas públicas, fomentar estrategias personales e implementar los cambios organizacionales para responder efectivamente a los desafíos.

Capítulo II

Marco Teórico - Conceptual

Motivación y conducta humana

Al momento de analizar las implicancias entre la vinculación de Procesos de Corresponsabilidad y Conciliación y la armonización entre los ámbitos laborales y familiares, se deben contemplar además, determinadas perspectivas con diversos enfoques teóricos que intentan una aproximación al fenómeno de la motivación humana, y las dimensiones que determinan sus posteriores comportamientos conductuales.

Tales postulados, provienen en su mayoría del campo de la Psicología y revisten una utilidad analítica para el presente trabajo.

Esto es así, debido a que permiten una comprensión más acabada, acerca del fenómeno que indaga porque las personas, trabajadores de la educación en este caso, adoptan determinadas pautas de comportamiento y en virtud de ello, cuáles podrían ser sus profundas motivaciones de tipo psicológico.

Tale enfoques, no descartan el innegable condicionamiento del contexto social, que se imbrica de forma subyacente y retroalimenta las dimensiones individuales descritas por diversos autores.

La pirámide de Maslow

Abraham Maslow¹, postula en su clásica teoría, a las necesidades humanas, como el punto de partida para la generación de motivaciones, que a la postre inducirán determinadas conductas.

Desde luego la concreción o no de estos actos, conllevarán distintos niveles de satisfacción, en función de cada experiencia subjetiva.

De este modo, y mediante un recurso visual, el autor plantea una suerte de gradualismo **in crescendo**, en el trinomio **necesidad-satisfacción-aspiración**.

Asimismo, manifiesta un diálogo implícito, en simbiosis permanente, con las pautas culturales y la escala de valores imperante, en la que el sujeto desenvuelve su existencia cotidiana.



¹ Maslow, Abraham. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. Disponible en PDF el capítulo Una teoría de la Motivación Humana.

1) Necesidades básicas o fisiológicas

Refieren al aspecto biológico del sujeto, y son inherentes a la supervivencia del ser humano. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.

2) Necesidades de seguridad

Se aspira crear y mantener una situación de orden y un horizonte de previsibilidad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.

3) Necesidades sociales

Resultan aquellas vinculadas con el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.

4) Necesidades de estima o reconocimiento

Son las aspiraciones de reconocimiento social, como el prestigio, status, confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.

5) Necesidades de autorrealización

Este nivel más alto, solo puede accederse y ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal y se vincula con el sentido de trascendencia.

La Modernidad Líquida

El autor Zygmunt Bauman², acuñó el concepto de Modernidad Líquida, en un intento de caracterizar, metafóricamente la pautas culturales, sociales y morales que estructuran el comportamiento de los sujetos en la era contemporánea.

La idea, refiere a una nueva forma de establecer relaciones sociales, procesos identitarios y comportamientos individuales, derivados de los elementos constitutivos del capitalismo tardío.

En esta fase, según Bauman, los conceptos de fluidez, flexibilidad, adaptación y cambio, sustituyen los parámetros de previsibilidad, propias de la etapa clásica del capitalismo.

En el mundo del trabajo, esta “liquidez”, se verifica de forma bidireccional, es decir, tanto de la empresa-organización, hacia el empleado, como así también en forma inversa.

El fenómeno, implica la dilución de aquellos lazos de fidelidad, a largo plazo entre empresas y empleados, que signaron los vínculos laborales en la etapa del primigenio desarrollo industrial.

Consecuentemente, el trabajador actual incorpora las características “líquidas” descritas anteriormente, con una mayor adaptabilidad y predisposición a las mutaciones económicas, geográficas y profesionales, pero con una considerable pérdida en los estándares de seguridad y previsibilidad a largo plazo.

² Bauman, Zygmunt. (2003). *La Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F. (2015) Edición electrónica.

El nuevo escenario, implica fluctuaciones abruptas en las relaciones interpersonales, los vínculos sociales y una movilidad social que oscila entre ascensos y descensos repentinos, en breves lapsos temporales, de manera individual o bien dentro de un mismo núcleo familiar.

Esta suerte de incertidumbre, propia de la era “líquida”, se vincula de forma directa, con las motivaciones que llevan a los sujetos a llevar a cabo determinados tipos de elecciones, y a experimentar diversos grados de satisfacción o frustración, de acuerdo a su situación particular.

Según Bauman, el gran articulador y regulador, de esta Modernidad Líquida, es el consumo de bienes y servicios, con sus hábitos y limitaciones.

Para este autor, la posibilidad de acceder o no, a determinados niveles de consumo, es el factor excluyente para entender las motivaciones, subjetivas de los grupos e individuos.

Sin embargo, recalca Bauman, la satisfacción obtenida en el acto de “consumir”, siempre será efímera. De esta forma, la Modernidad Líquida, moldea sujetos insatisfechos, ya sea porque han quedado totalmente excluidos del sistema de consumo, o porque la satisfacción obtenida al adquirir un determinado bien, se ha diluido. Siempre en búsqueda, del próximo producto que ofrezca el seductor menú del mercado.

En tal sentido, la aparente libertad del individuo se derrumba, ante el incesante intento de autoconstruirse una identidad flexible y adaptable a los cambios, que se exterioriza como una auténtica “máscara de supervivencia”.

Para Bauman entonces, las motivaciones subjetivas revisten, en la Modernidad Líquida, un carácter complejo, cambiante y efímero, solo mensurables mediante las fluctuantes pautas de consumo y el volátil acceso a un mercado ambivalente. Tan atrapante como excluyente a la vez.

Teoría de los dos Factores

De acuerdo a lo planteado por Herzberg³, el núcleo central de toda organización productiva, reside en los individuos que la componen. De forma tal, que los resultados tanto a mediano como a largo plazo, dependerán en gran medida del grado de satisfacción/insatisfacción con el que tales colaboradores, desempeñen sus tareas cotidianas.

Sin embargo, este enfoque presupone una concepción del trabajador, como un sujeto fragmentado en dos dimensiones paralelas, que discurren por sendos caminos, pero que confluyen en su rendimiento laboral y en la percepción subjetiva acerca de su entorno.

A esta suerte de bifurcación motivacional, el autor la denominó “Teoría de los Factores”, dado que por variables que se explicitarán a continuación, el individuo atraviesa una especie de **experiencia subjetiva**, respecto de su realidad laboral, que condiciona sus comportamientos, actitudes, relaciones sociales, pero por sobre todo, su rendimiento productivo y su motivación original.

La Teoría de los Dos Factores, aporta entonces una visión enriquecedora y compleja de los verdaderos aspectos psicológicos que inciden en forma determinante, al momento de analizar las causas, tanto internas como externas, que gravitan sobre el rendimiento de los colaboradores.

De esta forma, conceptos tales como, “*compromiso con la institución*”, “*eficiencia y eficacia en la realización de tareas*” y en última instancia, el “*éxito o fracaso de los objetivos organizacionales*”, se ven constantemente interpelados por la situación particular de cada uno de los individuos que la componen.

³ Herzberg, F. (2005). *Teoría de la motivación-higiene. Comportamiento organizacional uno: Teorías esenciales de motivación y liderazgo.*

A tal efecto, el autor postula un modelo de oposición que trasciende el mero binomio, Satisfacción/Insatisfacción. Para Herzberg, lo contrario a la Satisfacción no es la Insatisfacción, sino la No Satisfacción. Del mismo modo, lo opuesto a la Insatisfacción, no es ya la Satisfacción, sino el concepto de No Insatisfacción.

Al margen de cuestiones meramente semánticas, el autor postula que las personas se encuentran influenciadas por dos factores a saber:

- **Factores De Motivación** que ayudarían a aumentar la satisfacción pero tendrían nula influencia sobre la Insatisfacción, entre estos se identifican los siguientes:

- 1- logros
- 2- reconocimiento
- 3- independencia laboral
- 4- responsabilidad
- 5- promoción
- 6- crecimiento
- 7- madurez
- 8- consolidación

- **Factores de Higiene**, los cuales de resultar deficitarios o ausentes en la organización, producen Insatisfacción, aunque su cumplimiento estricto, ejerza un efecto casi neutro sobre los niveles de Satisfacción. Entre ellos, se pueden mencionar los siguientes:

- 1- sueldo y beneficios
- 2- política de empresa y organización
- 3- relación laboral
- 4- ambiente físico

- 5- supervisión
- 6- status
- 7- seguridad laboral

Desde esta perspectiva, los factores de higiene deberían operar como una suerte de “limpieza” en los ambientes laborales.

De forma tal, que el trabajador perciba que su entorno no lo desmotiva. Esto significa que se cumplen ciertas condiciones mínimas e indispensables para el correcto desenvolvimiento de sus labores cotidianas.

Del mismo modo, los factores de motivación operarían en un sentido más ambicioso, propendiendo a incrementar las ganas y el entusiasmo por las tareas encomendadas y por los roles ejercidos en una determinada institución.

Tal como se mencionó anteriormente, dicha teoría postula la existencia de variables paralelas, que si bien en un principio y aparentemente, transitan por caminos alternos, finalmente resultan operativamente complementarias.

Una, para fijar una especie de “piso” en las condiciones laborales de la estructura organizacional (Factores de Higiene) y otra, (Factores de Motivación), para trazar horizontes de mayor desarrollo, tanto a nivel individual como institucional.

McClellan: Las necesidades aprendidas

Según McClellan⁴ las necesidades están constituidas por impulsos. Las personas aprendimos dichas necesidades a lo largo de su vida a partir de la influencia del ambiente en que creció (familiar, social, cultural), lo que influirá mucho en su comportamiento en la edad adulta.

⁴ McClelland, DC (1970) The achieving society. Van Nostrand. Nueva York.

El autor señala cuatro tendencias básicas que surgen del aprendizaje incorporado desde la infancia:

- Motivación de logro: Impulso que se manifiesta en muchas personas para conseguir metas especialmente si tienen la percepción de que será reconocido su esfuerzo. Lleva a imponer elevadas metas a alcanzar. Gran necesidad de ejecución pero muy poca de afiliarse a personas.
- Motivación de afiliación: Hay personas a las que les motivan las relaciones sociales, el trato con las personas, y les incentiva el reconocimiento de los demás por la actitud positiva de colaboración que desarrollan. Acostumbran a querer trabajar con personas que consideran amigos, conocidos, parientes, paisanos, etc.
- Motivación por la satisfacción interna: Conseguir la máxima excelencia en su trabajo. Son hábiles en solucionar problemas y son creativos. La actividad que desarrollan persigue su satisfacción interna más que la externa, aunque sin descartar esta última.
- Motivación por el poder: Satisfacción que tienen muchas personas de poder influir en los demás, modificando situaciones. Son personas dispuestas a correr riesgos con tal de ostentar poder dejar huella en la organización.

Teoría del Refuerzo de la Conducta⁵

Skinner afirma que todo comportamiento humano produce un efecto externo agradable o desagradable para el sujeto, y éste tiende a repetir aquellos comportamientos cuyo resultado le ha sido agradable. Al tiempo que tiene una gran tendencia a evitar los comportamientos que le han proporcionado un resultado desagradable y que desea olvidar.

Traducido al mundo laboral, ese reforzamiento puede realizarse por intervalos fijos (pago de un salario mensual, semanal, etc.) o variable (bono anual, comisiones, premios por objetivos, etc.).

En este supuesto, un sistema adecuado de valoración del personal puede servir para dar al trabajador los estímulos que le predispongan a repetir la conducta que la organización considera positiva.

Todo sistema de premios y castigos, utilizados con moderación, produce un reforzamiento de las buenas conductas y un freno de las que se consideran negativas.

