

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO –  
FAMILIA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FEMENINA EN BOGOTÁ,  
COLOMBIA

**Doctora Sandra Idrovo Carlier**

**Olga Lucía Pardo Vargas**

**María Del Socorro Perafán Gómez**

**Claudia Liliana Silva Ortíz**

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014

ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO –  
FAMILIA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FEMENINA EN BOGOTÁ,  
COLOMBIA

Eje de Profundización: Clima y Cultura Organizacional

**Olga Lucía Pardo Vargas, Investigadora**

Ingeniera de Producción Agroindustrial, Universidad de La Sabana

**María Del Socorro Perafán Gómez, Investigadora**

Psicóloga, Especialista en Administración, Universidad ICESI

**Claudia Liliana Silva Ortíz, Investigadora**

Psicóloga, Especialista en Desarrollo organizacional y procesos humanos,  
Universidad del Norte

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2014



Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 31 de julio de 2014, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: **“ELEMENTOS QUE FAVORECEN EL ENRIQUECIMIENTO TRABAJO – FAMILIA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FEMENINA EN BOGOTÁ, COLOMBIA”** bajo la dirección de la profesora Investigadora Dra. Sandra Idrovo Carlier

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes: **Olga Lucía Pardo Vargas, María del Socorro Perafán Gómez y Claudia Liliana Silva Ortiz**; los jurados les otorgaron la calificación de:

MERITORIA. (4.5).

  
Dr. ALFREDO RODRIGUEZ SEDANO  
Jurado

  
Dr. JAIRO RICARDO RODRÍGUEZ GIL  
Jurado

  
Dra. LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑAN  
Directora Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## Contenido

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA: .....	11
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	12
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	13
JUSTIFICACIÓN .....	14
MARCO TEÓRICO.....	16
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL VS. INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	16
VISIÓN ANTROPOLÓGICA DE LAS INSTITUCIONES.....	20
CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA Y ENRIQUECIMIENTO EN LA INTEGRACIÓN TRABAJO – FAMILIA.....	23
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	37
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	41
ENTORNO RFC, PERCEPCIÓN DEL ENTORNO LABORAL .....	42
DIMENSIONES .....	44
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES .....	57
RESULTADOS ORGANIZATIVOS E INDIVIDUALES .....	60
PERFIL MOTIVACIONAL.....	65
RESPUESTAS ABIERTAS .....	68
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES PARA PLAN DE MEJORAMIENTO.....	82
REFERENCIAS .....	85

## LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Modelo de Investigación del IFREI, desarrollado por el IESE.....	40
Figura 2. Tipos de entorno RFC.....	41
Figura 3. Percepción del entorno laboral en la IE.....	43
Figura 4. Flexibilidad espacio y tiempo 1 en la IE.....	45
Figura 5. Flexibilidad espacio y tiempo 2 en la IE.....	46
Figura 6. Apoyo familiar en la IE.....	47
Figura 7. Baja de paternidad/maternidad en la IE.....	48
Figura 8. Información en la IE.....	49
Figura 9. Percepción del apoyo emocional del manager en la IE.....	51
Figura 10. Percepciones del apoyo instrumental del manager en la IE.....	52
Figura 11. Percepción de una excelente gestión de políticas del manager en la IE.....	53
Figura 12. Manager como excelente modelo a seguir en la IE.....	54
Figura 13. Cultura RFC 1 en la IE.....	55
Figura 14. Cultura RFC 2 en la IE.....	56
Figura 15. Cultura RFC 3 en la IE.....	57
Figura 16. Planificar y priorizar en la IE.....	58
Figura 17. Trabajar en casa en la IE.....	59
Figura 18. Resolver temas familiares en el trabajo en la IE.....	60

Figura 19. Intención de dejar la empresa en la IE.....	61
Figura 20. Percepción del apoyo de la organización en la IE.....	62
Figura 21. Calidad de vida en la IE.....	63
Figura 22. Enriquecimiento trabajo – familia en la IE.....	64
Figura 23. Satisfacción con el equilibrio en la IE.....	65
Figura 24. Motivación trascendente en la IE.....	66
Figura 25. Motivación intrínseca en la IE.....	67
Figura 26. Motivación extrínseca en la IE.....	68

## RESUMEN

La presente investigación identifica los elementos que permiten el enriquecimiento trabajo-familia en una institución educativa femenina de educación básica, media y vocacional, con enfoque antropológico, donde se realizó un diagnóstico que determinó si la cultura institucional favorecía la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC).

De acuerdo a los resultados obtenidos, la institución se ubica en un entorno (C), Desfavorable, que significa que su cultura, liderazgo y políticas, dificultan la conciliación laboral y familiar y por tanto el enriquecimiento entre estos ámbitos. Esta situación se debe a una cierta ausencia de políticas RFC formales como flexibilidad; apoyo familiar; y comunicación de las prácticas que se realizan actualmente. También se identificó que el liderazgo resulta débil puesto que se percibe una falta de apoyo instrumental, emocional y ejemplo por parte de directivas en la vivencia de la integración trabajo-familia. Se encontró percepción por parte de colaboradoras y líderes, de exceso de trabajo que ocasiona anteponer éste por encima de la familia. En la medida que estos elementos no se desarrollen para fortalecer la conciliación trabajo-familia, el enriquecimiento de estos ámbitos tampoco se dará.

Basado en estos resultados se presentan unas recomendaciones orientadas a enriquecer el entorno para que se viva la cultura RFC.

**Palabras Clave:** institución educativa (IE), enfoque antropológico, conciliación trabajo-familia, enriquecimiento y responsabilidad familiar corporativa (RFC).

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca identificar los elementos que permiten el enriquecimiento trabajo-familia como aspecto de la dimensión personal en una institución educativa, con un enfoque antropológico, la cual contempla la familia como centro de la sociedad y eje fundamental de la educación integral de sus miembros. Con el fin de conocer estos aspectos es necesario hacer un diagnóstico para determinar si la cultura institucional es propicia para adoptar políticas en este sentido.

De acuerdo con Sandoval (2008), una Institución Educativa es una organización humana, es decir, conformada por personas que buscan satisfacer sus necesidades. Tienen un objetivo o propósito, cuentan con una estructura, con recursos, con tecnología, dentro de un entorno que tiene una cultura propia. “El modelo o paradigma antropológico contempla a la empresa como una institución, es decir, como una realidad humana cuyo sentido último es la organización de las capacidades de las personas para satisfacer las necesidades de esas mismas personas” (Pérez, 1992, p.151).

Yarce (2010) dice al respecto que “el desarrollo de las organizaciones, centrado en el desarrollo de las personas y en el fortalecimiento de la empresa como un sistema humano, demuestra sus bondades porque los resultados no tardan en darse”. (p.12).

Varios autores coinciden en afirmar, que cuando la persona se siente bien acogida en la organización, mejora el clima laboral y la eficiencia en las labores.

Teniendo en cuenta que tanto empresa como institución son organizaciones humanas, lo que se pretende es resaltar las convergencias que existen entre las dos.

Santos Guerra (citado por Sandoval, 2008), plantea los siguientes requisitos formales para una organización, bien sea empresarial o institución educativa: tener fines concretos, estar establemente integrada por unos miembros, tener estructura y normas de funcionamiento definidas y una ubicación material y espacial.

El presente proyecto se estructura como sigue: primero, se exponen conceptualmente las características esenciales de la institución educativa y la empresa; segundo, se presenta una descripción de la visión antropológica y sus elementos fundamentales dentro de una institución educativa; tercero, se describe la teoría de la conciliación trabajo-familia, con énfasis en el factor fundamental que es el enriquecimiento de la interacción trabajo-familia; cuarto, se hace un pequeño esbozo del instrumento a utilizar en esta investigación y el porqué es apto para la recolección de los datos necesarios en ella. Por último, se presentan los resultados y las conclusiones, como base para realizar unas recomendaciones para una propuesta de mejoramiento.

**Palabras Clave:** institución educativa (IE), enfoque antropológico, conciliación trabajo-familia, enriquecimiento y responsabilidad familiar corporativa (RFC).

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A continuación se presenta el propósito del presente trabajo, por medio del planteamiento del problema: la descripción, la pregunta, el alcance de la investigación, los objetivos y la justificación.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:**

El presente proyecto pretende argumentar la importancia del enriquecimiento trabajo-familia como aspecto de la dimensión personal en la institución educativa, donde se contempla a la familia, la cual es centro de la sociedad y eje fundamental de la educación integral.

Actualmente, las organizaciones empresariales están profundizando en la relación que hay entre trabajo y familia, ya que se observa que no sólo el bienestar familiar influye positivamente en el trabajo de los empleados, sino que destrezas desarrolladas en la vida de hogar son utilizadas en beneficio del trabajo y viceversa.

En suma, es importante investigar si en las instituciones educativas esta relación de enriquecimiento trabajo y familia funciona en el mismo sentido que en las organizaciones empresariales, donde se ha comprobado su beneficio; se espera que en instituciones, donde el eje fundamental es el servicio, esta integración cobre aún más importancia.

En una institución educativa con enfoque antropológico, donde prima la persona y el servicio, se espera que tanto en las políticas como en la cultura que se vive en su interior, se refleje la interacción trabajo-familia, donde se pueda identificar el enriquecimiento en los dos roles que cumplen los trabajadores.

En el contexto actual de las organizaciones es imprescindible contar con políticas donde se facilite la satisfacción tanto en el trabajo como en la vida familiar. Como dice Idrovo, Debeljuh, Destefano, Chinchilla, & Las Heras (2009) la familia y el trabajo no son realidades separadas sino que se permean la una a la otra. Este pensamiento se conoce en la actualidad como RFC que se traduce en el compromiso de las empresas por impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación, que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados.

Aunque con este trabajo se pueden detectar mejoras en otras instituciones, no es intención universalizar los resultados, ya que en otros casos los supuestos pueden ser diferentes, afectando este hecho.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

A partir del planteamiento anterior la pregunta de investigación de este proyecto es:

¿Cuáles son los elementos pertinentes para que en un colegio femenino con enfoque antropológico, se favorezca el enriquecimiento en la integración trabajo-familia de los empleados, como aspecto de la dimensión personal?

## **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo con la pregunta de investigación, el proyecto se realizará en una institución educativa femenina, de educación básica y secundaria de enfoque

antropológico, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, la cual cuenta con 43 años de tradición y experiencia en la formación integral, basada en un modelo de identidad cristiana con mentalidad laical, donde los padres ocupan el primer lugar en la formación, seguidos de los profesores y alumnas; con una estructura de gobierno colegial. En la actualidad cuenta con 789 alumnas, 72 profesoras y 72 empleados administrativos, para atender los niveles de preescolar, primaria, media vocacional y bachillerato con la modalidad internacional.

La investigación se hará utilizando una herramienta de diagnóstico de la situación actual de cómo se vive la conciliación trabajo familia en la organización y cómo se afecta o no el enriquecimiento trabajo-familia. Una vez se tengan los resultados se entregarán unas recomendaciones para un plan de mejoramiento que permitirá favorecer esta política en la institución educativa.

Esta es la primera institución educativa de enfoque antropológico en Colombia, en la cual se ha realizado este tipo de investigación.

## OBJETIVOS

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

*Objetivo general:* Identificar los elementos que favorecen el enriquecimiento trabajo - familia en una institución educativa femenina de educación básica y secundaria de enfoque antropológico, para plantear una propuesta que permita mejorar las condiciones que favorezcan la vivencia de la RFC en su interior.

### *Objetivos específicos:*

Diagnosticar el estado actual de la responsabilidad institucional frente a la integración trabajo familia.

Identificar elementos del contexto cultural que favorecen el enriquecimiento trabajo familia.

Identificar políticas y prácticas que favorecen el enriquecimiento entre la vida laboral y familiar de los empleados de la institución educativa.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación servirá para que la institución conozca en qué medida se vive dentro de ella la RFC, para tomar medidas al respecto y mejorar como resultado la posibilidad de enriquecimiento trabajo-familia.

Según Grueso y Antón (2011), estudios en Canadá y Estados Unidos evidencian que la implantación de programas que permiten conciliar la vida laboral y personal tienen un impacto positivo entre los empleados al tener acceso a iniciativas de conciliación; los trabajadores experimentaron una sensación de mayor efectividad en el manejo de las responsabilidades del hogar y del trabajo, reportaron menores niveles de estrés, mayor energía y satisfacción en el trabajo.

La Oficina Internacional del Trabajo y Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), comenta que es importante además, considerar la tensa relación entre trabajo y familia que se evidencia cuando se añaden horas de trabajo no remunerado, lo que hace que la jornada de trabajo sea mucho más extensa, particularmente en el caso de las mujeres; los estudios demuestran que las horas destinadas por ellas a los quehaceres domésticos son hasta cuatro veces mayores que las que destinan los hombres.

Por otra parte, Galinzi y Bond (2001), mencionan que las mujeres con hijos se sienten más estresadas y sobrecargadas de trabajo en la empresa que los hombres y les resulta más difícil armonizar el trabajo y la familia. De igual manera, De Luis, Martínez & Vela (2002), afirman que las largas horas en el trabajo suponen un gran obstáculo para una relación estable y el compromiso de la crianza de un niño. De ahí que las prácticas flexibles se constituyan en una solución a la cuestión anteriormente expuesta, las cuales se refieren a aquellas medidas que facilitan una flexibilidad temporal o espacial a los empleados para que puedan atender sus responsabilidades familiares.

Al ser esta institución predominantemente femenina es conveniente profundizar en el balance que representa el tiempo dedicado al trabajo y a la vida familiar y personal, lo cual de acuerdo a los estudios anotados anteriormente, representa un mayor reto en el caso de las mujeres.

## MARCO TEÓRICO

Con el presente marco teórico se pretende responder a la pregunta de investigación y confrontar los hallazgos con el constructo teórico actual y vigente sobre las convergencias entre una organización empresarial y una institución educativa, la visión antropológica de la institución y el enriquecimiento de la interacción trabajo-familia.

Para ello se dividirá el presente marco teórico en subtítulos comenzando por cómo ha ido evolucionando la concepción de los términos organización e institución.

## ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL VS. INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Para Sandoval (2008), la institución educativa es una organización humana, diferente a la organización empresarial, aunque con una serie de convergencias, que se describen a continuación: los dos tipos de organización están conformadas por personas que buscan satisfacer sus necesidades; ambas tienen semejanzas y diferencias que las identifican. Lo que tienen en común es principalmente el objetivo o propósito, la estructura, los recursos, la tecnología, el entorno y la cultura.

Al respecto Pérez (1996) afirma que “cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas, la empresa constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza”. (p.34). Lo cual según Pérez (1996) no indica que la empresa se reduzca solo a lo anterior sino que de acuerdo al directivo, ésta puede dirigir su esfuerzo a conseguir tres tipos de valores:

- a) una buena relación entre lo producido y consumido por su empresa;

b) un grado de satisfacción actual por parte de los que se relacionan con la empresa.

c) una contribución al desarrollo personal de los que con él colaboran, en la medida en que ese desarrollo depende de lo que la empresa les pide o les da. (p.36)

Para Seoane (citado por Sandoval, 2008) las organizaciones son colectivos artificiales con estructuras, con propósitos y con metas definidas. Adicionalmente, para que una organización exista y opere, se necesitan tres cosas fundamentales, la formulación, la comunicación y la motivación, aspectos que se dan de forma continua en las relaciones que se producen entre sus miembros y que pueden llegar a afectar de manera positiva o negativa los procesos vitales de la organización.

Otra convergencia de la organización educativa y empresarial, según Sandoval (2008), hace referencia a la asignación de valores, la cual depende de las necesidades de la organización y de su entendimiento y peso en el momento de tomar determinada decisión.

Existen tres tipos de valores: la eficacia, la atraktividad y la unidad, de acuerdo con Pérez (1992). El primero corresponde al enfoque mecanicista, es un valor de índole económico, donde el valor se mide por la relación existente entre lo que se produce y lo que se consume; trabaja con las motivaciones extrínsecas. La eficacia significa “el logro del fondo de incentivos externos necesarios para la motivación de esas personas.” (p. 104). El segundo, tiene que ver con la satisfacción de los individuos que conforman la organización y se enmarca dentro del enfoque psico – sociológico; el cual se mueve por motivaciones tanto extrínsecas como intrínsecas. La atraktividad significa “conseguir un cierto grado de aceptabilidad por parte del entorno interno (las personas).” (p. 128). El tercero y último, representa el grado de satisfacción futura de las personas en la organización; es un valor de servicio, que mueve a las personas por motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, es el valor que caracteriza el enfoque antropológico.