Teoría de la Equidad

Adams elabora estos conceptos que se sustentan básicamente en el sentimiento de equidad (justo equilibrio) que tiene cada persona en el ámbito del trabajo, es decir, lo que cree que debe ser la relación entre el esfuerzo que aporta (físico, mental, o ambos) y lo que él recibe de la empresa.

Cuando cree que aporta más de lo que recibe, tiene un sentimiento de iniquidad (inequidad) o injusticia que le produce un estado de insatisfacción que le impulsa a cambiar de comportamiento (estar desmotivado).

⁵ Skinner, B.F. (1960) Science and Human Behavior. Nueva York.

Este sentimiento de equidad o iniquidad aparece generalmente con la comparación que efectúa una persona con otras. Así un trabajador se compara con otro que tiene la misma experiencia, pero aquel percibe una compensación superior en la suya. En este caso tendrá la sensación de iniquidad.

Teoría de las Expectativas

Vroom⁶, su autor elabora sus ideas a partir de dos pilares fundamentales: por una parte, la intensidad con la que se desea alcanzar un objetivo y, en otra instancia, la probabilidad que existe de alcanzarlo verdaderamente.

Hay otros autores que abundan en ello como Porter y Lawrel⁷, que consideran que el nivel de motivación depende del valor de la recompensa, del esfuerzo que debe aportar el trabajador y de la probabilidad que él crea que existe para alcanzar el objetivo. Pero dependerá también de la creencia que tenga el trabajador de alcanzar la meta según sus conocimientos y habilidades.

En conclusión, si el sujeto considera que las posibilidades para alcanzar un objetivo son mínimas, porque hay factores ajenos que no controla, la motivación descenderá; pero si las posibilidades evaluadas por él las considera elevadas, también lo será la motivación.

⁶ Vroom, F.W (1970) *Trabajo y Motivación*. Nueva York.

⁷ Porter, L.W. y Lawrel, E.E. (1970) *Managerial Attitudes and Performance*. Irwing Inc. Illinois.

El recorrido de la humanidad y el trabajo

El trabajo constituye el pilar que sostiene la unidad esencial de la sociedad: la familia.

Pero este eje articulador debe conciliarse con las actividades del ser humano que abarca la familia y los intereses y acciones particulares.

En el periodo cercano, la perspectiva de género puso en consideración de la agenda laboral, la correspondencia de las tareas en todos los ámbitos de la persona para que la equidad sea una realidad más justa.

Desde el lugar de las luchas igualitarias, la dimensión de conciliación toma otro cariz que necesariamente debe ampliarse.

Con la igualdad laboral y doméstica conseguida, es necesario plantear la finalidad de la humanidad en relación a la distribución de energías, capacidades y desarrollo en su vida laboral, profesional, familiar y personal.

La consigna determinada por mandatos socio culturales que están condicionados por la estructura económica, impulsaron siempre la vida en el marco del trabajo conseguido, el cumplimiento de las tareas y la imposición de incrementar los objetivos como parámetros de realización.

A la par, que la función laboral consagra como fin principal el acceso a los bienes y servicios de consumo, desde los básicos y necesarios hasta los hedonistas.

El inicio del trabajo moderno

Esta incorporación de la vida al trabajo, tiene sus inicios en la Revolución Industrial que irrumpió en la reproducción mecánica de la producción agregándole valor, hecho esencialmente humano.

La división del trabajo, la tecnificación, especialización y necesidad de mano de obra a destajo para que la producción tenga la característica de continua, necesitó del cambio de paradigma social y cultural.

Se constituyeron los centros urbanos y los edificios que suplantaron la cosmovisión de la aldea sostenida por la actividad artesanal y la producción primaria de materia.

Las **consecuencias modificaron** el modelo de sociedad y economía mundial. Se pasó de una economía agrícola y ganadera basada en el trabajo individual de cada uno, a un modelo de producción en el que se utilizaba la tecnología y la maquinaria en grandes plantas para ofrecer una mayor producción. Lo que trajo en consecuencia, grandes cambios sociales con el auge de la **burguesía, categoría sustancialmente distinta a la monarquía disuelta**, que era principalmente la que aportaba el capital.

Por otro lado, también se necesitó gran cantidad de obreros para las fábricas y plantas de producción, lo que dio lugar a la aparición de la **clase obrera**. Pronto, estas dos clases comenzarían a enfrentarse, en parte por las condiciones laborales, los salarios y los derechos de los obreros, o que ha dado lugar a varias revueltas **y luchas obreras** a lo largo de la historia.

La economía fue formateada a través del mercantilismo y el libre comercio que se expandieron velozmente, favorecido por el gran aumento en la capacidad de producción y la gran demanda existente. Durante esta época comienzan a aparecer las grandes empresas, aquellas que tienen las instalaciones más grandes y mayor cantidad de obreros. Las diferencias entre los ricos y los pobres, entre burguesía y aristocracia y obreros, se acentúa cada vez más.

La tradicional sociedad estamental fue sustituida por la sociedad de clases, diferenciándose dos clases: la burguesía, dueña de los medios de producción, y el proletariado, que sólo tiene el trabajo. Con la mecanización se produjo el paro de muchos obreros y su sustitución, en muchos casos, por la mano de obra más barata de mujeres y niños.

Las condiciones de vida del proletariado se caracterizaron por:

- Jornadas laborales de 12 ó 14 horas.
- Bajos salarios.
- Malas condiciones de trabajo: las fábricas eran lugares insalubres, fríos, húmedos y con una disciplina férrea.
- No existía protección legal para los trabajadores ni ningún tipo de seguro.

Este contraste entre una clase enriquecida y una masa de trabajadores explotada generó un amplio movimiento crítico hacia el sistema capitalista liberal. Por una parte, surgieron doctrinas a favor de la reorganización de la sociedad sobre nuevas bases evitando lo peor del capitalismo; nacen así las doctrinas socialistas.

Por otra parte, los trabajadores adquirieron conciencia de su situación de clase organizándose en movimientos y colectivos obreros decididos a luchar contra la explotación: sindicatos, partidos y cooperativas.

El crecimiento urbano

Debido a la mecanización de las labores agrícolas, muchos campesinos debieron marchar a las ciudades en busca de trabajo y, por eso, se produjo un intenso proceso de urbanización durante esta etapa. El número de grandes ciudades y su tamaño crecieron vertiginosamente.

En 1800, no existía en el mundo ninguna ciudad que superara el millón de habitantes; al finalizar el siglo, ya había doce ciudades que superaban el millón de habitantes y en Europa había 135 ciudades que superaban los 100,000 habitantes.

La migración fue rápida y desorganizada, por lo que las ciudades crecieron de forma desordenada y los trabajadores más pobres vivían hacinados, sin servicios públicos y junto a las fábricas.

A mediados del siglo XIX se planificaron nuevos barrios para la burguesía, de plano ortogonal y con todo tipo de servicios, que fueron los ensanches.

El desarrollo de una modalidad de vida donde el dinero era producto de la actividad industrial, los trabajadores fueron adaptando sus conocimientos al trabajo mecanizado, rutinario dejando de lado las capacidades artesanales que perdieron interés comercial.

Las ciudades se articularon en función de las fábricas y del comercio resultante, y aglutinaban a los obreros como a los dueños del capital.

De este modo, las asimetrías se profundizaron y los centros urbanos se dividieron en zonas diferenciadas entre sí, que se conformaban según las categorías socio económicas de sus ciudadanos.

Entonces el trabajo comenzó a significar, luego de la lucha por condiciones dignas, el eslabón que sostenía la ilusión del acenso económico social.

La división del trabajo

La división del trabajo, es el origen de la especialización del trabajo. Esta consiste en la fragmentación de las tareas necesarias para la producción de un bien o servicio, las cuales se reparten entre una serie de individuos, habitualmente, en base a su fuerza, capacidad, especialidad o naturaleza.

Con el tiempo, la división del trabajo permitió el incremento de la productividad en determinadas tareas mediante la especialización, así como el desarrollo de las sociedades.

Grandes economistas como Adam Smith o Karl Marx profundizaron sus estudios en la división del trabajo. Este fenómeno se considera como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico a lo largo de la historia.

Origen de la división del trabajo

A lo largo de la historia, las sociedades agrarias se dedicaban en exclusiva a la agricultura. Ante la aparición de necesidades como el comercio, la artesanía o la creación de un sistema militar que garantizase la seguridad de los individuos, surge la división del trabajo. Para ello, es crucial conocer lo que significó el excedente de producción.

Cuando el desarrollo técnico de las tareas produjo un incremento de la productividad y, con ello, un excedente de producción, el resto de individuos podían dedicarse a otras tareas como la guerra o la artesanía, sin necesidad de dedicarse a la agricultura para poder alimentarse.

El excedente de producción permitió que una serie de personas pudiese seguir alimentándose, pese a dedicarse a otra serie de tareas como la guerra. Así surge la división del trabajo, permitiendo a las sociedades organizarse de una forma más plural, así como en numerosas funciones y oficios muy diversos entre sí.

No obstante, en los inicios de la sociedad, la división del trabajo estaba directamente relacionada con el excedente de producción, pues este marcaba la capacidad de división en función del número de personas que podían abastecerse con el excedente.

Antinomia publico / privado en el mundo laboral

Uno de los efectos ineludibles en el amplio universo del denominado mercado laboral, derivados a su vez, del proceso de división del trabajo antes descrito, radica en la irrupción de, al menos, dos micro mundos claramente diferenciados, a saber:

Empleo público

La noción de empleo público podría circunscribirse a toda aquella vinculación laboral en relación de dependencia, que tiene en su parte contratante, es decir al empleador, en el Estado.

Este a su vez, puede configurarse de manera diversa, ya sea por jurisdicción Nación, Provincia Municipio, por división de poderes Ejecutivo, Legislativo Judicial, o bien mediante organismos descentralizados como Institutos, universidades, o empresas estatales.

La evolución del trabajo a través de la historia, no logró prescindir de la presencia estatal, ni tan siquiera aún, en aquellas sociedades más proclives a la denominada, libertad de mercado.

En tal sentido, las funciones esenciales de todo estado, consagradas inclusive, por la teoría liberal clásica, estriban en garantizar para el conjunto de su población, el acceso a la Seguridad, La justicia, La salud y la Educación, con la consecuente disposición y mantenimiento de una imbricada red de RR.HH.

Dicha estructura, demanda las funciones efectivas de diversos cargos jerárquicos y agentes operativos, que despliegan y aplican las políticas públicas emanadas por el direccionamiento ideológico de quién detenta circunstancialmente el poder, en tales sociedades.

De esta forma, se ha ido gestando un sector de trabajadores que por su propia naturaleza, incorporan características diferenciadas a las del sector privado, derivadas en parte, por una mayor simetría en la correlación de fuerzas, entre los sindicatos, sus bases y el empleador.

Así, resultaría inconducente soslayar las condiciones de mayor estabilidad laboral, delimitación de tareas específicas, remuneración y carga horaria semanal, contempladas en los respectivos convenios colectivos de trabajo, de tal sector.

Empleo Privado

En contrapartida se podría denominar Empleo Privado, a toda vinculación laboral en relación de dependencia cuyo empleador es una empresa u organización, perteneciente al mercado de bienes y servicios, sin vinculación propietaria y o accionaria con el sector público.

Este grupo de trabajadores, que en los denominados países desarrollados llega en promedio al 70 de la Población Económicamente Activa y en aquellos en vía de desarrollo, oscila entre el 40 o 50, de acuerdo al período histórico, representa la fuerza productiva, que directa o indirectamente financia las actividades del sector público.

Sin embargo, las condiciones objetivas en las que desenvuelven sus labores cotidianas se ven atravesadas, por una mayor flexibilidad laboral, jornadas laborales más extendidas, menor estabilidad y exigencias de productividad atadas a los niveles remunerativos.

Tal fenómeno, tiene su origen en cierta debilidad estructural de sus sindicatos, la atomización de sus bases y la heterogeneidad de sus realidades económicas, segmentadas por rubro o sector productivo.

Con esta dicotomía planteada desde los albores del capitalismo moderno, el mundo laboral adopta un rasgo que lo complejiza y diversifica, al intentar aplicar de manera unívoca cualquier teoría disciplinaria, que no contemple dichas particularidades.

En consecuencia, cada realidad laboral deberá evaluarse en el micro clima de la unidad operativa en la que se desempeñan sus actores, y así cualquier teoría con pretensiones universalistas, dialogará de manera constante con el contexto real y objetivo, para poder arribar a conclusiones que gocen de un mayor grado de intersubjetividad.

Por otro lado, las sociedades del trabajo han construido a partir de esta realidad objetiva, sendos imaginarios que, a su vez constituyen representaciones estereotipadas y estigmatizantes.

Con semejante condicionamiento, el denominado Movimiento Obrero, encuentra en esta distinción primigenia, uno de los obstáculos de mayor peso, al momento de diseñar estrategias de negociación que conduzcan a una mayor integración entre la vida laboral y la existencia individual, de cada uno de los involucrados.

El reconocimiento de la OIT de la necesidad de conciliación laboral – familiar

La Organización Internacional del Trabajo calificó la conciliación como el equilibrio de las tensiones que se generan entre las responsabilidades profesionales y familiares, a través de una estrategia en los programas

sociales, para mejorar el bienestar de las familias, la seguridad social y económica, en particular de las madres trabajadoras.

La dificultad para conciliar se debe a los roles tradicionales impuestos por la sociedad, de hombre-proveedor y mujer-cuidadora, apartando a ellos de los deberes en el hogar y penalizando a ellas en el empleo.

De ahí que la conciliación debería ser una labor de todos, es decir, del Estado, de la sociedad y la familia, y no solo una responsabilidad exclusiva de las mujeres para visibilizar el conflicto entre lo familiar y profesional, y para ser atendido por los poderes públicos.

En este sentido, lo privado también es público, y la participación equilibrada de mujeres y hombres en ambos espacios debe contar con un marco regulatorio sólido.

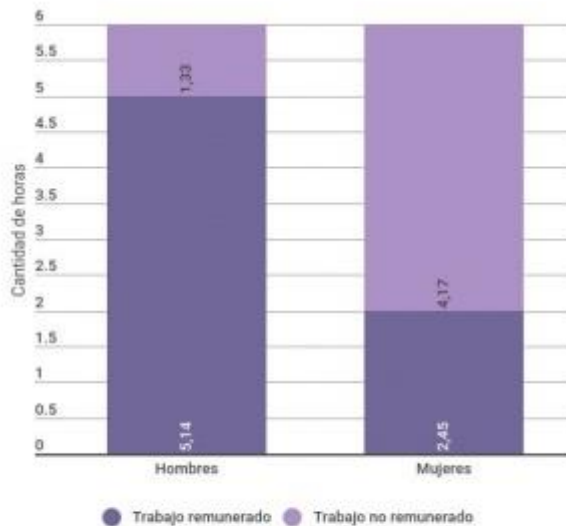
Para lo que siempre es pertinente analizar en cada sociedad y comunidad cultural, la conciliación de la vida familiar y laboral desde la división sexual del trabajo, donde mujeres y hombres se enfrentan a conflictos cooperativos.

Para ello la OIT redactó el Convenio 156 y la Recomendación 165 sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares a los que se consideran los instrumentos internacionales más importantes en materia de conciliación, pues reconocen que se deben mejorar las condiciones laborales de aquellos a través de medidas que satisfagan sus necesidades.

El mundo del trabajo sin recompensa. La mujer y su laberinto laboral

La desigualdad entre varones y mujeres a la hora de acceder al mercado de trabajo, la tradición de que las tareas del hogar son territorio exclusivo de las mujeres son algunos de los factores que explican este fenómeno, que se vive en la Argentina y se reproduce alrededor del globo.

Así, Phumzile Mlambo-Ngcuka, directora ejecutiva de ONU Mujeres, afirma que en todo el mundo, mujeres y niñas cuidan a sus hermanas y hermanos más jóvenes, a sus familiares ancianos, a las enfermas y los enfermos de la familia, y realizan las labores del hogar.



Fuente: La economía del cuidado en América Latina. Poniendo a los cuidados en el centro de la agenda. Valeria Esquivel, Serie Atando cabos deshaciendo nudos, PNUD 2011. Citado por el informe "Las mujeres en el mercado del trabajo", del Ministerio de Trabajo (2017).

En muchos casos, esta división desigual del trabajo provoca entre otras consecuencias desventajosas, el abandono de la educación y las posibilidades de realización personal y laboral.

También aleja a la mujer de prácticas del desarrollo humano como el deporte o las actividades cívicas o comunitarias. Esto determina los patrones de desventajas y ventajas entre la posición de las mujeres y los hombres en la economía, sus aptitudes y lugares de trabajo.

Las llamadas "tareas reproductivas" están distribuidas de manera desigual en todo el mundo: en los países en desarrollo, los hombres realizan menos de dos horas por día de trabajo no remunerado, mientras que las mujeres se adjudican unas cuatro horas, de acuerdo a datos de la OIT. La proporción se mantiene en los países desarrollados.

“Hay un trabajo no remunerado que está sosteniendo el trabajo remunerado, el trabajo productivo, lo que se hace en el mundo público: todo lo que se realiza cotidianamente y que a veces tenemos que entenderlo como la categoría de doble jornada laboral”, explica Flora Partenio, docente e investigadora.

Para la economista Magalí Brosio, es fundamental revisar cómo se organiza socialmente la provisión de cuidados. Así los sectores de ingresos altos, la solución se presenta como mercantilización en la figura de contratación generalmente de otra mujer para realizar estas tareas.

A su vez, tanto para el resto de los hogares como los de aquellas mujeres que venden sus servicios de cuidados la única forma de auto proveerse de cuidado es a través de que alguno de sus miembros, también mujeres, dediquen una importante porción de su tiempo a ello, renunciando a cualquier posibilidad de llevar adelante actividades laborales, educativas o de esparcimiento.

Dice *Phumzile Mlambo-Ngcuka*

“Este es el mundo inmutable del trabajo sin recompensa, una escena familiar de futuros desolados en todo el mundo; las niñas y sus madres sostienen a la familia con trabajo sin paga y su trayectoria de vida es muy distinta de la de los hombres del hogar”

Fuera de casa: desempleo, subocupación y trabajo no registrado

Las mujeres están sobrerrepresentadas dentro de los segmentos de la población de menores ingresos y subrepresentadas en los sectores de mayores ingresos. Este tipo de dinámicas lógicamente son complejas y multicausales, pero es innegable que la asimétrica inserción entre varones y mujeres en el mercado laboral juega un papel importante.

En el sector privado, las mujeres se insertan principalmente en puestos de baja calificación y típicamente calificados como femeninos: relacionados con los servicios sociales y de salud, la enseñanza, y el trabajo en casas particulares. Esta realidad se engloba en el concepto “segregación horizontal”, que contribuye a la desigualdad de género en cuanto a calidad y cantidad de empleo. Y se suma al ya conocido “techo de cristal”, la segregación vertical.

Una primera aproximación al concepto de Conciliación laboral

La vida personal y social y su correspondencia armónica con el trabajo

El concepto de Conciliación que vincula la equidad entre el tiempo y la calidad de trabajo y vida personal – familiar – social de las personas, fue desarrollándose a lo largo de la historia de la disciplina de RRHH como en el derecho laboral y la ampliación de derechos inclusivos de género.

En el sentido específico del concepto, Conciliación refiere a la compatibilidad de los tiempos y el esfuerzo que insumen los ámbitos laborales en comparación y relación a los intereses personales, familiares y actividades sociales.

Desde una perspectiva más amplia, se orienta al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal de ocio y estudio. En otras palabras, todo lo que facilite una vida con mayor calidad en relación a los intereses diversos de las personas.

Por ello, conciliar significa mantener el equilibrio en los diferentes aspectos de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

En tanto, la Corresponsabilidad Social es el marco de referencia amplio que incluye el concepto anterior y significa la implicancia de todas las entidades sociales, tanto públicas como privadas para la garantía de una armonización entre las actividades productivas y las acciones particulares que califican la vida diaria en estados de equitativa distribución de las responsabilidades y disfrute.

Desde una perspectiva conservadora, las medidas de conciliación se han dirigido fundamentalmente a las mujeres ya que este segmento fue considerado a lo largo del tiempo como el responsable de las actividades maternas, de cuidado familiar, atención de los hogares y múltiples actos más sin remuneración ni colaboración.

Situación que fue modificándose por las instancias de reclamo y conciencia colectiva que permitieron un avance en la equitativa distribución de actividades y derechos incorporados desde la perspectiva de género.

No obstante, a nivel laboral este paradigma conservador sigue en algunos aspectos contribuyendo a que la conciliación se considere como un "problema exclusivo de las mujeres".

Sin embargo, la corresponsabilidad implica una actitud sensible de las organizaciones hacia esta cuestión que supone el desarrollo de una nueva cultura de la organización. Es decir que las actividades personales y familiares no constituyan un obstáculo en el mundo laboral y no signifiquen una barrera en la igualdad de oportunidades en el desarrollo de una carrera.

De igual modo, el presente trabajo tiene como finalidad incluir a todos los géneros en la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, ya

que el trabajador es la unidad máxima de productividad de una organización independientemente de sus funciones específicas, y para ello su vida extra laboral debe gozar de oportunidades de disfrute y calidad que retroalimenten todas sus actividades como persona.

Los ideales de conciliación personal, familiar y laboral tienen por objetivos principales:

- Que los integrantes de una familia económicamente activa, tengan la posibilidad de acceder al mercado de trabajo y permanecer en él sin afectar la relación familiar ni que ésta sea considerada un obstáculo laboral.
- Que cualquier persona trabajadora pueda mantener al mismo tiempo una carrera profesional plena y disponibilidad de tiempo para el ejercicio de sus intereses, familia y esparcimiento.
- Que la participación de este proceso sea sistémica e incluya diversos actores, que se involucren en la consecución de los objetivos personales y laborales.
- Que participen quienes ejercen la planificación y toma de decisiones en la organización, y los hombres y mujeres con las divisiones de las tareas laborales como domésticas y familiares, que impliquen la eliminación de categorizaciones y roles de género preestablecidos.
- Que las empresas: apliquen políticas de igualdad y medidas de conciliación laboral, personal y familiar entre sus plantillas.
- Que las Administraciones Públicas incentiven la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, diseñando políticas públicas familiares.

- Que los sindicatos se comprometan en el impulso de medidas de conciliación personal, familiar y laboral en la negociación colectiva.
- Que las personas económicamente activas y trabajadoras implementen su derecho a la conciliación de una forma responsable.

La Comunidad se desarrolla en tanto, como un sistema organizado de instituciones que deben interrelacionarse equilibradamente para el mantenimiento de una sociedad armónica.

Pero la realidad indica que existen paradojas en la vinculación empresa, familia, sociedad e intereses personales.

Según Melé (2004), podemos identificar ciertos aspectos esenciales que marcan estas disonancias:

- ✓ Trabajo y familia son dos valores universalmente reconocidos, pero no siempre se saben armonizar adecuadamente, ni establecer las correctas prioridades.
- ✓ Hay aprecio por la familia y a la vez, se apoya poco a la institución familiar. El éxito de la familia es entendido por muchos como un bien social, aunque la sociedad favorece poco el éxito familiar.
- ✓ La familia contribuye eficazmente al crecimiento de los niños y jóvenes, etapa que se extiende cada vez más y sostiene a los ancianos. Sin embargo, la sociedad y el Estado proporcionan muy poco apoyo económico a esas tareas de las familias.
- ✓ Aunque se aplaude la presencia de la mujer en la empresa, en gran medida, las organizaciones siguen estando diseñadas sin tener demasiado en cuenta a las mujeres.