La unidad de una organización expresa el grado de identificación de sus miembros con la eficacia organizacional; expresa en qué medida un

comportamiento espontáneo viene determinado por el logro de la eficacia (en cuanto ésta es consecuencia de la satisfacción de necesidades de otras personas). (p. 141).

De acuerdo con Sandoval (2008), todas las organizaciones para poder operar necesitan eficacia y atraktividad, pero probablemente no prosperarán en el largo plazo si no buscan la unidad, la cual viene determinada dentro del enfoque antropológico.

Además, así como la organización educativa es ámbito de aprendizaje formal, la organización empresarial también lo es, pero desde el punto de vista informal. Vale la pena resaltar que las dos organizaciones persiguen mejorar la calidad de vida social; ambas propician espacios para el aprendizaje y la enseñanza, con el fin de producir conocimiento teórico y práctico que apunte en última instancia a la consecución del propósito de cada organización específica.

Al hablar de las convergencias entre las dos organizaciones Sandoval (2008) anota que “hacen referencia a aspectos comunes de carácter constitutivo: elementos que la componen, y de carácter teleológico, fin genérico o común que tienen como organizaciones”. (p.141)

Adentrándose más en la organización empresarial, Paladino (2004) se hace la siguiente pregunta: “¿Cuál es la responsabilidad que tiene la empresa para con la sociedad?” (p.39). Hasta más o menos la mitad del siglo XX, lo importante en la gran mayoría de las empresas era únicamente la rentabilidad sin fijarse mucho en el bienestar o necesidades del trabajador, se podría decir que se guiaban por un enfoque más utilitarista. A partir de la revolución industrial, las empresas comenzaron a tener un mayor compromiso con la sociedad lo que ha generado:

Una mayor riqueza de relaciones entre la empresa y la sociedad. En las últimas dos décadas, el aumento de las demandas sociales –cuidado del medio ambiente, respeto a los derechos humanos y desarrollo de los empleados, entre otras- parece exigir la atención de las empresas sobre nuevos campos de trabajo y una mayor prudencia con respecto a los efectos de sus acciones en la sociedad. (Paladino, 2004, p.39).

En los años 50 Bowen (1953), (citado por Paladino, 2004) anotaba hablando del directivo de una empresa, que éste “debe perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad”. (p.42).

En los sesenta, “planteaba que existe una responsabilidad de la empresa que proviene de reconocerla como una institución integrada al sistema social y que, por ende, no puede actuar de manera aislada, ignorando los efectos positivos o negativos que genera en la sociedad”. (Paladino, 2004, p.43).

En los setenta Carroll, A.B (citado por Paladino, 2004) “sugirió la siguiente ecuación: RES= Responsabilidades económicas + Responsabilidades legales + Responsabilidades éticas + Responsabilidades filantrópicas”. (p.43).

En los noventa nace el término ciudadanía corporativa definida como “una relación empresarial insertada dentro de una sociedad más amplia, basada en el concepto de derechos que son muy similares a los derechos de los ciudadanos y que por lo tanto implica deberes”. (Paladino, 2004. p.43).

Paladino (2004) afirma que “en el campo de la RES se requiere de una sensibilidad y de una actitud positiva para ver que hay otros problemas y temas a resolver que muchas veces no serán consecuencia directa del negocio o impactarán inmediatamente en él”. (p.54). Ello implica que la Res abre infinidad de campos de acción en los cuales deben intervenir las empresas para el bien común y de sus empleados.

A este respecto Paladino (2004) comenta que “la empresa está constituida por una red de personas que realizan en ella algún aspecto de su humanidad, con lo cual es necesario también que la empresa satisfaga los bienes particulares de la persona”. (p. 62). Entramos aquí en dos ámbitos, el social y el particular, el público y el privado. Para armonizar estos fines Paladino (2004) aduce que:

Esta necesidad de unidad coherente entre los distintos aspectos de la vida se ha vuelto más evidente aún desde que las mujeres han asumido roles en la empresa, porque la fragmentación y el tironeo entre el trabajo y la familia se manifiesta en forma más dramática en la madre. (p. 62).

De acuerdo con lo anterior, la OIT anota que en los últimos 50 años la legislación ha ido apoyando la maternidad, sin embargo no ha sido suficiente para resolver el problema fundamental consistente en la desigualdad en el trato laboral a causa de su maternidad.

Es importante anotar que las empresas y las instituciones educativas son ante todo organizaciones compuestas por seres humanos. Al respecto Paladino (2004) dice: “conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés pueda deberse a motivos muy diferentes” (p. 109). Podemos por tanto decir que las organizaciones son humanas, no son edificios, o proyectos, o planes, etc., por ello hay que considerar lo que rodea a esos hombres que componen bien sea la organización empresarial o la institución educativa, en especial a la familia que es su núcleo más importante y cercano.

Tomando en cuenta que la persona, el servicio y la familia son los ejes fundamentales de una institución con enfoque antropológico, a continuación se expondrán sus elementos principales. Vale la pena anotar que según Pérez (1992)

si tuviéramos que expresar el objetivo único de una institución, diríamos que éste es la satisfacción futura de las personas que lo componen. Precisamente los valores concretos que encarna una institución son aquellos que, al ser aceptados por la persona, la van ayudando a su desarrollo como tal persona. Esos valores condicionan todos el operar de la organización. (p. 30).

## **VISIÓN ANTROPOLÓGICA DE LAS INSTITUCIONES**

Este modelo, según Pérez (1992) comprende una concepción de la motivación humana en la que las personas buscan el logro simultáneo de motivos externos (extrínsecos) como de motivos internos, que puede ser intrínseca (la propia realización del trabajo) y trascendentes (la utilidad del trabajo realizado para otras

personas). Esta concepción implica que las organizaciones se conciben como un medio para la satisfacción de necesidades de los tres tipos de motivos anteriormente descritos.

La eficacia de la organización se logra a través de las acciones individuales coordinadas; eso significa que en el logro de la eficacia influyen no solo las acciones requeridas por el sistema formal, sino también las acciones espontáneas del sistema informal. (Pérez, 1992, p.141).

Por lo tanto, el concepto de unidad de la organización “expresa el grado de identificación de sus miembros con la eficacia organizacional”. (Pérez, 1992, p.143).

El modelo antropológico contempla el concepto de misión externa, misión interna y los valores de la dirección. La misión externa “representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio” (Pérez, 1992, p.146). Por su parte, la misión interna refleja las “necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto son productores” (Pérez, 1992, p.146). En consecuencia, la misión interna se relaciona con el desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes que la organización intenta conseguir, a través de los aprendizajes en sus participantes.

Con relación a los valores, “Toda decisión implica, necesariamente, unos valores que la determinan. Sin ellos no podría elegirse entre las posibles alternativas o acciones a realizar en un momento dado” (Pérez, 1992, p.149). Los valores de la dirección o de la misma organización incluyen, la interpretación de la organización de lo que entiende por necesidades reales en el momento de tomar decisiones y el peso que se da a cada necesidad a la hora de tomar la decisión. En síntesis, “los valores de la dirección expresan cómo se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, a la hora de tomar las decisiones” (Pérez, 1992, p.150). “La prueba definitiva de la calidad de los valores de la dirección es su contribución al crecimiento de la unidad de la organización” (Pérez, 1992, p.150).

Se reconocen, entonces, tres dimensiones de las organizaciones, “crear riqueza (eficacia) a través de la aplicación de una serie de capacidades operativas específicas (lo que llamamos su objeto), para satisfacer unas necesidades concretas (misión

externa)” (Pérez, 1992, p.151). La eficacia, atraktividad y unidad son parámetros que representan la bondad de una empresa, desde lo económico (eficacia), como del sociológico (capacidad de operar) y moral (unidad).

En síntesis, se reconoce que el modelo antropológico recoge los aspectos principales que permiten el funcionamiento de una organización, sin embargo hace un énfasis en el aprendizaje que genera el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización, en la medida que están motivadas a realizar todas sus responsabilidades con la mayor perfección posible, logrando la satisfacción de necesidades intrínsecas y trascendentes, que fortalecen la unidad organizacional, lo cual también es reflejo de la articulación de los valores institucionales con los individuales de la persona.

El enfoque antropológico de una institución se enmarca en la visión de una comunidad de personas con principios, valores y un modo de obrar enfocado al bien común, además, es de carácter permanente para el crecimiento de las personas; concibe a la persona, como un ser único e irrepitible, con identidad propia, constituido por dimensiones físicas, sociales, culturales y espirituales; en búsqueda del perfeccionamiento, a través de la verdad, la autonomía y la libertad, con apertura a la donación en respuesta a la coexistencia y con un claro propósito de servicio. El tipo de decisiones del enfoque antropológico se enmarca en la búsqueda de la verdad. La motivación trascendente hace referencia a la mejora personal y profesional; busca por medio del trabajo bien hecho, servir en beneficio de la comunidad y de la sociedad. El tipo de normas gira en torno a principios y el enfoque ético, hace referencia a un actuar virtuoso enfocado al bien común.

Teniendo en cuenta la descripción de institución educativa arriba mencionada y su diferencia con las organizaciones empresariales, se puede concluir que los valores asignados según las necesidades de la institución educativa u organización empresarial, se determinan por la manera de concebir a las personas, es así, como en los enfoques mecanicista y psico – sociológico, al establecer el propósito, dejan de lado la visión unitaria de la persona, por ello, son incompletos; mientras que el enfoque antropológico, además de ser incluyente, es decir de contemplar en su

interior los enfoques mecanicista y psico – sociologista, concibe a la persona por lo que es; así mismo, permite a la institución educativa o a la organización empresarial permanecer en el tiempo para servir y contribuir al perfeccionamiento integral de las personas.

Por lo anterior, se puede inferir que la institución educativa femenina –objeto de este estudio-, al parecer se enmarca dentro del enfoque antropológico, ya que dentro de los aspectos misionales de su PEI, se observa que hay un modelo de institución, donde prima el concepto de persona, pues reconoce la dignidad humana y busca lo más beneficioso para la trascendencia, desde sus motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, dado que es una comunidad de personas al servicio de la sociedad. Su propósito y su obrar son coherentes con los valores institucionales. Así mismo, sus decisiones parecen estar basadas en el bien común.

Adicionalmente, la misión de su PEI, contempla, el respeto de la dignidad trascendente de la persona humana, por medio del perfeccionamiento integral de quienes conforman la comunidad, de manera responsable y en ejercicio de la libertad, a través de una atención personalizada, dentro de un ambiente académico interdisciplinario de alta excelencia y rigurosidad. También, en un ámbito propicio, promueve la realización del trabajo académico y administrativo bien hecho y como un servicio a las personas, para contribuir al bien común y a la construcción de una sociedad justa y solidaria.

## **CONCILIACIÓN TRABAJO – FAMILIA Y ENRIQUECIMIENTO EN LA INTEGRACIÓN TRABAJO – FAMILIA**

La conciliación trabajo familia en las organizaciones humanas cobra cada día mayor relevancia y es objeto en la actualidad de numerosos estudios, con fundamento en un enfoque antropológico que facilite el desarrollo de las personas en la

organización, favorezca la sostenibilidad en el tiempo y aporte al progreso de cada país.

El documento del Consejo de administración de la 312<sup>o</sup> reunión de la (OIT) Oficina Internacional del Trabajo (2011) expresa el interés que suscita este tema, el cual se relaciona con los nuevos desafíos que plantean fenómenos como la expansión del empleo femenino remunerado y de los empleos atípicos, la intensificación del trabajo, el envejecimiento de la población y los cambios en la estructura familiar. El crecimiento de los hogares monoparentales, aunado a la actual crisis económica que enfrentan algunos países y en consecuencia las medidas austeras que se adoptan, han desencadenado presiones recurrentes del trabajo remunerado y las responsabilidades familiares.

Idrovo (2006) se refiere a los cambios que enfrenta la empresa en el siglo XXI, resaltando el ocurrido en la mitad del siglo XX, especialmente en las últimas décadas, que es la introducción masiva de la mujer al mundo laboral. Las mujeres ocupan el 51% de la población colombiana y a septiembre de 2005 ocupaban el 42,13% de la población económicamente activa, lo que evidencia un incremento sustancial.

Según Chinchilla (2007), la familia del empleado empieza a ser importante para las empresas. Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano (2009) afirman que la presencia de una cultura de apoyo a la relación trabajo-familia en la organización es considerada la más importante, ya que su presencia o ausencia provoca efectos adversos en los empleados, aumentando o disminuyendo su satisfacción, compromiso, intención de dejar la organización o impactando en los resultados de la empresa en el ausentismo y productividad. El concepto de cultura trabajo-familia, se comprende como un conjunto de ideas, creencias y valores compartidos con relación al grado y apoyo por parte de la organización a la integración de la relación trabajo y familia.

La interacción trabajo familia y sociedad se presenta paralelamente en consonancia con factores como las políticas sociales de los países de apoyo a la familia, que en cada caso estarán presentes o ausentes, de acuerdo a cada región. Es decir, que el Estado ocupa un lugar importante en la interacción de las variables

anteriormente mencionadas, ya que si no hay políticas de protección a la familia que trasciendan los escenarios organizacionales y que realmente impacten en su dinámica, no habrá puntos de apoyo en la transformación hacia empresas familiarmente responsables.

Si el Estado no apoya estas políticas de protección, las familias recurren a soluciones individuales como son, la reducción del número deseado de hijos; recurso a trabajadores domésticos, generalmente mal pagos, y hasta soluciones precarias como responsabilizar el cuidado de los niños menores a los mayores, dejarlos sin supervisión o llevarlos consigo al trabajo. Una de las consecuencias que alerta la OIT es el aumento del trabajo infantil y por ende la disminución de la escolarización de los niños.

Las políticas que las empresas implantan para conciliar trabajo y familia buscan crear un mayor compromiso de los empleados en los resultados de la organización, disminuir la tasa de ausentismo, rotación de personal, disminuir el estrés que experimentan los empleados al no lograr un balance entre su vida personal y laboral, entre otros. Sin embargo, Idrovo (2006) afirma que la existencia de políticas que apunten a esta conciliación, no garantiza que la empresa sea realmente Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Pues se ha demostrado que si no hay una estrategia de comunicación de las mismas, más el compromiso de los líderes de empresa en lograr su cumplimiento y motivar a los empleados a lograr el balance trabajo y familia a través de estrategias de flexibilidad laboral, entre otras, no sería posible llegar a este ideal.

Chinchilla (2007) comenta que “según una encuesta realizada por el Families and Work Institute, un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal.” (p.2).

Chinchilla (2007) enuncia que son tres las áreas que influyen en la vida del hombre (la familia, la empresa y la sociedad); a su vez estos entes son influidos por el mismo hombre. Los tres forman un triángulo que tiene en el centro a la persona; por tanto podría decirse sin temor a equivocarnos que dado que el hombre en primera

instancia nace y se desenvuelve en el ámbito familiar y es de donde recoge y asimila las primeras influencias y donde comienza a forjar su personalidad, es ésta área la más importante y por ello los otros dos estamentos deben salvaguardarla.

Chinchilla (2007) expresa una iniciativa creada en el Centro Internacional trabajo y familia del IESE Business School, impulsado desde 1999 con una línea de investigación específica sobre la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, con el desarrollo del Family –Responsible Employer Index (IFREI), el cual es un instrumento de autodiagnóstico que ayuda a cualquier empresa a conocer su situación en cuanto a la aplicación de políticas RFC.

En el modelo de empresa familiarmente responsable, creado por Chinchilla Pellman y Cardona, existen cuatro elementos principales que lo componen, a saber; políticas (flexibilidad laboral, apoyo profesional, servicios familiares y beneficios extrasalariales), facilitadores (liderazgo, comunicación, responsabilidad y estrategia), frenos/impulsores y resultados. Estos elementos en una empresa familiarmente responsable, reflejan una cultura organizacional orientada a favorecer el equilibrio entre la vida familiar, laboral y personal de las personas que hacen parte de la organización.