- ✓ Muchos trabajan para tener una familia, aunque a menudo el trabajo les impide ejercitar ese amor a la familia.
- ✓ La familia de los empleados es un destacado grupo de influencia (stakeholder) de la empresa, pero raramente es considerada como tal.

Estas contradicciones indican el grado de separación entre trabajo y familia o intereses personales. Si bien el término Cultura de la Organización tiende a identificar las características de los trabajadores desde el marco de lo simbólico, aún no se logró la integración entre las obligaciones laborales, los objetivos empresariales y las necesidades e intereses de esos trabajadores como personas, siendo ambos actores necesarios de la sociedad.

Aún en la actualidad no se advierte que las políticas de gestión de las empresas incentivan un determinado modelo de persona y de sociedad y que las políticas de personal también influyen de una manera clara y decisiva en la satisfacción, desarrollo personal y familiar, espíritu de iniciativa y de mejora de los empleados que forman parte de una organización.

Afirma Handy⁸: *“los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores principales. Ya es hora de que se den cuenta de que es totalmente cierto, porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas”*.

La profesionalización de la gestión de RRHH como disciplina posibilita que las organizaciones incorporen la dimensión ética y trascendente de las personas, en el éxito de un emprendimiento, a través de la necesidad de mejorar el clima laboral, entre otros procesos.

⁸ Handy, Charles (2005). *La organización por dentro*. Ed. Deusto. Bilbao.

Cada vez es más patente que los empleados han de identificarse con la cultura y las políticas de la empresa a la que pertenecen, de lo contrario resulta difícil lograr por ejemplo, la orientación al mercado o la necesaria flexibilidad en su estructura organizativa, que exige el creciente nivel de competencia en los diferentes sectores empresariales.

Para ello es necesario tener presente y accionar en la satisfacción y lealtad de los empleados dentro de la tendencia de conciliación entre la vida familiar y profesional.

El equilibrio personal

Si la iniciativa y objetivo de vida de una persona acaba en su desarrollo profesional, inevitablemente deja al margen su proyecto vital que no sólo lo afecta a él, sino a su entorno inmediato, más aún si se trata de una familia.

La falta de coherencia entre el proyecto profesional y el vital, produce toda una serie de trastornos personales, que pueden ocasionar la ruptura matrimonial y familiar, o problemas de salud como el estrés y derivados.

El proyecto vital, basado en unos principios consistentes, orienta las decisiones de una persona para desarrollarse como tal, para definir su estilo de vida y su escala de valores, que dan sentido a todas las decisiones de la vida y el estímulo a su razón de ser.

De este modo, sus objetivos y motivaciones deben contener todos los aspectos de su persona, sus dimensiones cultural, social, familiar, dogmática, más los profesionales y económicos.

La conciliación puede abordarse desde la problemática personal ante la disonancia entre familia y trabajo.

Cuando se analizan esos problemas que presenta la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional, no es fácil encontrar soluciones que resulten a la vez satisfactorias para las personas, las familias y las organizaciones.

Es común que los conflictos se aborden desde las perspectivas de las empresas que intentan generar identificación de sus empleados en pos de la productividad, así, buscan las maneras de reducir los efectos negativos de la falta de motivación de los empleados, la pérdida de competitividad o rentabilidad.

Pero también es necesario el abordaje de los estilos de vida de los trabajadores de una organización, que constituyen un universo múltiple y variado.

Cada persona actúa condicionada por sus principios y valores que orientan sus decisiones y conforman un proyecto de vida y un proyecto profesional, y la jerarquía de esos valores, no es la misma para todos.

Muchas personas orientan su vida para lograr el éxito o la promoción profesional, mejorar su calidad de vida, mantener un nivel de consumo entre otras opciones.

Generalmente las motivaciones de las acciones humanas están orientadas a la salud o a satisfacer necesidades materiales de inagotable consumo, sin atender que la persona es un todo sistémico y que la búsqueda de la felicidad, requiere también la satisfacción de necesidades de orden simbólico o mayor profundidad que no son pasibles de resolver sólo con dinero o la asociación de éste y el logro profesional, al éxito.

Entonces, ingresamos en la dicotomía de cuanto es responsabilidad del estado y las empresas que si bien deben establecer normas de equilibrio para los trabajadores como derechos y garantías laborales, sociales e individuales y cuanto de la cultura que condiciona los mandatos de logros de las personas.

En este sentido, la vida familiar y la profesional son necesarias y deben interrelacionarse para el desarrollo del individuo. Ambos se sostienen entre sí para posibilitar el sostén de la familia, el progreso educativo y el disfrute del ocio u otros intereses.

Esta idea muchas veces se contrapone con la realidad cuando el trabajo no refleja la posibilidad de evolución profesional o motivación fuera de la remuneración necesaria para subsistir.

Las condiciones contextuales económicas, políticas y sociales condicionan este desarrollo que puede desembocar en situaciones de falta de trabajo en gran magnitud.

Esta situación propende a la persona a resignar sus aspiraciones de mejora profesional y monetaria por el temor a perder el trabajo que lo sustenta.

Estas situaciones incrementan la insatisfacción y la pérdida de estímulo en la labor cotidiana y afecta las relaciones familiares.

El aporte de la institución religiosa

Dice Juan Pablo II, en Litt. Enc. Laborem exercens, 14-IX-1981. n.10 que a pesar del tópico de que las personas son el principal "activo", los empleados sienten que no se les trata como personas, ni se favorecen las condiciones de trabajo que son necesarias para su desarrollo personal y familiar.

Esta mentalidad, que concibe la empresa u organización como una estructura para lograr resultados con un valor económico, se deriva de la cultura mecanicista, economicista y cortoplacista, que se refleja en los comportamientos de multitud de personas y que predomina en nuestra sociedad.

La misión específica de la empresa como organización humana es generar riqueza y repartirla de modo justo.

Pero la misión genérica de cualquier organización, y la empresa también lo es, consiste en facilitar las relaciones humanas para prestar un servicio a la sociedad y conseguir que las personas que allí trabajan crezcan como personas.

Porque en definitiva, la organización económica es una comunidad de personas. Para que esto sea una realidad, es necesario respetar la dignidad de los empleados, sus derechos fundamentales y favorecer el clima adecuado para permitir el desarrollo de las personas y de la propia organización.

Cuando esto no ocurre, además de la insatisfacción de las personas, se crea una cultura informal del rumor y descontento que paraliza y dificulta la comunicación y la confianza necesaria, para compartir unos objetivos comunes.

Cuando una empresa es considerada como una comunidad de personas, se desarrolla otra cultura que puede formalizarse.

Una organización abierta al contexto y participativa con sus integrantes, dirige personas con objetivos concretos y bien definidos, que influyen en las decisiones jerárquicas.

El problema se produce cuando los directivos se esfuerzan por conseguir una cultura de gestión, que no suele ser coherente con los principios, valores y creencias, que caracterizan a una comunidad de personas.

La finalidad ética de una organización económica consiste en prestar un servicio facilitando bienes y servicios útiles a la sociedad, crear valor económico añadido, lograr la sustentabilidad y conseguir que las personas que allí trabajan crezcan como tales.

La empresa puede considerarse un tipo de comunidad de personas, con fines distintos pero complementarios a otras instituciones como familia, ciudad, asociaciones sociales, deportivas, religiosas. Donde la cultura de la confianza sea un valor primordial que estimula a los trabajadores y maximiza la rentabilidad de la organización.

En esta cultura, todos los empleados son tratados como personas y tienen una imagen mental común del servicio al cliente y de cómo se deben hacer las cosas.

Recolección y Análisis de datos

Entrevista

Técnica cualitativa que se aplica a los informantes claves, actores que por su amplitud y experticia en el objeto abordado o por el lugar que ocupa en la jerarquía de una organización, constituyen una fuente de información de calidad y profundidad.

En el presente caso, la entrevista semiestructurada se aplicó a la Directora de la escuela primaria que por razones de confidencialidad no se expone el nombre y amablemente se sometió a los interrogantes.

Preguntas orientadoras abiertas

- 1) ¿Considera que la actividad docente permite satisfacer las necesidades básicas, tanto como las de realización personal y familiar?

Creo que la docencia posibilita, en el caso personal, mi realización personal y familiar. Puedo tener una vida con mis afectos y dedicarme a ellos siendo responsable con mis tareas en la docencia.

También sé que las condiciones económicas provocan que los docentes generalmente trabajemos en dos instituciones, lo que nos demanda mayor dedicación al trabajo.

Aun así podemos desarrollar nuestra vida en familia y disfrutarla. Claro que cada situación también tiene sus características particulares. Y siendo esta mi experiencia no puedo generalizar.

2) ¿Cuál es el impacto que tienen las actividades extracurriculares que debe realizar el docente en su vida familiar?

Si bien el docente siempre tiene que realizar actividades en su casa que corresponden a la planificación de las clases y a la preparación del material de apoyo para la enseñanza aprendizaje, depende mucho del acompañamiento familiar.

Es decir, los docentes del nivel primario trabajamos con materiales que tenemos que elaborar porque de ese modo se incorporan con mayor facilidad los conocimientos tan nuevos en los niños. Y ese trabajo en el hogar ocupa un espacio de tiempo pero también un lugar, si la familia nos acompaña, es una tarea llevadera. En mi caso particular, es así, pero cuento con una familia que colabora.

Por otra parte están las cuestiones burocráticas que tiene que resolver el docente en cuanto a las tareas administrativas, ese aspecto si es desgastante y se realiza fuera del horario de clases.

3) ¿Existe alguna planificación de acciones de integración y convivencia con las familias de los docentes?

Hay celebraciones especiales donde las familias de los docentes están invitadas a participar como el día del maestro, el cierre del período lectivo y el día de la familia. En el día de la familia celebramos nuestros hogares conformados de modos distintos y muchas veces ensamblados, entonces allí participamos todos con nuestras familias también. Muestra la integración de la escuela con los hogares y las realidades vivenciales.

- 4) ¿Considera que la labor docente es reconocida social y económicamente?

La labor docente fue cayendo en su reconocimiento social. Durante mucho tiempo la maestra era sinónimo de autoridad con contenido y lo que determinaba se respetaba. Existía un consenso social del rol docente, que significaba la potestad de transmisión de saberes con la contención necesaria de los niños.

En la actualidad, esa función y esa representación es cuestionada, por tanto la autoridad también. Son múltiples los factores que influyen en este cambio, entre ellos la consideración de la escuela como un lugar solo de cuidado de los niños y la necesidad de que pasen de grado, más de que incorporen conocimientos.

Económicamente, nuestra actividad nunca fue remunerada de modo justo, históricamente la tarea docente es destacada discursivamente pero la retribución no es acorde.

- 5) ¿Cómo evaluaría el impacto tecnológico en el proceso de enseñanza aprendizaje como en la vinculación del personal a su cargo?

La tecnología es un elemento importante a tener en cuenta en la actualidad. La comunicación está afectada principalmente por ésta. Desde la dirección intentamos no avasallar al docente con los medios de uso más común como el whatsapp que son tentadores por la facilidad de transmisión de mensajes.

Pero debemos entender todos, que el uso de la tecnología para facilitarnos herramientas de aprendizaje, para facilitarnos el contacto y para agilizar la búsqueda de información es importante siempre y cuando no invadan nuestras vidas, tiempos y espacios privados.