El análisis de estos elementos, según el IESE, arrojan las siguientes categorías: Empresa sistemáticamente contaminante; es aquella que no asume ninguna postura ni responsabilidad frente a la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. Otra categoría es la Empresa discrecionalmente contaminante; es decir que la empresa tiene algunas políticas de protección a la relación trabajo familia de sus empleados, sin embargo, poco las aplica. La categoría discrecionalmente enriquecedora es una organización que tiene políticas de protección trabajo y familia con unas prácticas institucionales que son coherentes con el modelo. Finalmente, la empresa sistemáticamente enriquecedora que es la que expresa auténticamente en su cultura la conciliación trabajo familia de todos los miembros de la institución y como toda su gestión es familiarmente responsable.

Ahora bien, una vez revisados los aspectos de la conciliación trabajo y familia, se hace necesario conocer la definición del enriquecimiento en la integración trabajo –

familia, tema que cobra vigencia día a día a nivel internacional, ya que es considerado una de las dimensiones más significativas de la conciliación trabajo familia según Allis y O'Driscoll, 2008 (citado por Jijena, R. & Jijena, C., 2011). El enriquecimiento trabajo – familia hace referencia a la manera en que el trabajo y la familia se benefician entre sí, de forma bidireccional. Existe gran cantidad de literatura que habla sobre el conflicto trabajo – familia y sus consecuencias negativas en la salud y en el descenso de la productividad de los empleados. No obstante, recientemente se han realizado algunas investigaciones sobre el impacto positivo de la integración trabajo – familia, denominado enriquecimiento, según Greenhaus y Powell (2006); sin embargo vale la pena anotar que no existe literatura suficiente sobre esta nueva hipótesis.

Sin embargo se tienen estudios que han demostrado que las personas tienen una serie de conocimientos que están basados en su propia experiencia vital y en la formación que han recibido. Este es el conocimiento individual que las personas poseen al entrar en una organización, el cual cuando se pone en común, nace un nuevo conocimiento, que es colectivo, cimentado en procesos de relación y de aprendizaje para las personas que conforman la organización. Ese conocimiento individual y colectivo, influye en la vida familiar y social y permite generar una información, que contribuye a la mejora de la empresa, con el incremento de su eficacia y su eficiencia.

El enriquecimiento trabajo – familia, según Greenhaus y Powell (2006), se define como el grado en que las experiencias en un rol o función mejoran la calidad de vida en el otro rol o función; el enriquecimiento tiene lugar cuando los beneficios que se obtienen en el rol A (trabajo), permiten la mejora en el desempeño o en el afecto individual en el rol B (familia), dicho de otro modo, el enriquecimiento se da cuando en un rol se obtienen tanto recursos físicos, psicológicos, de capital social, materiales, como habilidades, perspectivas y flexibilidad, que permiten la mejora del desempeño en el otro rol; esta mejora o crecimiento, puede darse de manera directa, denominada ruta instrumental, o de forma indirecta, por medio de la influencia del afecto positivo,

llamado ruta afectiva. En la teoría de enriquecimiento, según Greenhaus y Powell (2006), los roles laboral y familiares son aliados en lugar de enemigos.

Cabe anotar que la ruta instrumental hace referencia a lo que le ha enseñado la vida familiar al trabajador para poder interactuar con los colegas o para poder realizar múltiples tareas en el ámbito laboral; de la misma manera, el funcionario puede desarrollar la capacidad de resolución de conflictos en el trabajo, lo que le permitirá resolver de manera más efectiva los conflictos que puedan presentarse en su hogar, en las relaciones matrimoniales, con sus hijos o con otros miembros de la familia, como padres, hermanos, etc. Así mismo, la interacción con los hijos promueve el desarrollo de la paciencia, lo cual facilita la relación con personas en el trabajo.

Por otra parte, la ruta afectiva, indica que un estado de ánimo en un rol, se implica directamente en el otro rol, a través del afecto. Por ejemplo, un empleado a gusto y con buen genio en el trabajo, posiblemente tendrá una actitud positiva con su familia, lo que permitirá el mejoramiento de su ambiente personal y familiar, con la mejora de su desempeño como esposo o esposa, padre o madre, hijo, hermano, etc. Greenhaus y Powell, (2006), también sugieren la probabilidad de que la autoestima mejore el rendimiento en el trabajo, ya que estimula la motivación, el esfuerzo, la persistencia y la fijación de objetivos. Es importante tener en cuenta que el supervisor es un modelo para los colaboradores, por tanto, son estos los primeros encargados de asimilar y vivenciar las políticas en la institución que favorecen el enriquecimiento y la conciliación entre el trabajo y la familia. Por ello, actúan como líderes y catalizadores de este proceso.

A su vez Chinchilla y Moragas (2009) hablan sobre el enriquecimiento mutuo de los roles que desempeña una persona en la familia, en el trabajo y en la sociedad. Afirman que es importante que las empresas tengan en cuenta que su centro, que son las personas, se desenvuelven entre dos ámbitos, la familia y el trabajo y que las competencias que desarrollan en su quehacer familiar enriquecen su labor profesional es así como las familias con matrimonios estables favorecen la sostenibilidad de los sistemas económicos del mundo debido a que es más fácil que en ellas haya más estabilidad emocional porque se desarrollan en un entorno saludable.

Para ese desarrollo personal estable, que facilita un desenvolvimiento positivo y eficaz tanto en el ámbito familiar como profesional, es importante destacar en este escrito, las virtudes fundamentales como son la templanza, la fortaleza, la justicia y la prudencia, las cuales Altarejos, Ibañez-Martín, Jordán y Jover (1998) clasifican como virtudes básicas y superiores. Al hablar de virtudes básicas Altarejos et al. (1998) refieren la templanza, de donde se desarrolla la autoestima, la tolerancia y el afán de aprender y la fortaleza que desarrolla el altruismo, la constancia y la paciencia. Con el desenvolvimiento de estas virtudes, al hombre se le facilita tanto en la familia como en la empresa superar los posibles problemas e inconvenientes que se le presentan, poniendo buen ánimo y luchando por sacar de cada experiencia algo positivo. En otras palabras no se aminora ante las dificultades.

En cuanto a las virtudes superiores se refieren a la justicia de donde se desprende la equidad, la veracidad y la rectitud y la prudencia que desarrolla la perspicacia y la atención. Como se experimenta diariamente, la justicia es básica para el entendimiento entre los seres humanos en cualquier ámbito y con la prudencia, que se considera la madre de todas las virtudes, se fortalece la credibilidad en la persona llámese padre de familia o empleado.

De ahí que, “con una conducta perfilada éticamente por estas virtudes, se muestra además la unidad íntima de bien y verdad, de vida y saber, cuya integración cada vez es más difícil de percibir en unos tiempos en que la fama y el poder marcan el rumbo de la vida social e individual”. (Altarejos et al., 1998, p.113-114)

Cardona, Chinchilla y García-Lombardía (2001) hacen referencia a 4 competencias directivas, que de acuerdo con un estudio realizado por el IESE son las de mayor valoración a nivel mundial en las empresas, las cuales se obtienen en primera instancia en el seno de la familia como son servicio, liderazgo, honestidad e iniciativa. También mencionan 3 competencias que hacen referencia a la capacidad del directivo que ayuda al mejoramiento personal. Estas son, aprendizaje, toma de decisiones y credibilidad.

Ahora bien, según Hernáez e Idrovo (2010), para los bogotanos no es fácil la conciliación entre el trabajo y la familia, ya que, primero, la ley establece una jornada

laboral de 48 horas, que, sumado a las largas distancias y al tráfico bogotano, el tiempo disponible al día se ve notablemente reducido; segundo, la situación económica del país, conlleva a que las familias de hoy en día tengan que buscar ingresos adicionales, aumentando las horas de trabajo o que tanto padre como madre deban trabajar. Vale la pena anotar que el número de hogares con doble ingreso se encuentra en aumento, las cifras para el año 2002, indican que subió del 27% al 33%.

Actualmente, se evidencian grandes cambios a nivel de estructura familiar. “Aún cuando la familia nuclear sigue prevaleciendo, el modelo tradicional de familia con un padre que provee, una madre ama de casa y niños corresponde tan solo al 35% de los hogares”. (Hernández e Idrovo, 2010, p.69). Estos cambios tienen su asocio al incremento del trabajo femenino pago. Según el DANE, 2005, citado por Hernández e Idrovo (2010), el 51% de la población colombiana son mujeres y representan el 48% de la fuerza laboral en el sector urbano; así mismo, según Cepal (2004), (citado por Hernández e Idrovo, 2010), Colombia se encuentra dentro de las cifras más altas de hogares con mujeres cabeza de familia, con el 10.7%.

De acuerdo con Hernández e Idrovo (2010), las dificultades para lograr el equilibrio entre el trabajo y la familia, no sólo se deben a factores estructurales y externos, sino a condiciones culturales; es así, como los colombianos, según la encuesta nacional de valores (ENV, 2006), citada por las autoras en mención, mostraba que el 98.7% consideran que la familia es muy importante; no obstante, también valoran el trabajo, ya que para el 93.26% éste es parte muy importante en sus vidas. Adicionalmente, se evidencia en la encuesta que el 51% de los colombianos considera que el trabajo hace que la vida valga la pena. Para el 30%, el trabajo debe ir siempre primero que cualquier otra cosa; mientras que el 25%, considera que un balance entre trabajo y familia es lo que hace que la vida realmente valga la pena. “Aún cuando los porcentajes de aquellos que prefieren el trabajo son menores a los que prefieren la familia, la fortaleza de las preferencias presenta un escenario en el cual el conflicto entre los dos ámbitos tiene muchas posibilidades de generarse”. (Hernández e Idrovo, 2010, p.70).

Una vez revisados los aspectos de la conciliación trabajo familia y del enriquecimiento en la integración trabajo – familia, se describe uno de los aspectos que la favorecen como es la flexibilidad laboral en sus diferentes alternativas. Flexibilidad laboral es una práctica empresarial que regula los derechos laborales eliminando trabas y control a la permanencia física de los empleados en el lugar de trabajo; se relaciona con las medidas de regulación del mercado laboral con referencia a la libertad de contratación y contrato individual del trabajo. En Europa, flexibilidad laboral es la exigencia que algunos sectores formulan al parlamento para que éste adecue las leyes del trabajo, para hacerlas acorde a los modernos sistemas macroeconómicos.

Pasando al tema de la cultura, Calderón, Murillo y Torres (2003) citan a Schein quien afirma, que la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Un aporte que se puede encontrar en Calderón et al. (2003) surge de Allaire y Firsirotu, quienes consideran que la organización se constituye de 3 elementos interrelacionados: Primero, sistema sociocultural, que sostiene un sistema cultural; segundo, sistema cultural, que sirve de justificación al anterior; y tercero, los empleados que elaboran activamente una realidad organizacional coherente.

Calderón et al. (2003), citando a Barley y Kunda (1992), comenta que un motivo de interés tanto de académicos como de expertos es el bienestar laboral, por cuanto se ha establecido una relación entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la organización o de la empresa, la satisfacción de los clientes o usuarios y las condiciones internas para la dirección de dicha organización. Las prácticas alrededor del bienestar laboral se centraron primero en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el

incremento de la lealtad, la motivación y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manera integral la calidad de vida laboral.

Ouchi (1982) también citado por Calderón et al. (2003), por su parte, afirma que “las condiciones de trabajo humanizadas, no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados, los cuales, expresan un mayor bienestar emocional y se sienten menos enajenados.” (p. 215).

En la investigación realizada en Manizales, adelantada por el grupo académico Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales y citada por Calderón et al. (2003), se encontró que cuando las organizaciones están más orientadas al empleado que al trabajo, existe un manifiesto interés por los problemas personales, de manera que las relaciones con el ámbito directivo involucran tanto el aspecto laboral como el personal; adicionalmente, en este tipo de organizaciones hay más oportunidades de formación y de promoción y la empresa le permite al empleado desempeñarse en lo que se destaca. Igualmente, la organización se interesa por aspectos adicionales al trabajo que se reflejan en motivación para el empleado.

En las culturas corporativas los trabajadores tienen la idea de que las normas de cualquier organización incluyen su manera de comportarse en cualquier ámbito, ya sea el trabajo o el hogar, y son empresas en que con facilidad se integran el entorno familiar, social y profesional, ya que consideran diversas esferas de la vida de la persona en el trabajo, incluidos proyectos de futuro, que se reflejan en la estructuración de planes de carrera en los planos personal y profesional y su ajuste con los proyectos organizacionales, uno de los aspectos que al parecer genera satisfacción en el trabajo.

Algunas instituciones, con el propósito de realizar un cambio en la cultura institucional, buscando la mejora del clima laboral con el compromiso y sentido de pertenencia de los miembros de la institución, han acogido el teletrabajo como alternativa, buscando un incremento en la calidad de vida de los empleados y un aumento en la productividad laboral.

De acuerdo con Casado (2000), el concepto de teletrabajo nació en Estados Unidos a principios de la década de los 70, durante la crisis del petróleo, buscando evitar altos costos de transporte con los largos desplazamientos de los empleados y para reducir la contaminación ambiental. El concepto consistía en enviar el trabajo al domicilio del empleado a cambio de que el trabajador asistiera a su trabajo. Hoy en día existen múltiples definiciones de teletrabajo y por ello a nivel tanto nacional como internacional ha sido muy difícil su cuantificación, es decir, establecer el número de personas que laboran en esta modalidad y conocer el grado de su implementación real. No obstante, en todas las definiciones, siempre aparecen los siguientes tres términos que lo caracterizan: organización, localización y tecnología. Así las cosas, el teletrabajo es una modalidad para realizar una actividad empresarial y profesional determinada, desde un lugar distinto a la oficina o lugar de trabajo establecido por la empresa, soportado por las TIC.

Según Casado (2000) el teletrabajo lleva de nuevo al periodo preindustrial, flexibilizando el modelo de organización rígido y tradicional, donde se trabaja en un lugar específico cumpliendo un horario determinado, es como si el futuro con la sociedad de la información y del conocimiento remitieran al pasado. La implementación del teletrabajo lleva a pensar en lo que tuvo que hacer la clase burguesa a principios del siglo XIX, con la revolución industrial, para combatir los gremios de artesanos e introducirlos en el esquema concentrado del trabajo en las fábricas. En ese momento, el paso del trabajo flexible al trabajo concentrado en un edificio o fábrica permitía controlar la calidad de los productos, disminuir gastos de transporte (puesto que los empresarios de la época después de entregar la materia prima a los campesinos en sus casas, debían recoger el producto terminado para venderlo), y lo más importante para los empresarios, controlar el trabajo de los campesinos exigiéndoles un horario, mucho más exigente que el que tenían desde sus casas. Así las cosas, y teniendo en cuenta que la sociedad industrial fue el resultado de la revolución de la clase burguesa, la sociedad de la información y del conocimiento será el resultado del liberalismo económico y político actual.

La implementación del teletrabajo en las empresas implica un cambio en la cultura institucional de las mismas. Se debe pasar de estructuras verticales, jerárquicas y centralizadas a organizaciones planas, democráticas y descentralizadas. Estos cambios de cultura no son fáciles de implementar, a pesar de representar ventajas para el empleado y reducción de costos generales para la empresa. Dado que el teletrabajo, como cualquier otro tipo de innovación tecnológica genera miedos y dudas, sobretudo en el tipo de relación que se pueda terminar estableciendo entre jefes y empleados, el proceso de su implementación, desde su diseño y planificación debe realizarse permitiendo la participación de todos los agentes involucrados en la experiencia; de lo contrario no podrá garantizarse el éxito del proyecto.

Según Casado (2000), dentro de las ventajas del teletrabajo vale la pena resaltar la mayor flexibilidad en el tiempo y la energía asignada, los menores costos de manutención y desplazamiento, las excelentes posibilidades de combinación entre atención a la familia y desarrollo profesional y el trabajo desde cualquier lugar. Cabe resaltar que las personas con alguna discapacidad tienen más opciones de desarrollo personal y profesional a través del teletrabajo.

No obstante lo anterior, esta modalidad de trabajo también presenta algunos inconvenientes, como son el deterioro de las condiciones de trabajo, la confusión entre la vida familiar y privada con el trabajo o la vida laboral, el riesgo de pérdida de status o de posibilidades de ascenso, el aislamiento social, los sentimientos de soledad, la adicción al trabajo y el estrés, los altos costos de inversión en seguridad, acondicionamiento, equipos y materiales, si no son asumidos por la empresa y, finalmente, la pérdida de la privacidad en el hogar del empleado por parte del jefe.