El tema es que no todos los docentes y menos los alumnos tienen acceso a las herramientas tecnológicas ni a la conectividad.

Ese obstáculo es muy importante porque coloca en situación de desigualdad a gran parte de la familia educativa con respecto a otras instituciones. Al no ser masivo, no estamos ante la presencia de condiciones justas y equitativas en la educación para todos. Y en eso los gobiernos deben activar si les interesa de verdad que la educación sea el motor de una sociedad con conocimiento, trabajo y desarrollo para todos.

6) ¿Considera que la diferencia de género continúa estableciendo brechas entre la carga de responsabilidades laborales y familiares?

Es un tema cultural complejo de revertir. En general, seguimos estableciendo que las actividades del hogar son responsabilidad de la mujer, y a veces somos las mujeres quienes fomentamos tal conducta. Por otra parte, se incorporaron ciertas pautas de conciencia que hacen que el hombre se interese por participar en la casa, de a poco.

Particularmente, puedo contar con la colaboración de todos en mi familia, pero es mi caso, ya que también depende de la carga horaria de los trabajos de los miembros de la familia, los lugares de trabajo y la distribución de las tareas.

Interpretación de la información aportada por la informante clave

La Señora Directora del establecimiento de educación de nivel primario, considera que el ejercicio de la docencia posibilita concretar la realización personal a través de una actividad que es vocación y es compatible con la dedicación a la familia.

En este sentido, afirma que es concurrente tener una vida con sus afectos y la disponibilidad del tiempo para disfrutarlos con el cumplimiento responsable de las tareas docentes.

No obstante señala que las demandas burocráticas que se establecen en el ejercicio de la docencia son un factor que desencadena tensiones en la función.

Aunque reconoce que las condiciones económicas provocan que los docentes generalmente desarrollen su actividad en más de una institución, implicando mayor tiempo dedicado al trabajo en pos de una mejora en los ingresos.

Explica en tanto, que si bien el docente siempre tiene que realizar actividades en su casa que corresponden a la planificación de las clases y a la preparación del material de apoyo para la enseñanza aprendizaje, depende mucho del acompañamiento familiar.

Es decir, los docentes del nivel primario tienen entre sus funciones el trabajo con materiales de elaboración propia para que los alumnos incorporen con mayor facilidad los conocimientos novedosos e imprescindibles en la primera etapa de escolarización de sus vidas.

Así, ese trabajo en el hogar ocupa un espacio de tiempo pero también un lugar, por lo que el apoyo y acompañamiento de la familia es imprescindible para que tal actividad sea llevadera.

En relación a las acciones de integración escolar y familiar de los docentes, señala que realizan celebraciones especiales donde las familias de los maestros están invitadas a participar como el día del maestro, el cierre del período lectivo y el día de la familia.

Remarca que en el día de la familia celebran la idea de que todos los hogares están conformados de modos distintos y muchas veces ensamblados, que lo importante es el sentimiento que los unen y por eso participan también las familias de los integrantes de la institución, de ese modo se logra la integración de la escuela con los hogares y las realidades vivenciales.

Considera que la labor docente fue cayendo en su reconocimiento social, ya que durante mucho tiempo la maestra era sinónimo de autoridad con contenido y lo que determinaba se respetaba.

Existía un consenso social del rol docente, que significaba la potestad de transmisión de saberes con la contención necesaria de los niños. En la actualidad, esa función y esa representación es cuestionada, por tanto la autoridad también.

Son múltiples los factores que influyen en este cambio, entre ellos la consideración de la escuela como un lugar solo de cuidado de los niños y la necesidad de que pasen de grado, más de que incorporen conocimientos. Al tiempo que afirma que económicamente, la actividad nunca fue remunerada de modo justo, históricamente la tarea docente es destacada discursivamente pero la retribución no es acorde.

En tanto, en referencia a los desarrollos tecnológicos, dice que la tecnología es un elemento importante a tener en cuenta en la actualidad ya que la comunicación está afectada principalmente por ésta.

Explica que desde la dirección se comunican con los docentes por esos medios solo ante casos extremos porque no quieren avasallar al docente con los medios de uso más común como el whatsapp que son tentadores por la facilidad de transmisión de mensajes.

Afirma que el uso de la tecnología es trascendente para facilitarnos herramientas de aprendizaje, el contacto y para agilizar la búsqueda de

información pero que es necesario el límite para que las vidas privadas, los tiempos y espacios no sean invadidos siempre.

Al tiempo que reconoce que la desigualdad es una materia a resolver de modo urgente por el Estado, porque la falta de acceso a los instrumentos tecnológicos y la conectividad producen que el sistema educativo sea injusto y no ofrezca las posibilidades de desarrollo y conocimiento de manera inclusiva e igualitaria. El fin de la educación es la igualdad de oportunidades y esa misión no se cumple.

Refiriéndose a la distribución de tareas en el hogar, dice que se enmarca en un entramado cultural complejo de revertir. Afirma que en general, continúa teniendo vigencia la idea que las actividades del hogar son responsabilidad de la mujer, y que a veces las mismas mujeres fomentan tal conducta.

Por otra parte, advierte que igualmente, se incorporaron ciertas pautas de conciencia que hacen que el hombre se interese por participar en las actividades de la casa, paulatinamente. Pero que es necesario tener en cuenta la carga horaria de los trabajos de los miembros de la familia, los lugares de trabajo y la distribución de las tareas en este sentido.

Encuesta

Cuestionario realizado a una población, segmento o muestra para indagar la cantidad de veces que se repite un fenómeno. Si bien es de carácter cuantitativo, la encuesta es la herramienta más empleada en la Sociología para obtener los datos que avalen la fiabilidad de su estudio.

En el presente trabajo se aplicó a los docentes del turno mañana de la escuela primaria, que forman un segmento por lo que la validez de la información recolectada es más precisa y confiable.

Preguntas estructuradas con opciones realizadas oralmente

1) Su trabajo actual le permite satisfacer:

- a) Necesidades básicas o biológicas
- b) Seguridad y previsibilidad económica
- c) Sentido de pertenencia social
- d) Prestigio
- e) Sentido de trascendencia
- f) NS/NC

2) De acuerdo a la elección seleccionada, determine el grado de satisfacción que obtiene:

- a) Muy suficiente
- b) Suficiente
- c) Poco suficiente

3) ¿Ud. considera que tiene las herramientas para adaptarse a los cambios constantes del contexto y en qué medida?

- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) NS/ NC
- 4) ¿Qué cambios considera que son los más importantes en atender?
- a) Tecnológicos
 - b) Económicos sociales
 - c) Políticos
 - d) Culturales
 - e) De infraestructura
- 5) ¿Considera que la diferencia de género continúa estableciendo brechas entre la carga de responsabilidades laborales y familiares?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) NS/ NC
- 6) Ordene en modo descendente los factores que inciden en sus niveles de motivación (el más importante representa 1 y el menos relevante, 8)
- 1. Remuneración
 - 2. Carga horaria
 - 3. Estabilidad laboral

4. Posibilidades de ascenso
5. Relación con su familia
6. Vínculos con compañeros de trabajo
7. Vínculos con superiores
8. Disfrute del tiempo libre

7) Ordene en modo descendente los factores que inciden en sus niveles de insatisfacción (el más importante representa 1 y el menos relevante, 8)

1. Remuneración
2. Carga horaria
3. Estabilidad laboral
4. Posibilidades de ascenso
5. Relación con su familia
6. Vínculos con compañeros de trabajo
7. Vínculos con superiores
8. Disfrute del tiempo libre

8) ¿Cuál de estos aspectos considera más importante para su realización personal?

- a) Dimensión laboral / económica
- b) Dimensión personal / familiar / afectiva

9) De acuerdo a la opción elegida, ordene en graduación descendente los siguientes aspectos:

- a) Laboral

- Remuneración
- Carga horaria
- Régimen vacacional
- Estabilidad laboral
- Posibilidades de ascenso

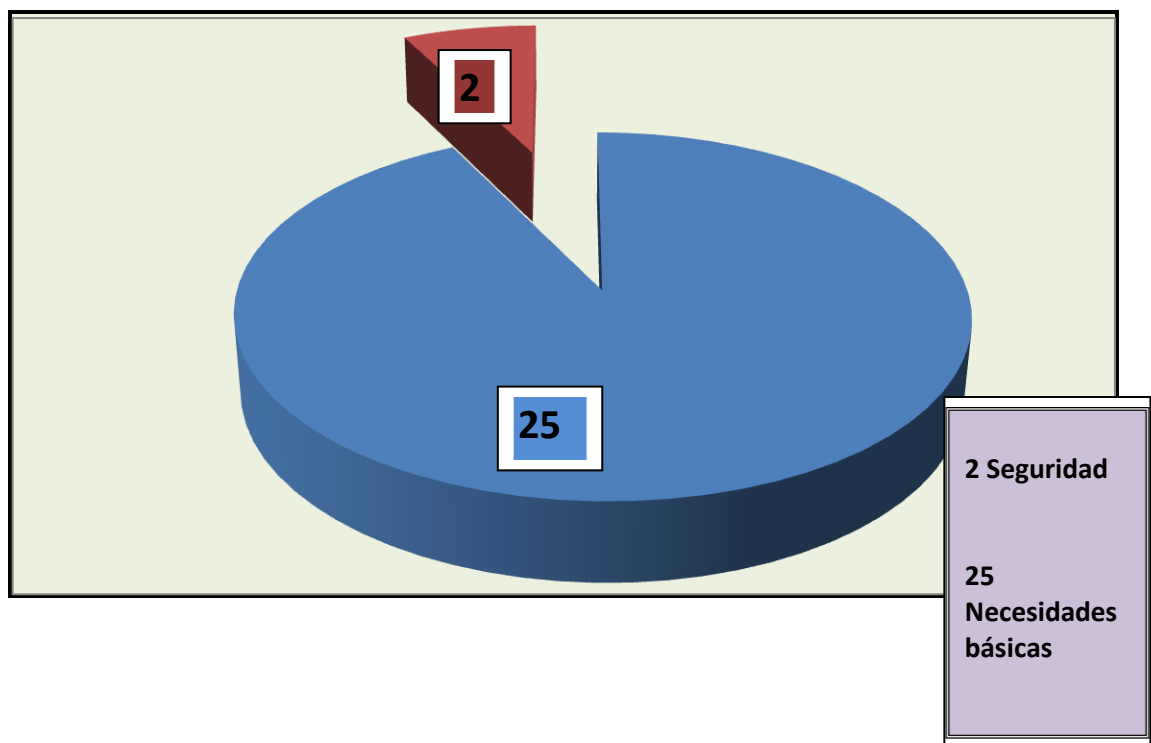
b) Personal / familiar

- Relación con su familia
- Vínculos con compañeros de trabajo
- Vínculos con superiores
- Disfrute del tiempo libre
- Desarrollo de otros intereses

Análisis de los datos resultantes de la aplicación de la encuesta

El segmento encuestado consta de 28 docentes que se distribuyen entre los 7 grados del turno mañana, más quienes imparten las clases especiales de educación física, inglés, música y plástica.