En Colombia existe una normatividad respecto a este tipo de desempeño laboral, se trata de la ley 1221 de 2008, la cual promueve y regula el teletrabajo y se reglamenta con el Decreto 884 del 30 de abril de 2012. Ambas se resumen a continuación:

Según Mintic (2012), el Teletrabajo es un tipo de organización laboral, que debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social para los trabajadores particulares y con las

disposiciones vigentes que rigen las relaciones con los servidores públicos, donde el empleado por medio de la utilización de las herramientas que le ofrecen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación se desempeña laboralmente, manteniendo el contacto con su jefe y sus subalternos, sin requerirse su presencia física en el lugar de trabajo. Este tipo de organización garantiza todos los derechos laborales del empleado. Todos los empleados en esta modalidad deben ser afiliados por parte del empleador al Sistema de Seguridad Social, Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley 100 de 1993, así como a las Cajas de Compensación Familiar en los términos y condiciones de la normatividad que regula dicha materia.

El Decreto establece obligaciones y responsabilidades para las dos partes y crea incentivos para las empresas que generen nuevas plazas en esta modalidad. Principalmente se busca beneficiar a la población en condición de discapacidad, de desplazamiento forzoso, de aislamiento geográfico y a las madres en general, ya que se pretende fomentar este tipo de trabajo en el período posterior a la licencia de maternidad y durante la etapa de lactancia, posterior al período de ley, contribuyendo así a la estabilidad emocional de las madres y al desarrollo de los niños, viéndose reflejado a la larga en un aumento de productividad en las empresas.

Dentro de las obligaciones del empleador se destacan el suministro de equipos de trabajo seguros y medios de protección pertinentes para las labores a realizar, así como la información y formación para el uso adecuado de los mismos. También deberá incluir al teletrabajador dentro del programa de salud ocupacional de la empresa. Para garantizar los resultados esperados deberá fijar las condiciones de cumplimiento con el trabajador y las jornadas de trabajo. Adicionalmente, deberá definir las responsabilidades en cuanto a la custodia y buen uso de los materiales, equipos y recursos informáticos entregados.

El teletrabajador, por su parte, deberá utilizar los elementos de protección personal entregados y hacer buen uso de los materiales, equipos y recursos informáticos asignados. Deberá cumplir con las agendas establecidas con su jefe inmediato y entregar los resultados en los tiempos previstos. Así mismo, deberá

participar en las actividades de prevención y promoción organizadas por la empresa, en el Comité Paritario de Salud Ocupacional, o en el Vigía Ocupacional correspondiente.

Es importante resaltar que para poder acceder a esta modalidad laboral, el empleado debe tener una excelente comunicación con su jefe inmediato, estar comprometido con la institución, ser disciplinado y saber planear su trabajo para garantizar el cumplimiento de sus objetivos en los tiempos y plazos establecidos.

Otras modalidades de flexibilidad laboral son el horario flexible y el trabajo a tiempo parcial; el primero, consiste en la determinación de unas franjas de trabajo que totaliza el número de horas laborales convenidas en el contrato de trabajo. Se establece un horario central y otro de fluctuación en el que el empleado tiene la autonomía de administrar el tiempo de acuerdo a sus necesidades particulares. En el segundo, la institución ofrece al empleado la opción de mantener una vinculación laboral con un número de horas reducido.

Así las cosas, puede llegar a afirmarse que tanto el teletrabajo como todas las modalidades de flexibilidad laboral, al dar tiempo al empleado para estar en los momentos más importantes de su vida de hogar, favorecen la conciliación trabajo-familia y a su vez permiten el enriquecimiento en la vida laboral y familiar.

En suma, todas las categorías revisadas en este marco teórico permiten orientar la metodología que se presenta a continuación.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto en proceso de desarrollo corresponde a una investigación de tipo descriptivo y cuantitativo, basado en la aplicación de un instrumento y el análisis de sus resultados, para realizar unas recomendaciones acerca de cómo mejorar el enriquecimiento en la integración trabajo familia.

El tipo de estudio es descriptivo, ya que recoge información de tipo cuantitativo mediante el uso de un cuestionario. Se aplicará el Cuestionario IFREI 2.0, de responsabilidad familiar, desarrollado por la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra con sede en Barcelona.

Posteriormente, se analizarán los datos de las encuestas del instrumento aplicado por medio de la agrupación y categorización de las respuestas de los empleados para conocer el nivel de implantación de la responsabilidad familiar, identificar oportunidades de mejora, calibrar las prácticas de responsabilidad familiar ya implantadas y dimensionar el impacto que implica la falta de conciliación trabajo familia y flexibilidad, y en concreto sus consecuencias en el enriquecimiento trabajo-familia.

El instrumento se aplicará en una institución de educación básica y media diferenciada femenina, que cuenta con 43 años de tradición y experiencia en la formación integral, basada en un modelo de identidad cristiana con mentalidad laical, donde los padres ocupan el primer lugar en la formación, seguidos de los profesores y alumnas; con una estructura de gobierno colegial.

Su enfoque pedagógico está centrado en la persona, vista desde una perspectiva antropológica cristiana, que lleva a dar una formación centrada en valores familiares, sociales, espirituales y personales; desarrolla un currículo pertinente, basado en el programa de diploma de bachillerato internacional (BI), con inglés como segunda lengua, lo que permite a las estudiantes tener una visión y una cultura más amplia y globalizada.

Su Proyecto Educativo Institucional (PEI) “tiene una intencionalidad clara de brindar a las alumnas una educación personalizada con una sólida doctrina cristiana, con un trabajo realizado con la mayor perfección posible, con una aspiración constante por el mejoramiento de la situación de las familias”. (Álvarez, 2000, p.12).

El PEI de la institución educativa objeto de este estudio, tiene como fin motivar a los padres de familia para que se comprometan en la formación de sus hijas, y convertirse en un apoyo como contribución al desarrollo de las alumnas. Así mismo, los docentes se capacitan y se comprometen a promover en las alumnas la unidad de vida, el trabajo bien hecho, la entrega y la donación personal, lo que conlleva a crear tanto en las alumnas como en sus familias amor y sentido de pertenencia a la institución.

En sus notas principales, su misión, propende por la integración de la familia en el proceso de formación, apoyando a los padres en la tarea de ser los primeros educadores de sus hijas, a través de la búsqueda de la excelencia para impactar en la sociedad.

Para la investigación se aplicará el instrumento Cuestionario IFREI 2.0, de RFC, a la totalidad de los empleados de la institución educativa objeto del estudio, es decir, la muestra es de 140 personas. Vale la pena anotar, que este instrumento está validado universalmente y por tanto no se realiza ninguna modificación a nivel regional o local.

El Cuestionario IFREI 2.0, es un modelo de trabajo transversal que incluye top-down (de arriba abajo) y bottom-up (de abajo arriba). Estudia la difusión de las políticas, prácticas y liderazgo en los entornos de la empresa. Contrasta la información facilitada por los colaboradores con las percepciones de sus managers, y el impacto de la RFC en las personas y los resultados de la organización.

Utiliza una metodología que involucra a todas las personas de todos los niveles de la empresa, así: nivel ejecutivo: con el fin de entender cómo los *managers* perciben la RFC y su relación con la estrategia y sostenibilidad del negocio, así como las dificultades que se encuentran a la hora de dirigir a sus equipos; y, nivel operativo

para entender en qué medida el ambiente laboral facilita la conciliación trabajo-familia, en función de las necesidades y expectativas personales y laborales.

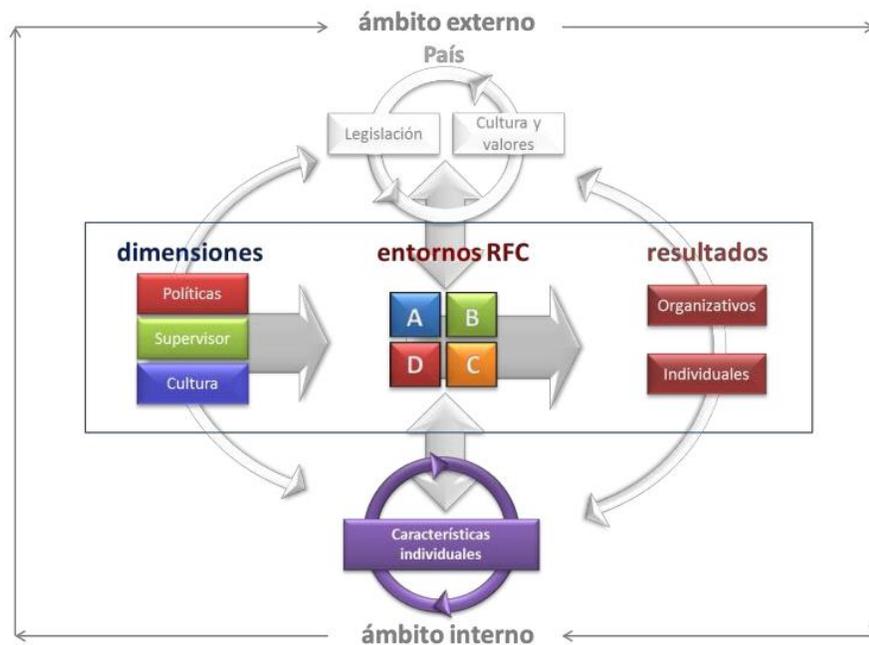
Las encuestas se aplican on – line y el modelo se aplica en tres niveles dentro de la organización, así: el primer cuestionario corresponde al director de personas; el segundo se aplica al supervisor directo y consta de un cuestionario directo que es genérico y otro que es específico y corresponde a la evaluación de cada colaborador; el tercer nivel se aplica a los colaboradores.

El IFREI 2.0 utiliza un modelo de investigación que analiza el ámbito externo, que es el país, desde la legislación, la cultura y los valores, y el ámbito interno, que es la empresa con sus características individuales. El modelo consta de la evaluación de tres dimensiones. Mide en primer lugar, la implementación de las políticas de RFC en la organización objeto del análisis, en cuanto a flexibilidad tiempo y espacio, apoyo familiar, información, permisos de maternidad y paternidad, etc. En segundo lugar, analiza al supervisor en cuanto al apoyo emocional e instrumental que brinda, en cuanto a la gestión de las políticas RFC existentes y analiza el ejemplo que da en este sentido. En tercer lugar, analiza la cultura institucional respecto a las expectativas de carga laboral y horas de trabajo de los empleados, el impacto de la trayectoria de los profesores y el respeto de los colegas en cuanto a las políticas de RFC existentes.

Una vez analizadas las dimensiones, ubica a la empresa en el entorno RFC, el cual puede ser A, B, C o D. El A, enriquecedor, facilita sistemáticamente la conciliación laboral –familiar; el B, favorable, facilita ocasionalmente la conciliación laboral – familiar; el C, desfavorable, dificulta ocasionalmente la conciliación laboral – familiar; o el D, contaminante, el cual dificulta sistemáticamente la conciliación laboral –familiar.

Para finalizar, el modelo IFREI arroja unos resultados basados en la ubicación dentro del entorno RFC, los cuales son de carácter organizativo y de carácter individual. En el organizativo, se mide la intención de los colaboradores de dejar la empresa y la percepción del apoyo de la organización, mientras que en el individual el resultado se basa en la salud general en este sentido, en el enriquecimiento trabajo

– familia, en la satisfacción con el equilibrio trabajo – familia y en el perfil motivacional. A continuación se presenta el modelo de investigación IFREI.



*Figura 1. Modelo de Investigación del IFREI, desarrollado por el IESE.*

El estudio IFREI 2.0 es una evolución del IFREI 1.5, aplicado en más de 20 países y con más de 8.000 encuestas realizadas. Se han realizado estudios en Colombia con el mismo instrumento y se tienen datos a nivel nacional que se utilizarán en el análisis de los resultados.

El total de preguntas para los 3 niveles de encuestados es de 96 que se dividen en preguntas abiertas y de selección múltiple, las cuales se miden en diferentes escalas de acuerdo a la temática. Cada tema está validado y tiene diferentes escalas dentro de las que se encuentran la de Eisenberger que mide los resultados organizativos e individuales y la de Stanko 2008 adaptada de Ruderman, Ohlott, Panzer y King que mide el enriquecimiento trabajo-familia; estas escalas han sido aprobadas académicamente. El error de validación se encuentra entre 0.8 y 0.9.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la metodología utilizada, cuyo modelo se presenta en la figura 1, el análisis de resultados se ha dividido en cuatro aspectos, a saber; el primero tiene que ver con los tipos de entorno que se dan respecto de la RFC y el porcentaje de personas que dicen en la institución que experimentan esos entornos. El modelo distingue 4 tipos de entorno; el A enriquecedor, donde se facilita sistemáticamente la conciliación laboral, el B favorable, cuyo entorno ocasionalmente facilita la conciliación laboral- familiar, el C desfavorable, el cual dificulta ocasionalmente la conciliación y por último el D, que dificulta sistemáticamente la conciliación entre trabajo y familia. A continuación se presenta la figura 2, donde se representa el tipo de entorno RFC.



Figura 2. Tipos de entorno RFC.

El segundo aspecto, corresponde a las dimensiones, donde se encuentran las políticas, el rol del supervisor respecto de la RFC y la cultura RFC que se vive al interior de la organización. Vale la pena anotar, que el grado de RFC viene determinado por estas 3 dimensiones.

El tercer aspecto, son las características individuales, las cuales muestran las preferencias que las personas tienen a la hora de afrontar la integración entre la vida laboral, familiar y personal.

El cuarto aspecto que señala el modelo, tiene que ver con los resultados, dentro de los que se encuentran los organizativos y los individuales. Resulta imperativo resaltar que los resultados organizativos revelan las percepciones en cuanto a la intención de dejar la empresa y el apoyo de la organización; mientras que los resultados individuales miden aspectos relacionados con la percepción de la salud en general, el enriquecimiento trabajo -familia, la satisfacción con el equilibrio ente el trabajo y la familia y el perfil motivacional.

A continuación se presenta el análisis de los resultados con una muestra de 140 personas encuestadas, donde 135 (96%) son mujeres y 5 (4%) son hombres. Vale la pena anotar que la muestra correspondiente a los hombres no es representativa, por lo que no se tendrá en cuenta en el análisis de los resultados. Se da inicio con el primer aspecto, que corresponde a la identificación de los tipos de entorno que según las personas encuestadas se viven en la institución educativa objeto de este estudio.

## **ENTORNO RFC, PERCEPCIÓN DEL ENTORNO LABORAL**

El 46% de la muestra percibe que su entorno ocasionalmente *dificulta* la conciliación laboral – familiar (ambiente C), lo que indica que los empleados perciben falta de apoyo por parte de la organización, estrés e insatisfacción,

por lo que habitualmente pueden, bien sea, entrar en conflicto, o percibirlo como obstáculo en la integración trabajo-familia-vida personal.

Un 36% de la población se ubica en el cuadrante B de la figura 2, es decir, perciben que su entorno ocasionalmente facilita la conciliación. Este aspecto se convierte en una oportunidad para superar obstáculos que impiden que en la institución educativa se viva la RFC.

El 44% entre los entornos A y B demuestra que existe la percepción de que la empresa dispone de políticas y cuenta con supervisores que impulsan la RFC. No obstante para que según el modelo, la institución sea considerada que tiene un excelente entorno de RFC, la suma de porcentajes entre los entornos A y B debe ser de mínimo el 70%, cosa que en este caso no se da.

A continuación se presenta la figura 3, donde se evidencia la percepción del entorno laboral en la institución educativa objeto del estudio.



*Figura 3. Percepción del entorno laboral en la IE.*

Para dar continuidad a la metodología planteada anteriormente, a continuación se presentan los resultados del aspecto del modelo que tiene que ver con las dimensiones que se han tenido en cuenta: políticas, supervisor (liderazgo) y cultura.

## DIMENSIONES

Políticas: son las prácticas formales en una empresa que apoyan integración trabajo-familia y vida personal como la flexibilidad en tiempo y espacio, el apoyo profesional, los servicios y beneficios familiares que van más allá de una retribución económica. Dentro de las políticas usadas en la institución se destacan la flexibilidad de espacio y tiempo, el apoyo familiar, servicios referentes a temas familiares y beneficios para la familia.

En cuanto a la flexibilidad espacio tiempo, los resultados se presentan en las siguientes categorías (Figuras 4 y 5):

Trabajo a tiempo parcial. La percepción de las mujeres líderes sobre la flexibilidad es del 56% contra el 10% de la percepción de las mujeres colaboradoras sobre su propia flexibilidad; es decir, que las mujeres líderes perciben de la empresa una mayor flexibilidad que la que perciben las colaboradoras. Vale la pena anotar que este porcentaje a nivel nacional asciende al 16% en las mujeres, de acuerdo con información obtenida de estudios a nivel nacional que se realizaron con muestras recogidas mediante la misma metodología entre los años 2011 y 2013.

Semana comprimida y teletrabajo. El porcentaje es muy bajo (11% manager y 3% colaboradoras) debido a que estas modalidades de trabajo no existen en una institución educativa básica y media vocacional, aunque es interesante anotar que el teletrabajo en Colombia a nivel organizacional es muy alto y es una práctica en expansión.

Reparto del trabajo: la percepción de compartir el trabajo entre sus iguales asciende a un 33% para el supervisor y a un 18% para las colaboradoras.

Horario de trabajo flexible con respecto a tiempo y espacio: la percepción del horario de trabajo flexible en las colaboradoras está en un 18% y en las supervisoras en un 44%, lo que indica que las supervisoras perciben en mayor grado la flexibilidad del horario de trabajo en contraste a lo que perciben las mismas colaboradoras. Con respecto a la percepción de las mujeres en Colombia, se observa que es igual al de las supervisoras de la institución educativa.

## Flexibilidad espacio y tiempo

El gráfico "Políticas RFC: flexibilidad en el tiempo" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario:

Por favor indique si tiene acceso a las siguientes políticas (sí / no):

- Trabajo a tiempo parcial (reducción de horas laborables a cambio de un salario menor)
- Semana comprimida (medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana)
- Trabajo compartido (un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo sean compartidas entre dos o más empleados)

NOTA: En este gráfico se compara la percepción de los colaboradores sobre su flexibilidad en el tiempo y espacio vs. la percepción que tienen los managers sobre la flexibilidad que tienen sus colaboradores.

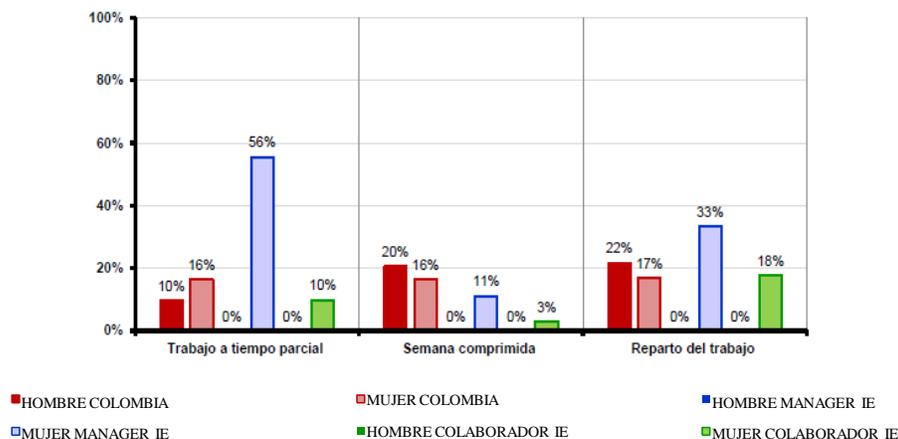


Figura 4. Flexibilidad espacio y tiempo en la IE.

## Flexibilidad espacio y tiempo

El gráfico "Políticas RFC: flexibilidad en el tiempo y espacio" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario:

Por favor indique si tiene acceso a las siguientes políticas (sí / no):

- Horario de trabajo flexible
- Teletrabajo (un acuerdo que permita a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones alternativas)

NOTA: En este gráfico se compara la percepción de los colaboradores sobre su flexibilidad en el tiempo y espacio vs. la percepción que tienen los managers sobre la flexibilidad

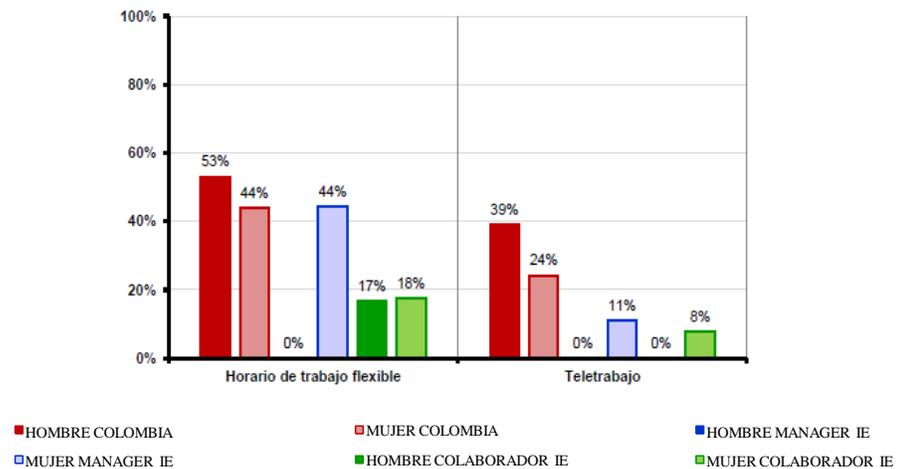


Figura 5. Flexibilidad espacio y tiempo 2 en la IE.

Con respecto al apoyo familiar, el cual se considera como la oportunidad que tienen tanto las supervisoras, como las colaboradoras en atender a un familiar enfermo, cuidar a sus hijos, y la existencia de una guardería en el centro de trabajo, se observa lo siguiente (Figura 6):

La percepción tanto en supervisoras como en colaboradoras es que no existe guardería ni subsidio para cuidado de niños y personas dependientes.

El 95% de colaboradoras y el 100% de las supervisoras perciben que hay acceso para obtener permiso para abandonar el trabajo ante una emergencia familiar.

## Apoyo familiar

El gráfico "Políticas RFC: apoyo familiar" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario:

Por favor indique si tiene acceso a las siguientes políticas (sí / no):

- Guardería en el centro de trabajo
- Subsidio para el cuidado de niños o para la asistencia de dependientes
- Excedencia para cuidar de un familiar

NOTA: En este gráfico se compara la percepción de los colaboradores sobre el acceso a políticas de apoyo familiar vs. a la percepción que tienen los managers sobre el acceso que tienen sus colaboradores.

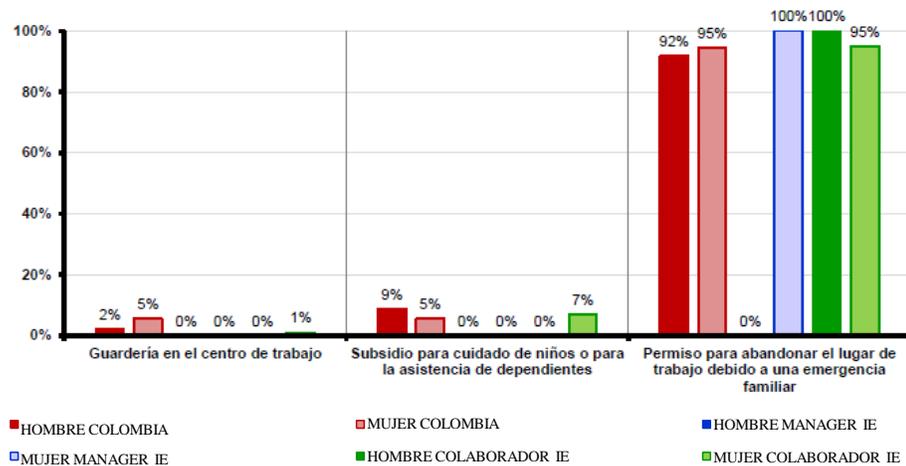


Figura 6. Apoyo familiar en la IE.

En relación a la baja paternidad/maternidad, que se refiere a los permisos por encima del tiempo legal establecido, se observa que los hombres encuestados perciben que los permisos por paternidad van más allá del mínimo legal en un 33%, mientras que en Colombia esta percepción es del 22%. Con respecto a la maternidad en las mujeres el porcentaje de percepción es del 33% en las supervisoras, del 12% en las colaboradoras y en las mujeres en Colombia del 19% (Figura 7). En este ítem se tuvo en cuenta la muestra masculina debido a que se midió el impacto de la paternidad.

## Baja de paternidad/maternidad

El gráfico "Políticas RFC: baja de maternidad y paternidad más allá del mínimo legal" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario:

Por favor indique si tiene acceso a las siguientes políticas (sí / no):

- Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
- Permiso de paternidad más allá del mínimo legal

NOTA: En este gráfico se compara la percepción de los colaboradores sobre su acceso a la baja de maternidad y paternidad más allá del mínimo legal vs. la percepción que tienen los managers sobre el acceso que tienen sus colaboradores.

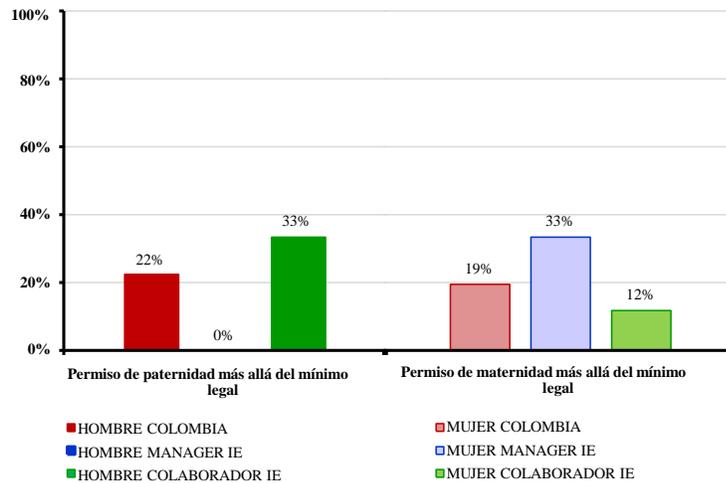


Figura 7. Baja de paternidad/maternidad en la IE.

A continuación se presentan los resultados en cuanto a las políticas de información, las cuales se refieren al asesoramiento profesional y/o personal, a la información sobre guarderías y escuelas; centros de día o residencias de ancianos; al fácil acceso de la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral; seminarios, talleres o sesiones de información sobre la vida laboral y familiar (Figura 8):

## Información

El gráfico "Políticas RFC: información" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario:

Por favor indique si tiene acceso a las siguientes políticas (sí / no):

- Asesoramiento profesional y personal
- Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos
- Fácil acceso a información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su empresa
- Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar

NOTA: En este gráfico se compara la percepción de los colaboradores sobre la información vs. la percepción que tienen los managers sobre la información que reciben sus colaboradores.

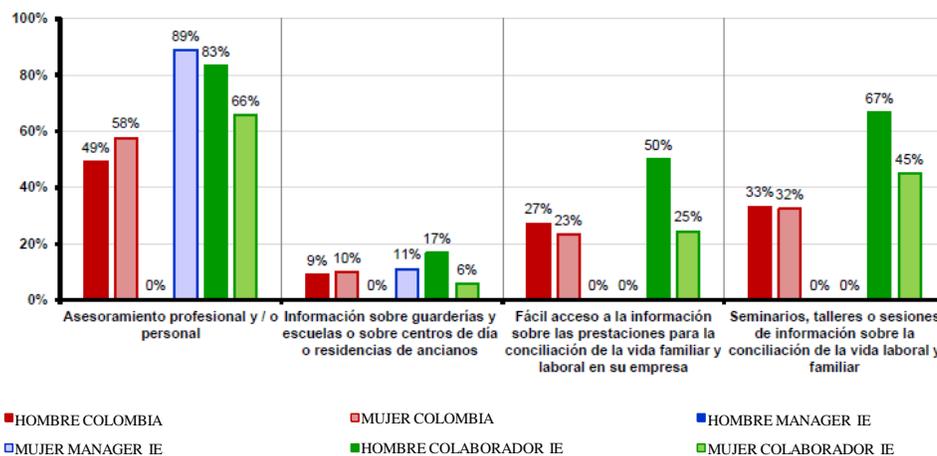


Figura 8. Información en la IE.

La percepción en cuanto al asesoramiento profesional y personal en la mujer líder en la institución educativa es del 89% contra un 66% de la colaboradora y un 58% de la mujer en Colombia, es decir que en un 89% las mujeres que ejercen un cargo de liderazgo consideran que la institución brinda un buen asesoramiento profesional y personal. Esta percepción se confirma con la opinión de las colaboradoras al respecto, aunque en una menor proporción, sin embargo, se denota que esta practica no esta formalizada ni acompañada por expertos en el tema.

Sobre la existencia de guarderías y escuelas o centros de residencias de ancianos en las supervisoras de la institución educativa la percepción es del 11% en contraste con la de las colaboradoras que es del 6%, mientras

que en la mujer colombiana este porcentaje es del 10%. Esto quiere decir que es evidente que no existen ni guarderías ni convenios con ellas o con centros de atención a personas dependientes.

Con respecto a la percepción de las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral, en la mujer líder es del 0%, mientras que en la colaboradora es del 25% y en Colombia del 23%. Resulta evidente que existe una falta de conocimiento sobre la existencia de políticas por parte de algunas colaboradoras en la institución y que no existe una política encaminada a ofrecer subsidios asistenciales que faciliten las políticas RFC.

Con relación a los seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, la percepción de la mujer líder en la institución educativa es del 0%, en la colaboradora es del 45% y en Colombia es del 32%. Esto quiere decir, que efectivamente no existen sesiones informativas sobre la aplicación de políticas RFC, sin embargo las colaboradoras perciben que en la dinámica propia de la formación que reciben, este tema se trabaja de manera indirecta.

Vale la pena anotar que el estudio arrojó que las políticas accesibles más usadas y más útiles en la institución educativa son las siguientes: permiso para abandonar el trabajo debido a una emergencia familiar, asesoramiento profesional y/o personal y programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc).

En cambio las políticas no accesibles y que se desean en el futuro son: horario de trabajo flexible, permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia y seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar.

Liderazgo: Se expresa en la medida que el supervisor fomenta la RFC en cuanto a apoyo emocional, gestión de políticas, apoyo instrumental y

adicionalmente figura como un modelo de conciliación dentro y fuera del trabajo.

Con respecto al apoyo emocional el 38% de las mujeres perciben un excelente apoyo de su supervisor directo, lo cual coincide con el porcentaje de los estudios realizados en Colombia (Figura 9). Lo que significa que el 62% no perciben ese apoyo.

### Percepción del apoyo emocional del manager

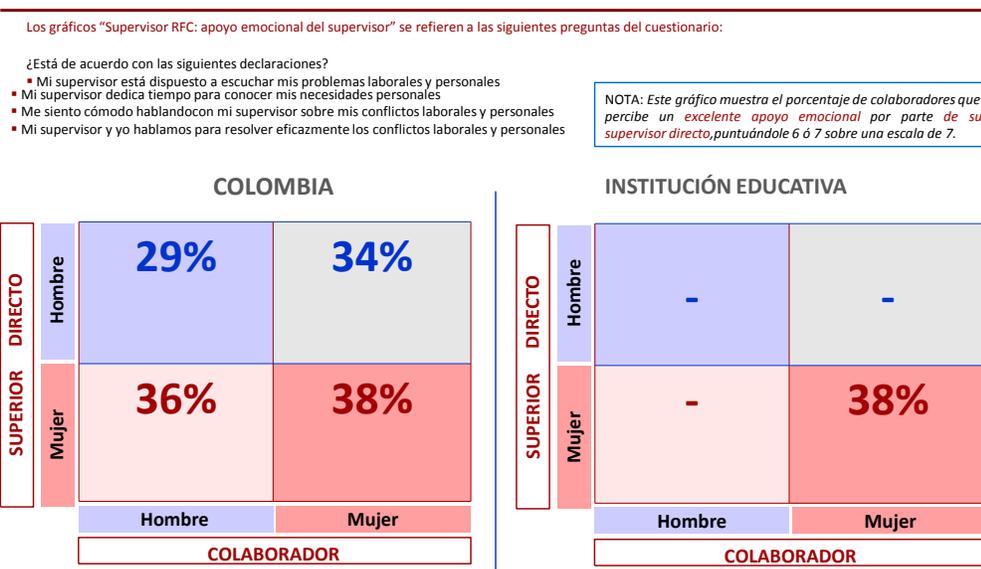


Figura 9. Percepción del apoyo emocional del manager en la IE.