1) Su trabajo actual le permite satisfacer:

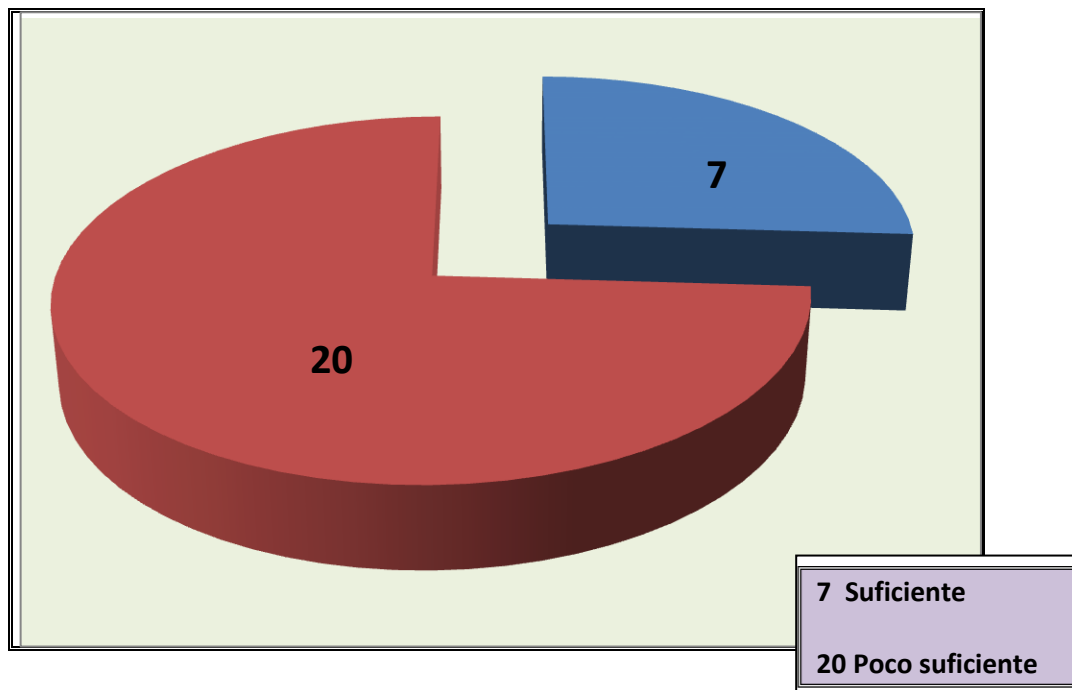


Del total de los docentes consultados, 25 refieren que su trabajo principalmente le permite satisfacer las necesidades básicas de subsistencia humana. Este indicador refiere que la primera función de su tarea es la mantención personal y familiar.

En tanto, dos docentes indican la seguridad como valor a considerar resultante de su trabajo, esta seguridad se traduce en la estabilidad de su

trabajo y está relacionada a la primera respuesta, ya que un trabajo seguro y estable permite satisfacer las necesidades inmediatas y obtener previsibilidad.

2) Determine el grado de satisfacción que obtiene:

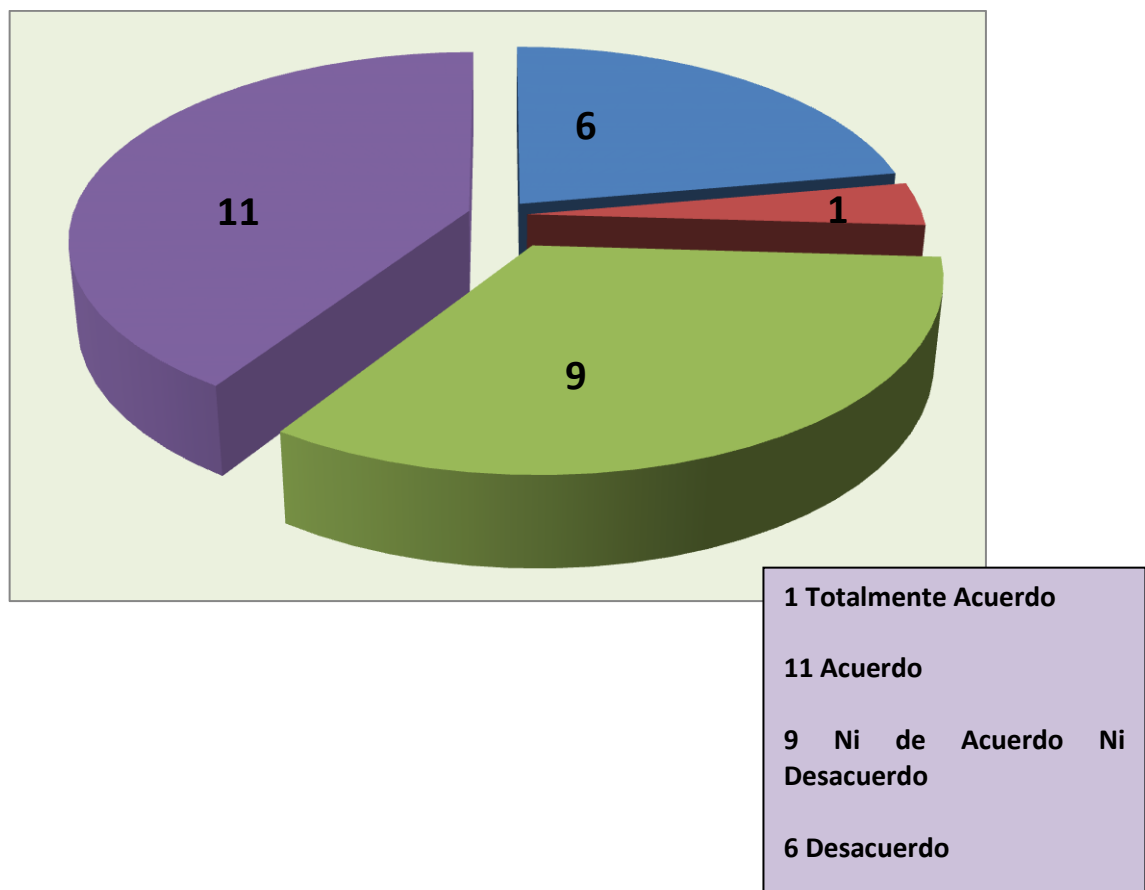


Relacionada a las primeras respuestas, 20 docentes de los encuestados, manifiesta que el grado o medida en que esas necesidades son satisfechas es poco suficiente, lo que significa que la remuneración no les permite acceder a todo lo que consideran necesario para desarrollar sus vidas y las de sus familias.

En este sentido, 7 docentes afirman que la satisfacción es suficiente, un grado medio de lograr sus objetivos sin mayores sobresaltos ni recompensas.

Cabe desatacar que muchos de los docentes que conforman familia, los integrantes mayores desempeñan trabajos por tanto se tiene que considerar que el aporte de la pareja u otros es un alivio a la economía del hogar.

3) Considera que tiene las herramientas para adaptarse a los cambios constantes del contexto:



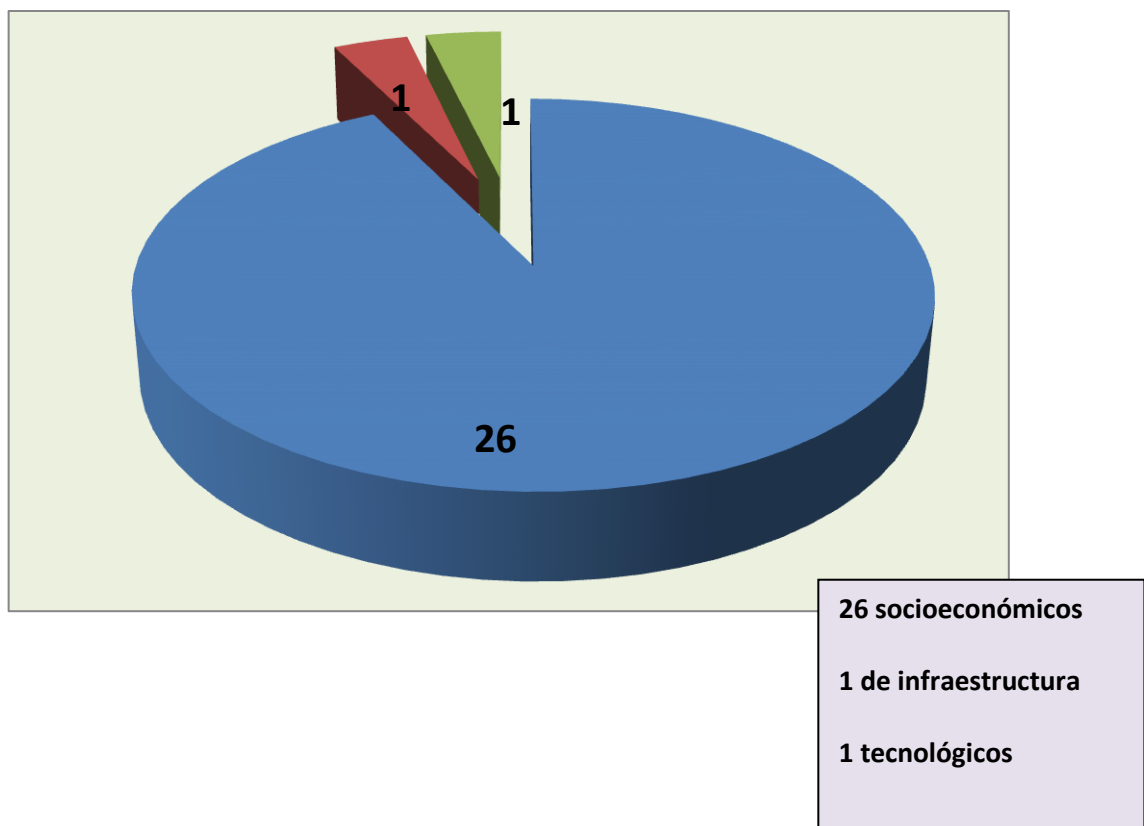
En este apartado, los docentes medianamente tienen una percepción favorable pero no es definitiva. Al observar el gráfico una sola persona está totalmente de acuerdo y 11 de acuerdo. Mientras que 9 no definen si poseen

todos los elementos desde los materiales a los cognitivos y 6 consideran que no.

En este sentido, los docentes se perciben a sí mismos como formados para la enseñanza aprendizaje, pero se sienten apartados de las decisiones sobre los cambios o las adaptaciones al cambio y el equipamiento de las herramientas que colaboren a dinamizar y fortalecer los procesos que imparten.

Se consideran en soledad para enfrentar situaciones extraordinarias o de cambios rápidos.