En cuanto al apoyo instrumental (Figura 10), el 49% de las mujeres confía en su supervisor para la resolución de conflictos laborales y personales; este porcentaje supera en un punto al reportado en los estudios realizados en Colombia (48%). Es importante resaltar que el porcentaje de mujeres que no confía en sus líderes para la resolución de conflictos en general es

representativo, por lo que se constituye en un elemento retomado para sugerir en un plan de mejora.

### Percepciones del apoyo instrumental del manager

Los gráficos "Supervisor RFC: apoyo instrumental del supervisor" se refieren a la siguiente pregunta de la cuestionario:

¿Está de acuerdo con la siguiente declaración?

- Confío en mi supervisor para solucionar los posibles conflictos laborales y personales

NOTA: Este gráfico muestra el porcentaje de colaboradores que percibe un excelente apoyo instrumental por parte de su supervisor directo, puntuándole 6 ó 7 sobre una escala de 7.

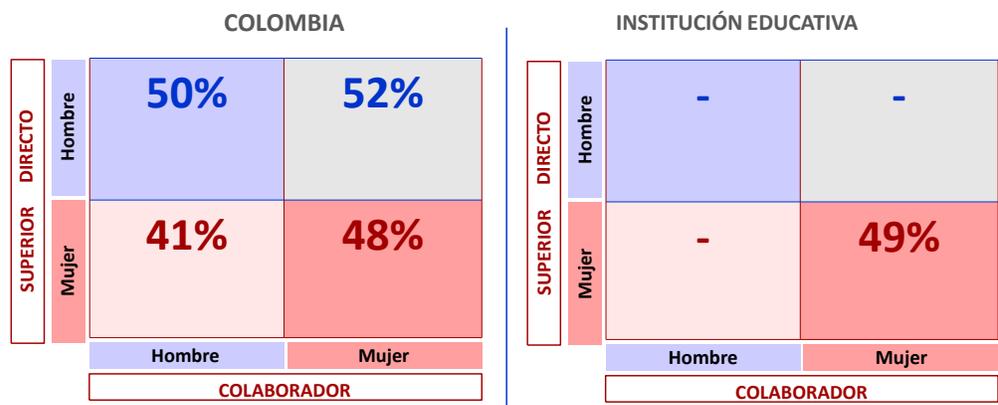


Figura 10. Percepciones del apoyo instrumental del manager en la IE.

El 41% de las mujeres percibe que hay una excelente gestión de políticas por parte de su líder, en contraste con el 38% que reportan los estudios realizados en Colombia (Figura 11). El porcentaje de mujeres que considera lo contrario con respecto a su líder en la institución educativa analizada es representativo, teniendo en cuenta que no existen políticas RFC formales y por lo tanto su aplicación se limita a unos lineamientos que la institución ha brindado de manera informal.

## Percepción de una excelente gestión de políticas del manager

Los gráficos "Supervisor RFC: gestión de políticas del supervisor" se refieren a la siguiente pregunta:

¿Está de acuerdo con la siguiente declaración?

• Mi supervisor organiza el departamento de modo que beneficie a los empleados y a la empresa

NOTA: Este gráfico muestra el porcentaje de colaboradores que percibe una excelente gestión de políticas por parte de su supervisor directo, puntuándole 6 ó 7 sobre una escala de 7..

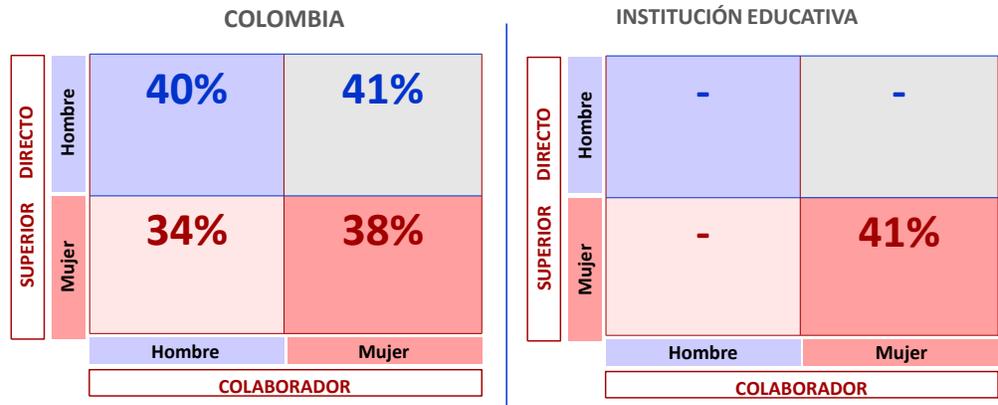


Figura 11. Percepción de una excelente gestión de políticas del manager en la IE.

El 44% considera que su líder es un excelente modelo de conciliación en el trabajo y fuera del mismo, frente al 41% de los estudios realizados en Colombia (Figura 12). Lo anterior quiere decir que las colaboradoras perciben en un 66% que sus supervisoras no son modelo de conciliación trabajo – familia, lo que representa una oportunidad de mejora en la formación en este aspecto.

## Manager como excelente modelo a seguir

Los gráficos "Supervisor RFC: el supervisor como modelo a seguir" se refieren a la siguiente pregunta de la cuestionario:

¿Está de acuerdo con la siguiente declaración?

- Mi supervisor es un buen modelo de conciliación en el trabajo y fuera del trabajo

NOTA: Este gráfico muestra el porcentaje de colaboradores que percibe que su supervisor directo es *excelente modelo a seguir*, puntuándole 6 ó 7 sobre una escala de 7..

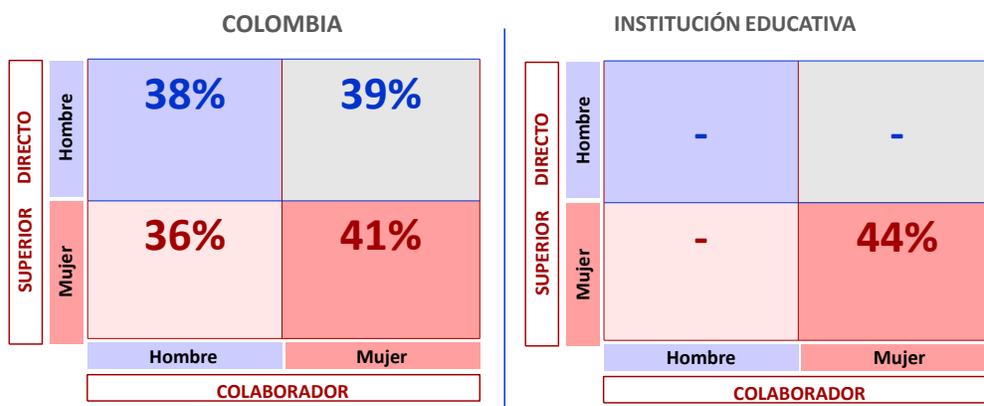


Figura 12. Manager como excelente modelo a seguir en la IE.

Cultura: Esta dimensión hace referencia a la responsabilidad que tiene la institución para favorecer la integración trabajo-familia, a través del conjunto de valores y toma de decisiones que hacen que la institución sea flexible y responsable como las valoraciones o percepciones de las personas y prácticas que se realizan sin que estén estipuladas oficialmente.

El 51% de las mujeres colaboradores de la institución educativa no se sienten molestas por largas excedencias tomadas por sus compañeras para el cuidado de recién nacidos, mientras que este porcentaje en las mujeres líderes es del 78%. Esta brecha suscita interés, ya que en la percepción entre colaboradoras y líderes hay una diferencia de 27 puntos porcentuales. El porcentaje en Colombia es similar al de las colaboradoras de la institución educativa. (Figura 13).

## Cultura RFC

El gráfico de "Cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario sobre las **excedencias**:

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- Muchos empleados están molestos cuando hay **padres** que toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado
- Muchos empleados están molestos cuando hay **madres** que toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado

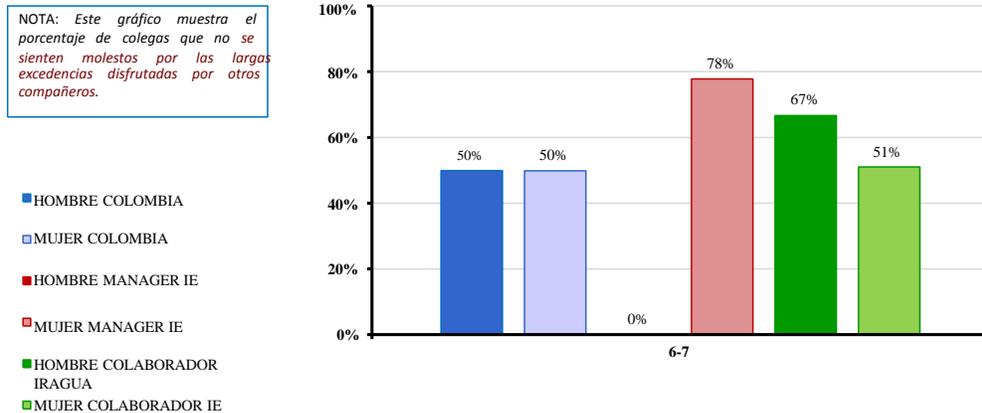


Figura 13. Cultura RFC 1 en la IE.

El 36% correspondiente al mayor número de mujeres que trabajan en la institución educativa que son colaboradoras y el 56% de las directivas no perciben las políticas RFC como un impacto negativo en su trayectoria profesional. Esto quiere decir que hay un 64% que sí perciben que hacer uso de las políticas de RFC tiene un impacto negativo. Este tema se amplía en las recomendaciones, dado el impacto que esto genera en la cultura de la institución educativa. (Figura 14).

## Cultura RFC

El gráfico de "Cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario sobre **consecuencias negativas**:

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- En esta organización los empleados que participan en los programas que están a su disposición (ej. trabajo a tiempo parcial o puesto compartido) son percibidos como menos comprometidos con el desarrollo de sus carreras que los que no participan en estos programas
- Rechazar una promoción o traslado por motivos familiares, daña seriamente la evolución de su carrera en esta organización
- En esta organización los empleados que utilizan horario flexible tienen menos probabilidades de avanzar en sus carreras que los que no lo utilizan

NOTA: Este gráfico muestra el porcentaje de empleados que no percibe que el uso de políticas RFC tienen un impacto negativo en sus trayectorias profesionales.

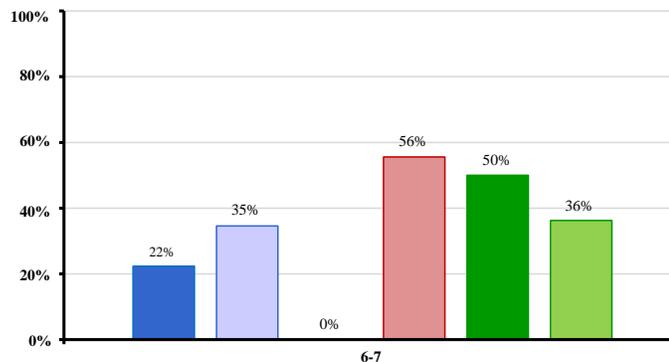
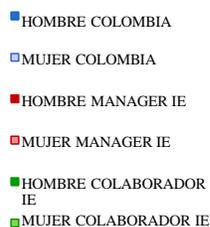


Figura 14. Cultura RFC 2 en la IE.

Con respecto a que se debe anteponer el trabajo sobre la vida familiar y personal, el 58% de las mujeres colaboradoras perciben que deben trabajar más de las horas establecidas en el contrato, en contraste con el porcentaje que representa a las mujeres supervisoras, el cual asciende al 44%. Este porcentaje para las mujeres en general en Colombia es similar al de las colaboradoras de la institución educativa y se ubica en el 55%. Estos porcentajes en la institución educativa reflejan un conflicto, ya que las colaboradoras están empleando más tiempo al desempeño de sus labores profesionales, restando tiempo a sus compromisos familiares y personales. (Figura 15).

## Cultura RFC

El gráfico de "Cultura de Responsabilidad Familiar Corporativa" se refiere a las siguientes preguntas del cuestionario sobre **expectativas carga de horas**:

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- Para prosperar en esta empresa, uno debe trabajar más de 50 horas a la semana, ya sea en el trabajo o en casa
- Se espera que los empleados sigan trabajando en casa por la noche y/o los fines de semana
- Se espera que los empleados pongan su trabajo por delante de su familia
- Para ser bien vistos por la dirección los empleados deben poner constantemente su trabajo por delante de su familia o de su vida personal

NOTA: Este gráfico muestra el porcentaje de empleados que no perciben que han de trabajar por encima de las horas establecidas por contrato.

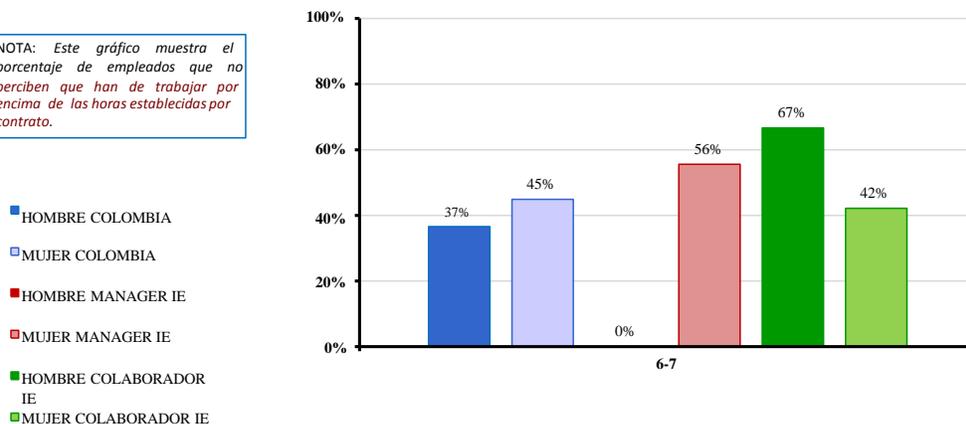


Figura 15. Cultura RFC 3 en la IE.

## CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Las características individuales propias de la RFC se refieren a las preferencias que cada persona tiene a la hora de afrontar la integración de la vida laboral y personal.

Respecto a planificar y priorizar, la mujer de la institución educativa obtiene un porcentaje superior (72%) con relación a la mujer Colombia (61%) y a la mujer a nivel mundial que es (68%); estas cifras indican que las mujeres en la institución educativa perciben que planifican, organizan y priorizan su trabajo

de modo eficaz, para alcanzar a cumplir con todas sus responsabilidades laborales, no obstante, este resultado debe ser objeto de análisis, por el tiempo que las mujeres en la institución educativa están restando a su familia y a sus compromisos personales al cumplir con su labor profesional. (Figura 16).

## Planificar y priorizar

Los gráficos "Estrategias de afrontamiento: planificar y priorizar" se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

(1= Totalmente en desacuerdo / 7= Totalmente de acuerdo)

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- Planifico y organizo mi tiempo de trabajo
- Priorizo y hago lo más importante en primer lugar
- Trabajo de modo eficaz para acabar las cosas rápidamente
- Planifico y organizo cómo realizar todo lo que debo

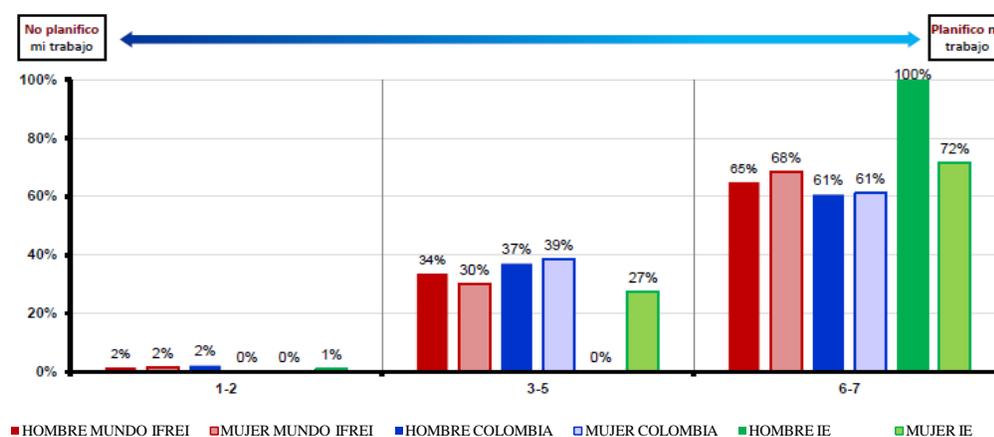


Figura 16. Planificar y priorizar en la IE.

En cuanto al trabajo en casa, el 57% de la mujer de la institución educativa considera que no es aceptable llevarse o pensar en el trabajo mientras se está en casa, en contraste con el 46% de la mujer en Colombia y el 54% de la mujer en el mundo. No obstante, en la realidad, lo que está sucediendo, según sus respuestas abiertas, es que están llevando trabajo a su casa, lo cual genera

una disonancia entre lo que ellas consideran un ideal y la realidad. (Figura 17).

## Trabajar en casa

Los gráficos "Preferencia por integración o segmentación: trabajar en casa" se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Hasta qué punto son aceptables para Usted las siguientes afirmaciones?

(1= De ningún modo / 7= Totalmente)

- Que se espere que trabaje mientras está en casa
- Que deba pensar en el trabajo mientras está en casa
- Que tenga que seguir pensando en el trabajo una vez que ha dejado el lugar de trabajo
- Que se espere que se lleve trabajo a casa

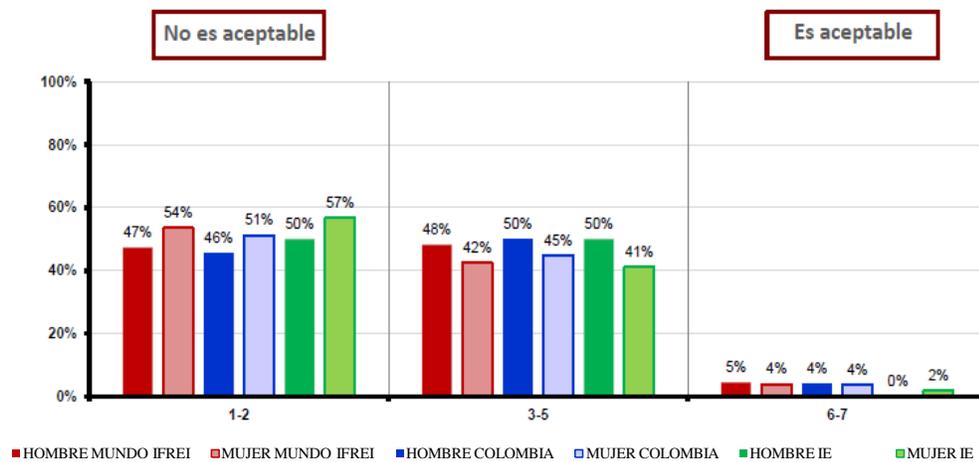


Figura 17. Trabajar en casa en la IE.

Con respecto a resolver temas familiares en el trabajo, el 50% de la muestra duda si este aspecto debe darse. Los porcentajes de la mujer en Colombia y de la mujer en el mundo ascienden al 59% y al 49%, respectivamente en una escala de 3 a 5, donde 1 de ningún modo es aceptable y 7 es totalmente aceptable. Estos porcentajes demuestran que no hay una tendencia clara sobre lo que opinan las mujeres encuestadas con respecto a este tema; se esperaría que en una institución educativa con enfoque antropológico el 100% de la

muestra considerara aceptable resolver temas familiares en el trabajo, lo que constituye una práctica de la vida real. (Figura 18).

## Resolver temas familiares en el trabajo

Los gráficos "Preferencia por integración ó segmentación: llevar cuestiones familiares al trabajo" se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Hasta qué punto son aceptables para Usted las siguientes afirmaciones?

(1= De ningún modo / 7= Totalmente)

- Solucionar temas familiares en el trabajo
- Pensar en asuntos de familia en el trabajo
- Hacer gestiones familiares mientras está trabajando

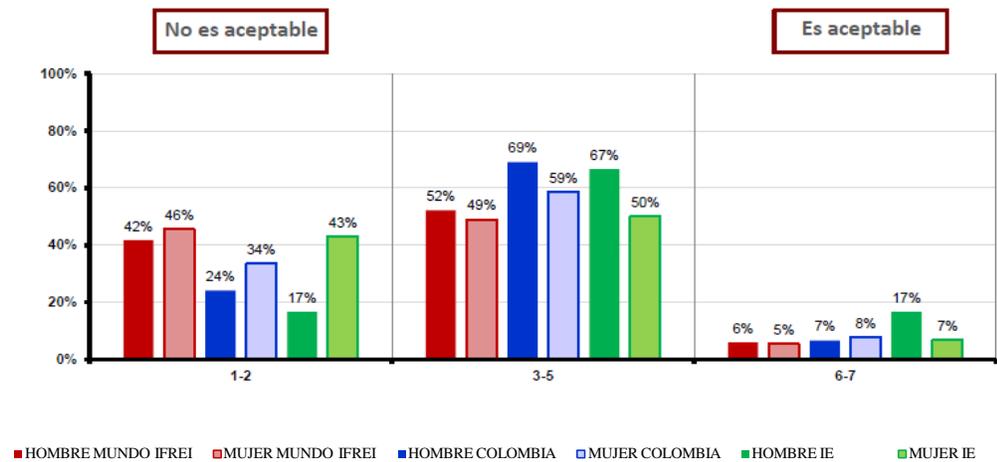


Figura 18. Resolver temas familiares en el trabajo en la IE.

## RESULTADOS ORGANIZATIVOS E INDIVIDUALES

Resultados organizativos: se refieren al impacto de los distintos entornos de RFC respecto a dos variables que afectan los resultados de la organización: a) la intención de dejar la empresa y b) la percepción de apoyo por parte de la empresa.

Con respecto a la intención de dejar la empresa, se observa que del 10% de los encuestados que se encuentran en el cuadrante D, hay un 64% de

intención de dejar la empresa y un 22% de intención en el 46% que se encuentra en el cuadrante C. Las curvas de estos resultados se asemejan a las obtenidas a nivel de Colombia y a nivel mundial. Es decir, en entornos donde la RFC se obstaculiza o no se vive, mayor número de personas tienen intención de dejar la empresa (Figura 19).

## Intención de dejar la empresa

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

- ¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?
- Preferiría otro trabajo más ideal que el que tengo actualmente
  - Si fuera por mí, en tres años no estaría en esta organización
  - Con frecuencia pienso en dejar mi trabajo

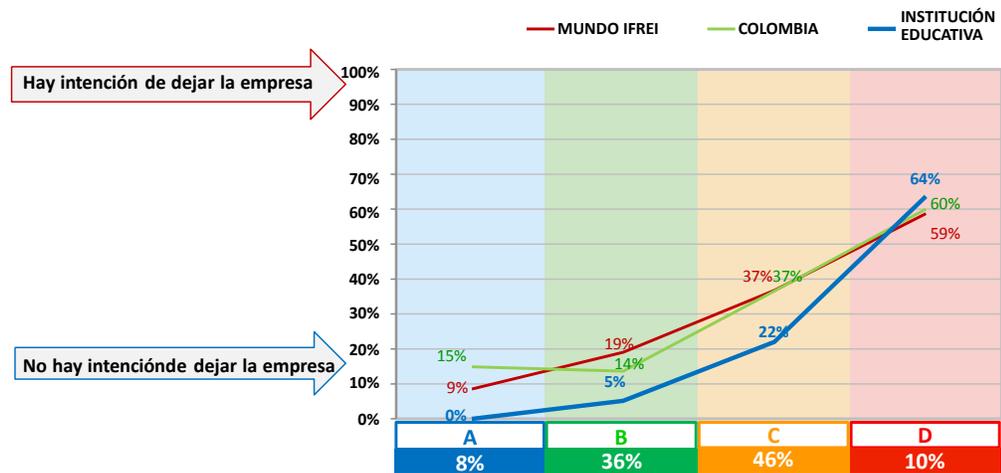


Figura 19. Intención de dejar la empresa en la IE.

En cuanto a la percepción del apoyo de la organización, entre más cerca se encuentre la organización, en este caso la institución educativa, del cuadrante más favorable, la percepción de apoyo es mayor, es así como en el cuadrante D la percepción del 10% de la muestra es del 18%, mientras que de la muestra del 8% que se encuentra en el cuadrante A, la percepción de apoyo asciende al 88% (Figura 20).

## Percepción del apoyo de la organización

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- Cuando tengo algún problema, la organización intenta ayudarme
- La organización sinceramente le preocupa mi bienestar
- La organización toma mi opinión seriamente
- La organización se preocupa por mi satisfacción general en el trabajo

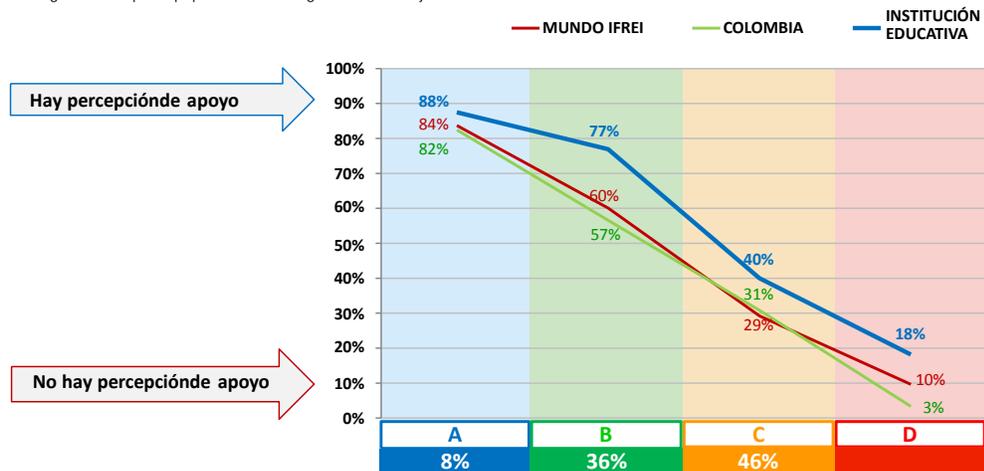


Figura 20. Percepción del apoyo de la organización en la IE.

Resultados individuales: se refieren al impacto de los distintos entornos de RFC respecto a las variables que afectan directamente el bienestar de las personas. Son: salud, enriquecimiento trabajo-familia y satisfacción con el equilibrio trabajo-familia.

Respecto a la salud en general, 54% de las personas del cuadrante C tienen una percepción de buena salud, en contraste con las del cuadrante A que están en un 88% y las del cuadrante B en un 74%. La percepción de Colombia en general es inferior en todos los cuadrantes excepto en el C, donde coincide dicha percepción. Lo anterior indica que en entornos laborales enriquecedores en cuanto a las RFC, como consecuencia se percibe que se tiene mejor salud. (Figura 21).

## Calidad de vida

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

En general, ¿cómo calificaría su salud?

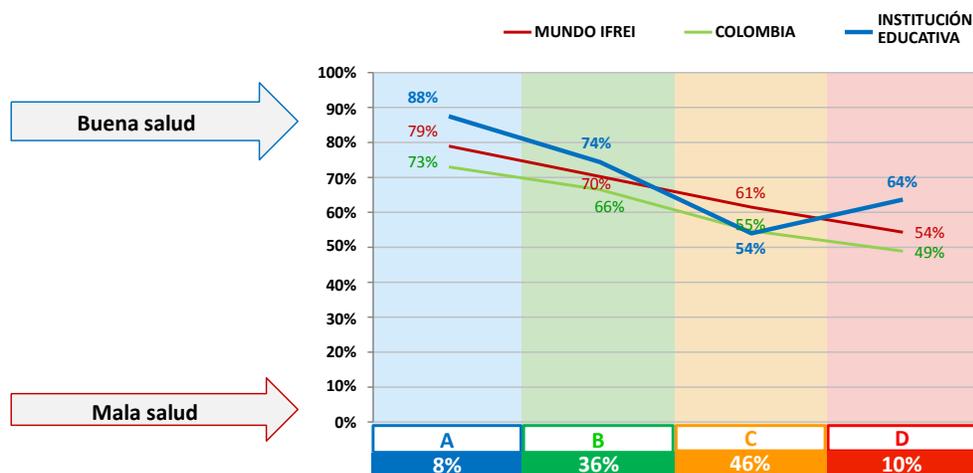


Figura 21. Calidad de vida en la IE.

Para determinar el enriquecimiento trabajo-familia, se tuvieron en cuenta los resultados de las siguientes preguntas del cuestionario IFREI 2.0:

¿El cumplimiento de mis responsabilidades laborales ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el hogar?

¿Superar los obstáculos en el trabajo me ha dado más confianza en mis habilidades en el hogar?

¿Gestionar múltiples tareas en el trabajo ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el hogar?

¿Estar involucrado en el trabajo me ha permitido comprender mejor a mi familia?

Se observa que entre más favorable es el tipo de entorno en cuanto a la RFC, mayor es la percepción del enriquecimiento trabajo-familia. Esto sucede tanto en la institución educativa analizada, como en Colombia y en el mundo.

Las cifras de la institución educativa señalan, que la percepción del enriquecimiento trabajo – familia en la muestra del 8% que se encuentra en el cuadrante A es del 100%; mientras que en el 36% del cuadrante B y en el 46% del cuadrante C, la percepción asciende al 77% y 44%, respectivamente. Así las cosas, la percepción más baja con respecto al enriquecimiento trabajo – familia la reporta el 10% del cuadrante D, con un 36%, cifras que eran de esperarse. Este aspecto se trabaja en las recomendaciones para el plan de mejora, por ser de fundamental interés en esta investigación. (Figura 22).

### Enriquecimiento trabajo → familia

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- El cumplimiento de mis responsabilidades laborales ha enriquecido las habilidades interpersonales necesarias para tener éxito en el hogar
- Superar los obstáculos en el trabajo me ha dado más confianza en mis habilidades en el hogar
- Gestionar múltiples tareas en el trabajo ha mejorado mi capacidad de realizar múltiples tareas en el hogar
- Estar involucrado en el trabajo me ha permitido comprender mejor a mi familia

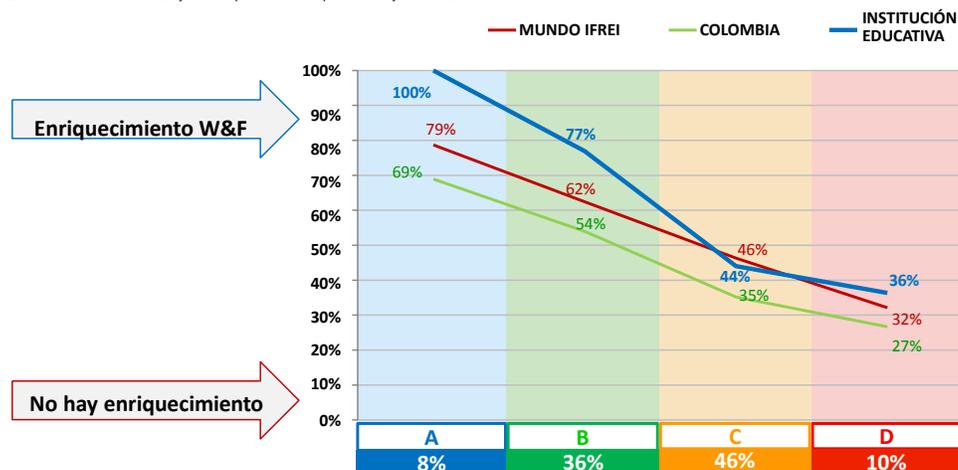


Figura 22. Enriquecimiento trabajo – familia en la IE.

Al respecto de la satisfacción con el equilibrio, sucede algo similar que en el enriquecimiento trabajo- familia, ya que entre más enriquecedor respecto a la RFC es el entorno, mayor es la percepción de satisfacción en el equilibrio trabajo-vida personal y familiar. Es así como en el cuadrante

A donde se ubica el 8% de la muestra, la percepción es del 88%, mientras que en los cuadrantes C y D son del 28% y 27% respectivamente. Similares resultados presentan las curvas de Colombia y el mundo en este aspecto (Figura 23).