4) Cambios que considera son los más importantes en atender:



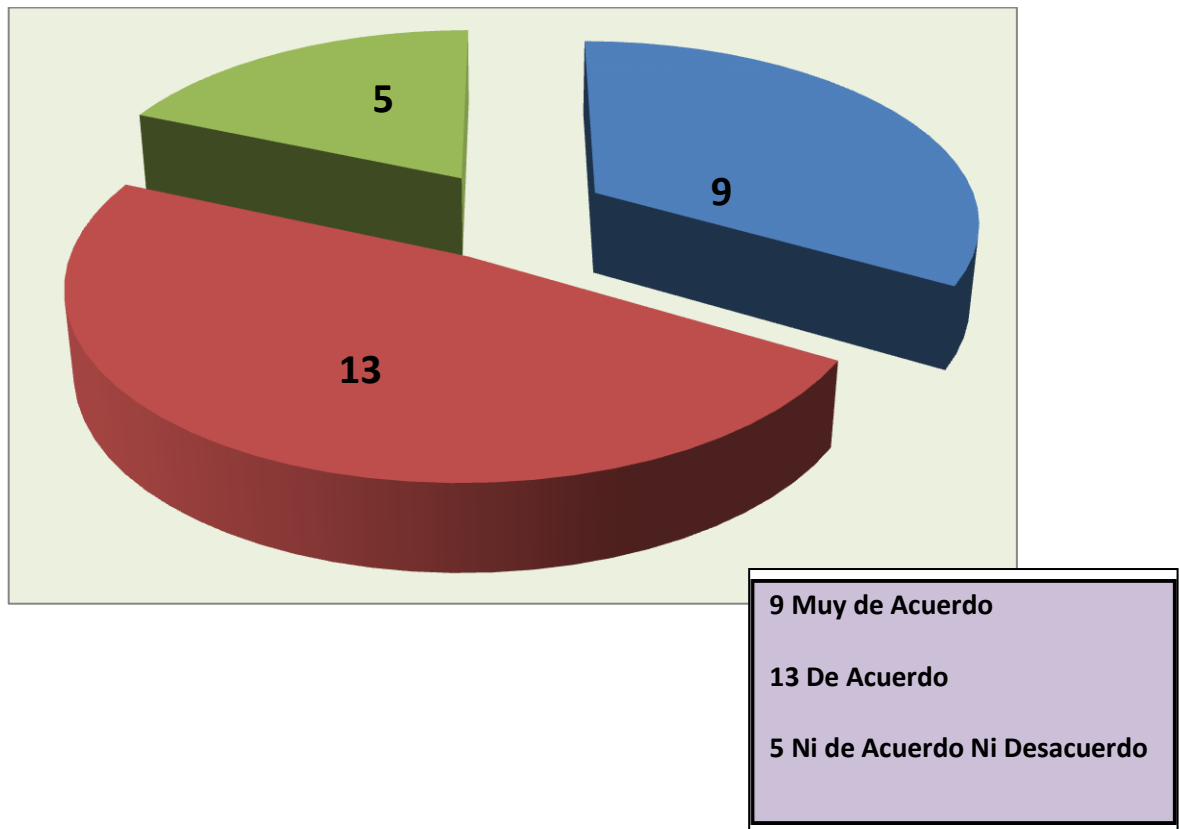
En correlación a las respuestas anteriores, la importancia mayor para los maestros es el reconocimiento económico que no consideran está a la altura de sus trabajos.

Esta tensión es histórica ya que a lo largo de los años los docentes manifiestan públicamente el deterioro de sus salarios y la pugna con quienes los establecen para intentar una mejora que siempre es paliativa y coyuntural.

De este modo, el cambio que solicitan tiene que ver con la satisfacción de necesidades básicas.

Luego en igual proporción pero en menor escala, solicitan en trascendencia la necesidad de incorporar mejoras en las infraestructuras o edificios escolares como en la conectividad y herramientas tecnológicas, teniendo en cuenta que la educación debe ser un igualadora de oportunidades para todos los niños y en este sentido, la tecnología es una necesidad inmediata de inclusión.

5) *La diferencia de género continúa estableciendo brechas entre la carga de responsabilidades laborales y familiares:*



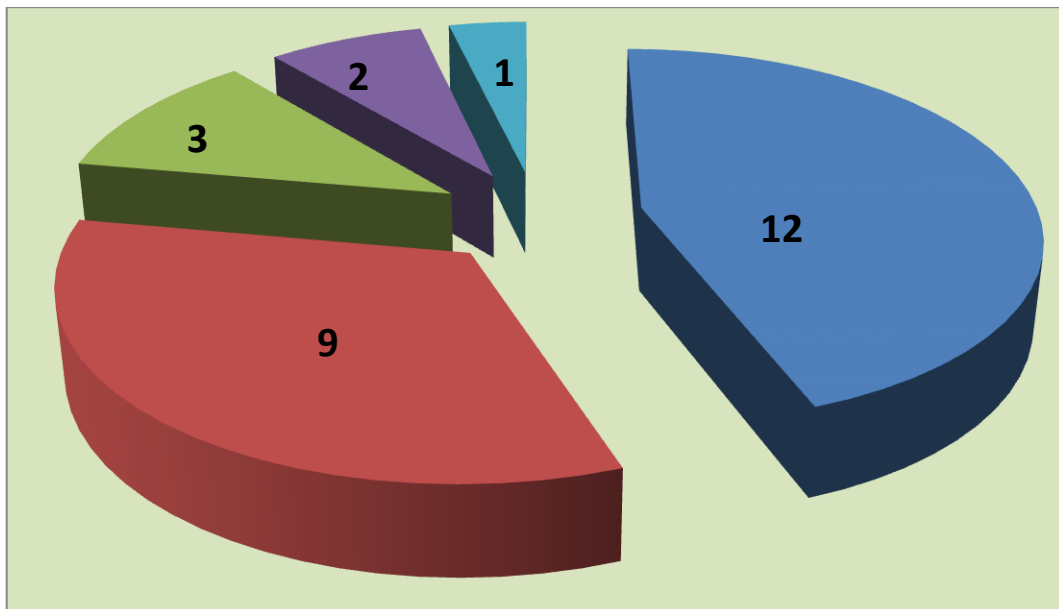
En referencia a las distancias de género en la distribución de tareas domésticas y familiares, los maestros encuestados, consideran mayoritariamente que siguen existiendo esas diferencias marcadas lo que significa una sobrecarga a las actividades en las mujeres.

Así, 22 docentes afirman que las cargas familiares y cotidianas, continúan mayormente en manos de las mujeres. Pero en esta inequidad de distribución de actividades, también consideran que los horarios laborales a veces influyen en esa división de tareas.

En tanto 5 maestros, no tienen idea clara sobre el tema, que corresponden generalmente con las docentes más adultas próximas a jubilarse.

6) Ordene en modo descendente los factores que inciden en sus niveles de motivación (el más importante representa 1 y el menos relevante, 8):

- ✓ **Remuneración 3**
- ✓ **Carga horaria 2**
- ✓ **Estabilidad laboral 12**
- ✓ **Posibilidades de ascenso 9**
- ✓ **Relación con su familia 1**
- ✓ Vínculos con compañeros de trabajo
- ✓ Vínculos con superiores
- ✓ Disfrute del tiempo libre



Si bien en esta pregunta se solicitó un ordenamiento descendente de todas las opciones, los docentes eligieron sólo las que consideraban más importantes para clasificarlas.

De este modo se contabilizó la trascendencia que indicaron en primer lugar.

Así, la estabilidad laboral de su trabajo obtuvo un total de 12 elecciones, mientras que la posibilidad de ascenso a un cargo directivo le sigue con 9.

Esta mayoría de votos corresponde con el desarrollo de la actividad en un marco donde la seguridad laboral y las chances de ascender ejercen de motivadores continuos en el sistema escolar.

Siguen en saga la remuneración (3), carga horaria (2) y relación con la familia (1), indicadores que también deben ser tenidos en cuenta por las oportunidades del trabajo que si bien no son los primeros puestos, motivan en cuanto al disfrute con la familia por los horarios establecidos.

7) Ordene en modo descendente los factores que inciden en sus niveles de insatisfacción (el más importante representa 1 y el menos relevante, 8):

Remuneración 15

Carga horaria 1

Estabilidad laboral

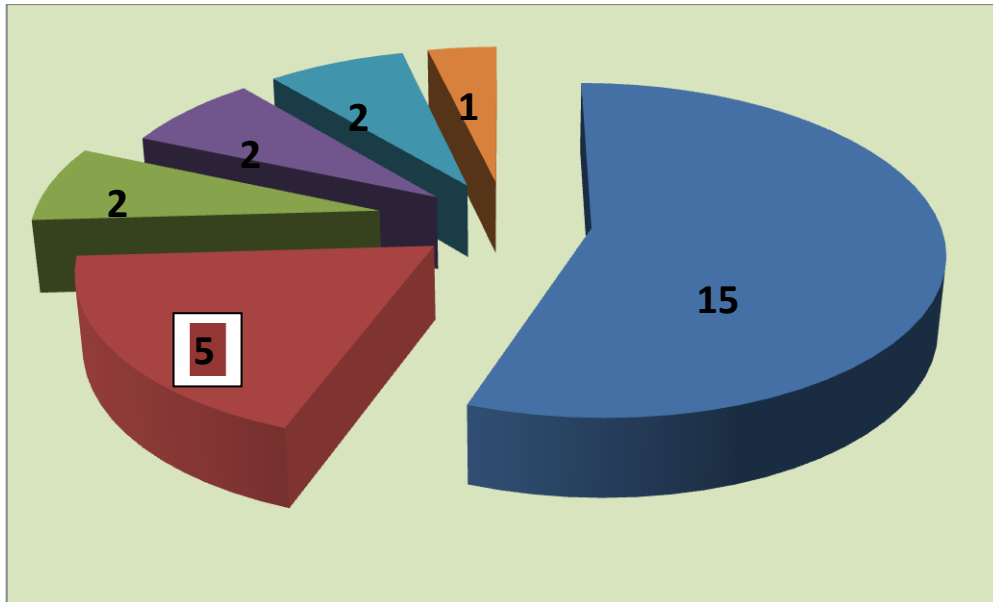
Posibilidades de ascenso 5

Relación con su familia

Vínculos con compañeros de trabajo 2

Vínculos con superiores 2

Disfrute del tiempo libre 2

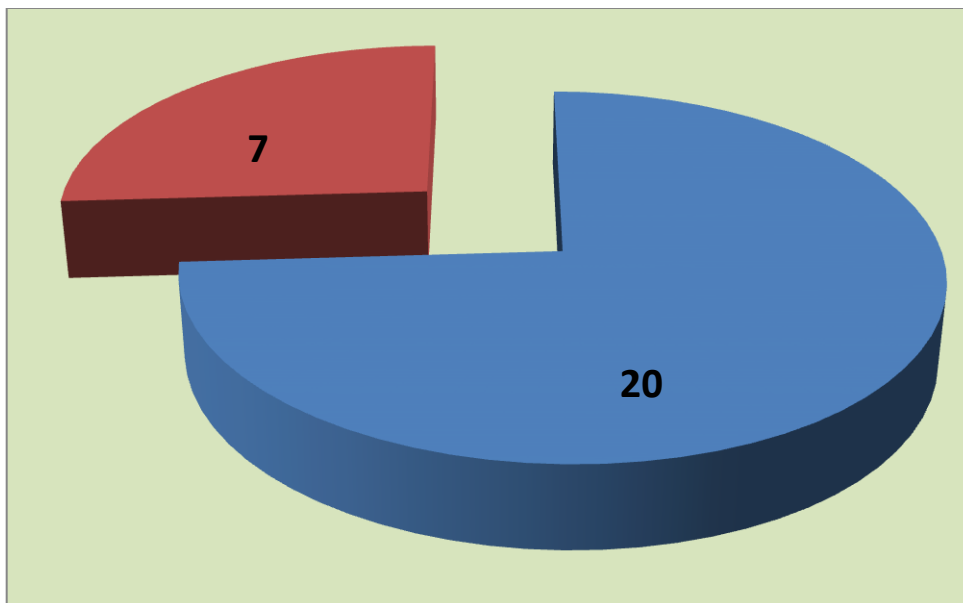


En los presentes resultados se evidencia que el factor remunerativo es el predominante en los índices de insatisfacción en el ejercicio docente. Acompañado de las posibilidades de ascenso.

De este modo, la satisfacción de las condiciones elementales de la actividad laboral constituye un elemento que obstaculiza el desarrollo pleno del trabajo. Situación que se manifiesta como estructural y sujeta a los cambios de políticas educativas según los gobiernos. Estado que aumenta la incertidumbre de modo sistemático.

8) Aspectos que considera más importante para su realización personal:

- c) Dimensión laboral / económica (20)
- d) Dimensión personal / familiar / afectiva (7)



Según los resultados observados, la dimensión económica es fundamental para el desarrollo de los trabajadores docentes en el caso estudiado.

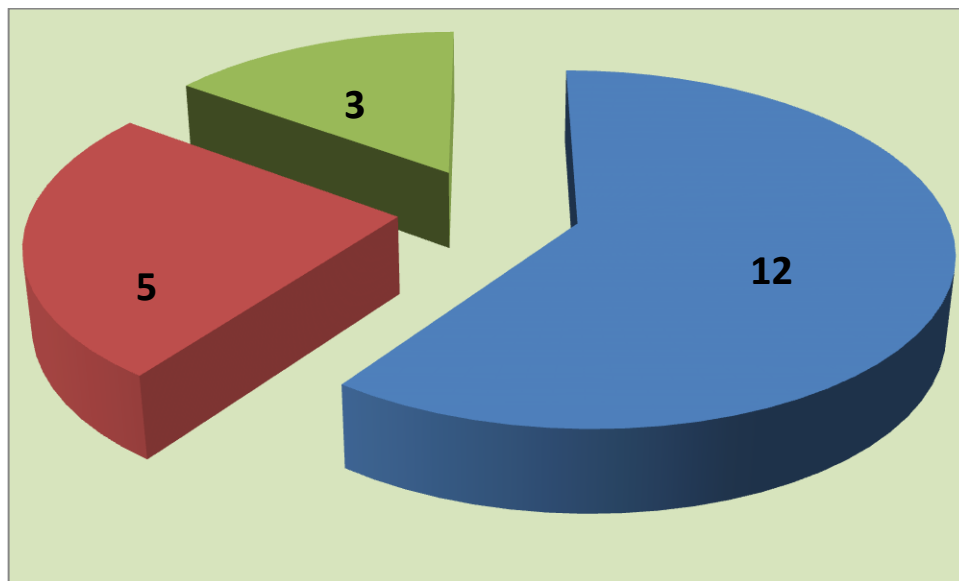
Se desprende de esta respuesta que sin la cuestión material resuelta, no es posible contener y disfrutar de la familia y la afectividad.

Cabe destacar que por los comentarios anexados, el tema económico no es un valor en sí mismo, sino que responde a las posibilidades de mantener en condiciones dignas a las familias y afectos.

9) De acuerdo a la opción elegida, ordene en graduación descendente de importancia, los siguientes aspectos:

a) Laboral

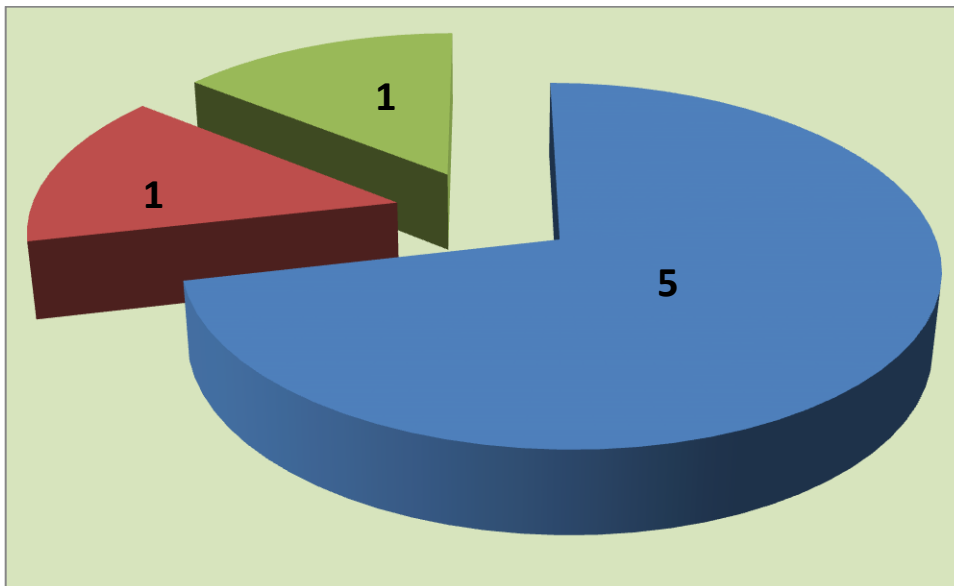
- **Remuneración 12**
- Carga horaria
- Régimen vacacional
- **Estabilidad laboral 5**
- **Posibilidades de ascenso 3**



Continuado con el significado de las respuestas anteriores, la mayor relevancia la tiene la remuneración que perciben los trabajadores y por la que muchos participan activamente en las actividades de reclamo salarial.

b) Personal / familiar

- **Relación con su familia 5**
- **Vínculos con compañeros de trabajo 1**
- **Vínculos con superiores 1**
- Disfrute del tiempo libre
- Desarrollo de otros intereses



La relación afectiva con las familias es el factor destacado para el trabajador docente, en realidad esta situación puede generalizarse a todo trabajador con familia. Pero también se da importancia a los vínculos con los compañeros y los superiores.

Lo que tiene lógica en referencia a la trascendencia de trabajar en espacios con contactos con pares y la necesidad de crear climas laborales satisfactorios para hacer más efectiva y llevadera la tarea diaria.

Capítulo IV

Conclusiones Generales

Como fue desarrollado a lo largo del estudio, el trabajo es una de las principales actividades humanas que a lo largo de la historia mutó en su organización.

La división del trabajo que es una de las formas que se mantuvo en el tiempo, determinó la dedicación de gran parte de nuestra vida a las funciones que nos brindan un sustento.

Esta división trajo aparejada la desigualdad entre quienes realizan tareas elegidas y entre quienes deben someterse al trabajo solo como fuente de manutención.

Al mismo tiempo, la imposición de roles tradicionales de la sociedad, de hombre-proveedor y mujer-cuidadora, apartando a ellos de los deberes en el hogar y a ellas en el empleo registrado.

La desigualdad entre varones y mujeres en el acceso al mercado laboral que incluye la responsabilidad de las tareas del hogar como exclusivas de las mujeres son algunos de los factores que explican este hecho en nuestro país y en gran medida, en todo el mundo.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo calificó la conciliación como el equilibrio de las tensiones que se generan entre las responsabilidades profesionales y familiares, a través de una estrategia en los programas sociales, para mejorar el bienestar de las familias, la seguridad social y económica, en particular de las madres trabajadoras.

Así, podemos decir que la distancia entre el trabajo del hombre y la mujer continúan, a pesar de los cambios culturales, en desigualdad de carga.

La mujer que fue incorporándose al trabajo sigue siendo la responsable de mantener el cuidado del hogar y sus integrantes, y si delega esas actividades, generalmente lo hace en otra mujer que repite el círculo.

Por ello, la Conciliación debería ser una tarea que incluya al Estado, la sociedad en su conjunto, las empresas y organismos intermedios, y no solo una responsabilidad exclusiva de las mujeres para visibilizar el conflicto entre lo familiar y profesional.

En este sentido la actividad docente tiene particularidades que deben ser atendidas al momento de realizar el análisis concluyente.

En primer lugar es una función que desempeñan en mayor número las mujeres, si bien fueron incorporándose hombres a las tareas, aún predomina de forma determinante el género femenino.

En este sentido, las variables estudiadas de conciliación y corresponsabilidad se centran en las características de género.

Al cruzar los datos obtenidos de la entrevista y el cuestionario de encuestas, los aspectos que sobresalen y coinciden indicados por los docentes, refieren:

- ✓ Pueden compatibilizar la actividad que realizan con el tiempo y disfrute de la familia, siempre que la familia acompañe la tarea y existan los espacios para desarrollarla.
- ✓ En la mayoría de los contextos económicos, el doble turno o sea, el trabajo en dos instituciones distintas es una constante, debido a los salarios que resultan insatisfactorios, cuestión que es estructural según indican las fuentes consultadas.
- ✓ Las tareas extras ocupan un tiempo que le quitan a las familias, aunque no resultan significativo su impacto.

- ✓ Las herramientas de las que disponen y necesitan son insuficientes y consideran que la existencia y capacitación en las mismas son fundamentales para el desarrollo pleno de la actividad. Aseguran que sin esos insumos, la desigualdad se profundiza.
- ✓ El escaso reconocimiento social y la falta de políticas ordenadas del estado afectan sensiblemente la actividad y la motivación.
- ✓ La tarea del docente excede el proceso enseñanza aprendizaje, los problemas familiares y económicos repercuten en los alumnos y es la maestra la que también oficia de contenedora y mediadora. Acciones que no son tomadas en cuenta ni por el estado ni por la sociedad en su conjunto.
- ✓ Las mujeres trabajadoras de la docencia continúan desarrollando también y a la par, las actividades mayoritariamente del hogar, labores que no son reconocidas pecuniariamente.

De este modo si bien en la actividad docente del estudio de caso seleccionado, tiene aspectos de conciliación entre el trabajo y los intereses personales, que se concentran en la familia, la corresponsabilidad no se manifiesta como equitativa en las tareas externas al trabajo.

En este sentido, la hipótesis que afirma que “La inclusión de los procesos de Corresponsabilidad y Conciliación desde los RRHH, facilitará el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal y familiar de los docentes del nivel primario” se refuta.

La conciliación es considerada adecuada siempre y cuando la familia colabore, lo que significa que la carga de adaptación recae en la vida personal de las trabajadoras y no en la planificación ni exigencias laborales de la organización.

En tanto la corresponsabilidad, generada desde pautas culturales no se manifiesta.

Desde los Recursos Humanos se pueden establecer pautas de trabajo que incluyan a las familias de los docentes en la medida de incorporarlos a una organización que es junto a la familia, fundamental en el desarrollo de la sociedad.

Las acciones participativas colaborarían con el entendimiento de las características del trabajo docente e involucrarían a todos los miembros de la familia para facilitar la conciliación y la corresponsabilidad de todos los actores intervinientes.

Para ello también es necesario considerar los horarios para que no signifiquen una extensión de la obligación laboral, sino que sean consensuados con los integrantes de la escuela.

El acercamiento organización familia puede habilitar la planificación de futuras políticas que motiven a los docentes.

Siempre teniendo presente, que las políticas son determinadas a nivel estatal, lo que dificulta la decisión a nivel micro en cada escuela, ya que dependen de normativas determinadas de manera vertical dictaminadas desde los planes de estudio, la infraestructura y la escala salarial, así como la promoción y rotación.

Entonces, sería pertinente que la Gestión de RRHH se inserte en los estamentos superiores para lograr la participación de la masa de trabajadores docentes en el establecimiento de las políticas educativas que involucran los factores expuestos.

Bibliografía

- Chiavenato I. (2001) "Administración de Recursos Humanos". El capital humano en las organizaciones Cap. 1. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Handy, Charles (2005). *La organización por dentro*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Herzberg, F. (2005). "Teoría de la motivación-higiene. Comportamiento organizacional uno: Teorías esenciales de motivación y liderazgo". Ed. JB Miner.
- Maslow Abraham. (1991). "Teoría de la Motivación Humana". Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- Mele, Domenec (2004). "Conciliar Trabajo y Familia". Ed. Eunsa. Madrid.
- Porter, L. – Lawrel, E. (1973). "Managerial Attitudes and Performance". Irwing Inc. Illinois.
- Taylor S. J., Bogdan R. (1992) "Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados." Cap. 4. Editorial Paidós. BS.As.
- Vroom, F.W (1970). "Trabajo y Motivación". Nueva York.

Webgrafía

- Hernández Limonchi, Ma. del Pilar –Ibarra Uribe, Luz Marina. (2018). “Conciliación de la vida laboral y familiar. Un reto para México”. Universidad Autónoma del estado de Morelos (Cuernavaca, México)
<http://www.scielo.org.mx/pdf/izta/v40n86/2007-9176-izta-40-86-159.pdf>
- Jiménez Figueroa, Andrés – Verónica Gómez Urrutia, Verónica. (2014). “Conciliando trabajo – familia: análisis desde la perspectiva de género”. Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia)
<https://www.redalyc.org/pdf/679/67944781009.pdf>

Hemerografía

- “Empresa y Humanismo”. Vol.X, nº 1/07.pp.181-208
- Notas OIT: Trabajo y Familia, N°2