## Satisfacción con el equilibrio

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Está de acuerdo con las siguientes declaraciones?

- El modo que usted divide su tiempo entre su trabajo y su vida personal o familiar
- El modo que usted divide su atención entre trabajo y hogar
- El modo en que su vida personal y familiar encaja y quedan integrados
- Su habilidad para conciliar las necesidades de su trabajo con las suyas personales y las de su familia
- La oportunidad que tiene de realizar bien su trabajo y también las obligaciones familiares

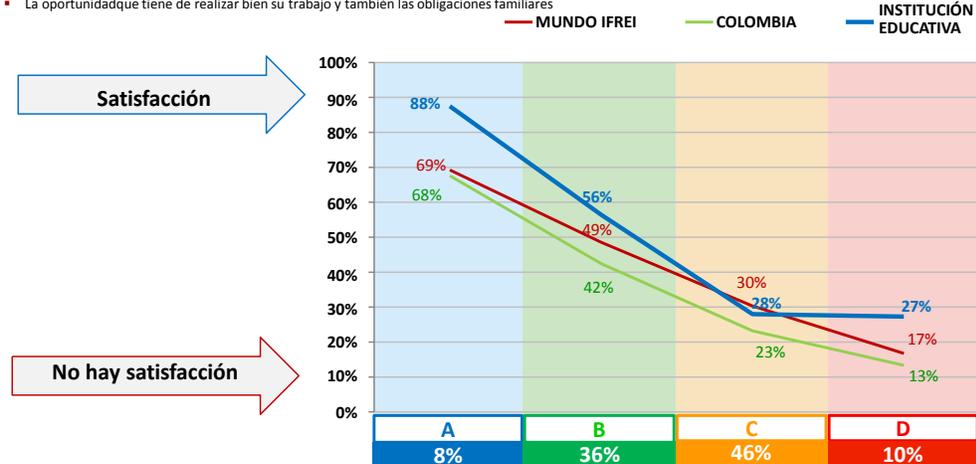


Figura 23. Satisfacción con el equilibrio en la IE.

## PERFIL MOTIVACIONAL

El perfil motivacional hace referencia a las motivaciones trascendentes, intrínsecas y extrínsecas, y como este tema clave está relacionado con los entornos RFC y a su vez con el enriquecimiento trabajo-familia.

Motivación trascendente: referida a la vocación de servir y beneficiar a otros a través de su trabajo. En los cuatro cuadrantes del entorno se presenta una motivación trascendente alta tanto en la institución educativa analizada como en Colombia y en el mundo, siendo más alta la curva en la institución educativa analizada, lo cual es consecuente con una institución educativa de enfoque antropológico y que hace énfasis en la formación integral de su comunidad. La percepción mayor, del 100%, se encuentra en la muestra del 8% del cuadrante A. No obstante, el 10% de la muestra ubicada en el cuadrante D tiene una motivación trascendente del 82%, siendo representativa y aún bastante alta, sobre todo en el contraste con Colombia y con el mundo, donde la diferencia es de aproximadamente 17 puntos porcentuales. (Figura 24).

## Motivación Trascendente

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?

- Porque quiero beneficiar a otros a través de mi trabajo.
- Porque quiero tener un impacto positivo en otros.
- Porque quiero ayudar a otros a través de mi trabajo.
- Porque es importante para mí hacer el bien a otros a través de mi trabajo.

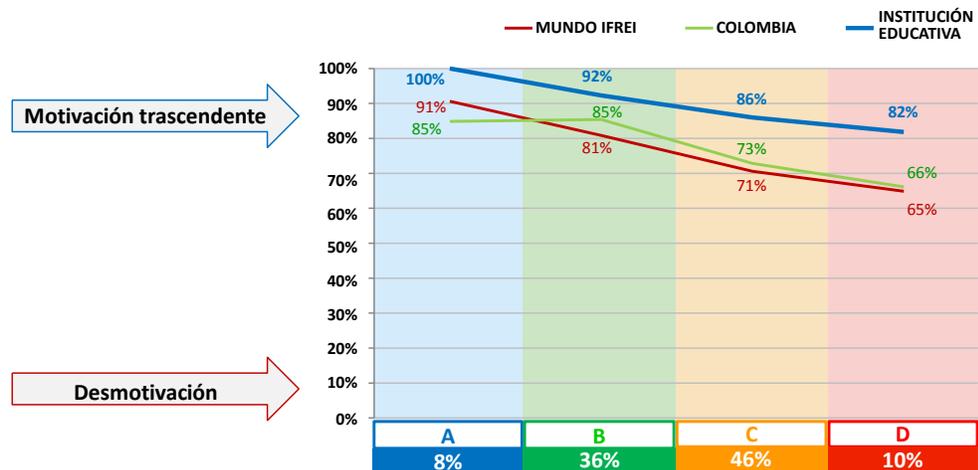


Figura 24. Motivación trascendente en la IE.

Motivación intrínseca: mide el grado de satisfacción de las personas en la realización de su trabajo. A este respecto llama la atención que las curvas de los tres espacios (mundo, Colombia e institución educativa) son similares a excepción de la institución educativa analizada, ya que ésta en el cuadrante D obtiene un puntaje superior en más de 20 puntos porcentuales, respecto a Colombia y al mundo. La institución educativa analizada presenta una percepción del 100% en el cuadrante A; 85% en el cuadrante B y 60% y 64% en los cuadrantes C y D, respectivamente (Figura 25).

## Motivación Intrínseca

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

- ¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?
- Porque disfruto con mi trabajo.
  - Porque mi trabajo es divertido.
  - Porque considero que mi trabajo es atractivo.
  - Porque aprendo/desarrollo competencias.

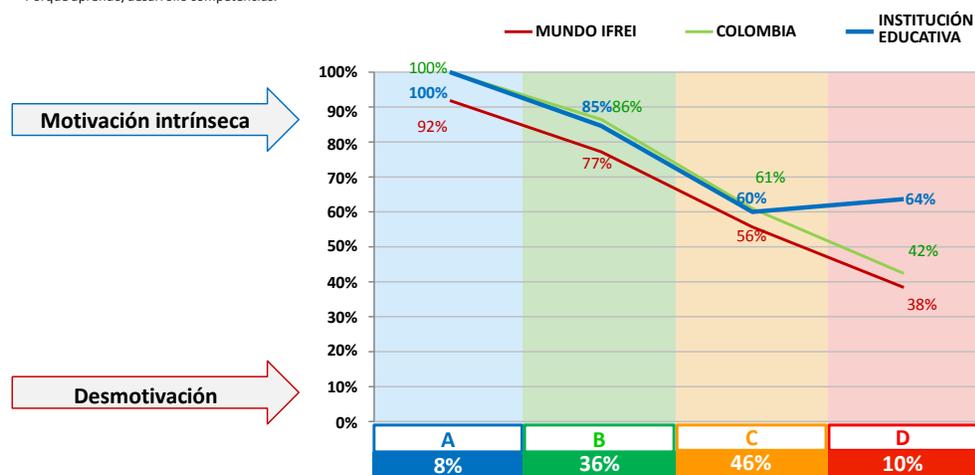


Figura 25. Motivación intrínseca en la IE.

Motivación extrínseca: referida a que la mayor razón por la cual se trabaja es por el beneficio económico. Los resultados demuestran que en la institución estudiada, el beneficio económico está por debajo de Colombia y del mundo en los cuadrantes B, C y D, las cifras se ubican en el 44%, 36% y 27%,

respectivamente, teniendo una diferencia así, en el cuadrante B de 4 puntos porcentuales con Colombia y 27 con el mundo; en el cuadrante C de 6 puntos porcentuales con Colombia y de 22 con el mundo y en el cuadrante D con 10 puntos porcentuales con Colombia y 23 con el mundo. Es de resaltar que en el entorno enriquecedor la motivación extrínseca en la institución educativa casi alcanza los niveles del mundo, lo que representa una coherencia entre el ambiente laboral RFC y los beneficios tangibles que se obtienen. (Figura 26).

## Motivación Extrínseca

Los gráficos se refieren a las siguientes preguntas del cuestionario:

¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?

- Porque quiero conseguir los ingresos que me he propuesto.
- Porque quiero ser promocionado.
- Porque quiero que otra gente reconozca que hago un buen trabajo.
- Porque el trabajo me da un cierto status.

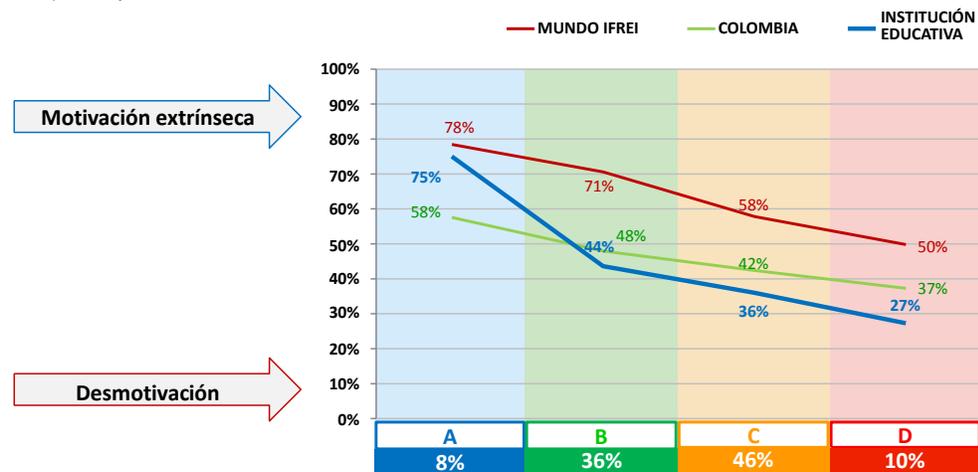


Figura 26. Motivación extrínseca en la IE.

## RESPUESTAS ABIERTAS

Con relación a los resultados obtenidos de las respuestas abiertas del IFREI 2.0 la muestra comenta:

Con respecto al liderazgo, en las colaboradoras se evidencia una posibilidad de mejora en cuanto al apoyo emocional. Perciben que las líderes no son conscientes de la cantidad de trabajo que genera la docencia directa e indirecta, lo cual implica no solo dictar la clase, sino que conlleva también a la preparación, calificación de exámenes y asesoría a estudiantes, entre otras.

A continuación se presenta un extracto de las respuestas ante las preguntas abiertas del instrumento:

*“Sería muy bueno que las directivas hicieran una minuciosa revisión de la asignación de clases coherente al tipo de materia que se enseña, el grado de complejidad, el tiempo de preparación que en realidad la clase requiere, la presión que tiene cada asignatura en sus hombros. Creo que aunque se asignan 'pocas horas' de clase, el monto de trabajo, para ciertas personas, se dobla y hasta se triplica en algunas ocasiones, hecho que hace que la persona tenga que llevar su trabajo a casa quiéralo o no, pues el tiempo es insuficiente para planear, leer, preparar clase y sus materiales, evaluar textos de profundidad y muchas tareas más que algunas maestras tienen que hacer diariamente. A pesar de que el colegio piensa en ayudar, no es lo mismo preparar 2 o 3 asignaturas que 4 o 6, sin contar con otras labores. Este trabajo demanda mucho más de lo que las directivas creen”.*

Con respecto a la cultura se evidencia malestar relacionado con la excesiva carga laboral que perciben tener las colaboradoras, ya que deben llevar a casa trabajo, restando tiempo a sus responsabilidades familiares y personales, al igual que algunas experimentan rechazo o poca comprensión por parte de sus compañeras cuando hacen uso de permisos por situaciones familiares o personales. Ejemplos de lo anterior son las siguientes respuestas de las colaboradoras:

*“Yo sólo espero que la organización respete los tiempos para cada cosa. Durante el tiempo laboral dar lo mejor pero que no esperen que gran parte del trabajo se realice en casa y los fines de semana porque el tiempo en el colegio no es suficiente. La carga laboral no se ajusta al tiempo necesario para cumplir con todas las responsabilidades que nos demandan”.*

*”Considero que paulatinamente se aumentan las responsabilidades que hace que cada vez más se trabaje en casa, es importante evaluar por parte de los supervisores las responsabilidades para tener equilibrio entre la familia y el trabajo, siendo la familia lo más importante”.*

*“El ambiente laboral del colegio es muy malo. Se reconoce hay quien trabaja en exceso y quienes por nuestra responsabilidad familiar no podemos hacerlo somos vistas de mala manera”.*

En cuanto a las políticas se evidencia la necesidad de implementar algunas referentes a flexibilidad en tiempo y espacio, especialmente revisar la viabilidad de aplicar el teletrabajo en algunos cargos, así mismo conectar estas políticas con prácticas de salud ocupacional, orientadas a reducir el estrés. A continuación algunos ejemplos de la percepción de las colaboradoras en cuanto a flexibilidad en tiempo y espacio:

*“El trabajo flexible o teletrabajo serían alternativas que aportarían mucho en la integración de la vida familiar y profesional, es posible que no apliquen en todos los casos y momentos, pero facilitan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores e incluso pueden mejorar la productividad”.*

*“Programas de ejercicio físico, esto permitiría ofrecer un espacio de esparcimiento que favorezca la liberación de altos niveles de estrés”.*

*“La programación de las vacaciones, ya que estas son establecidas durante determinadas épocas y no es posible cambiarlas”.*

*“Contar con el apoyo de otra persona que comparta la responsabilidad de los cargos”.*

*“Realizar la parte intelectual desde la casa 2 días a la semana y 3 días dedicarlo en el trabajo únicamente a la parte operativa”.*

*“Organización de actividades de tiempo libre como lúdicas y culturales”.*

*“Horario de trabajo flexible y teletrabajo”.*

*“Escalas de salarios, ya que no se tiene en cuenta los estudios realizados, es decir gana lo mismo una persona que tiene el solo diploma de profesional que el que tiene especializaciones y maestrías”.*

*“El horario flexible, me parece que es una práctica que te permite ser más productivo en el trabajo. También la política de trabajo compartido, actualmente tengo exceso de trabajo que no alcanzo a terminar en las horas establecidas en la institución y ameritan una persona más por lo menos en un medio tiempo”.*

*“La opción de tener una tarde libre. Aunque sea una vez al mes que nos permitieran salir al tiempo con las niñas, es decir al medio día. Uno podría cuadrar citas y vueltas especiales en ese espacio sin tener la necesidad de pedir permisos adicionales”.*

En cuanto a las políticas encaminadas a los servicios referentes a temas familiares, las encuestadas manifiestan la necesidad de apoyos económicos para formación. A continuación dos ejemplos de respuesta abierta en este aspecto:

*“Me gustaría que ofrecieran a los empleados de servicios la oportunidad de estudiar ya sea a nivel técnico o profesional, dándonos un apoyo económico ya que por estas circunstancias es que muchas veces no podemos estudiar”.*

*“Me gustaría mayor capacitación en lo relacionado con mi trabajo para mejorar y así proyectarlo en mi familia”.*

De igual manera, en cuanto al apoyo profesional y familiar, es evidente la necesidad de contar con un asesoramiento profesional y personal formal para conciliar la vida laboral, personal y familiar. El siguiente es un ejemplo de lo que dijeron las encuestadas en relación con lo anterior:

*“Es importante brindar asesoramiento a partir de seminarios, charlas para concientizar la importancia de integrar la vida personal y familia con la profesional”.*

Respecto de los beneficios para la familia, en las respuestas abiertas de las colaboradoras se evidencia una necesidad sentida de facilidad de acceso a una guardería para poder compartir tiempo con sus hijos, en especial con los más pequeños. También requieren que se tenga consideración con ellas para la atención de situaciones domésticas en las que deben intervenir. Adicionalmente, piden se contemple la posibilidad de brindar auxilios económicos para el cuidado de personas

dependientes, niños y adultos mayores. Seguido se presentan ejemplos de lo descrito anteriormente:

*“En caso de necesitar un permiso por una necesidad personal que no me descuenten el sábado y domingo del sueldo por no haber trabajado los 5 días de la semana completos”.*

*“Subsidio o ayuda a los padres que están en la tercera edad”.*

*“Sin duda, guardería en el centro de trabajo por lo menos para menores lactantes de un año de edad. Facilitaría la dinámica de cuidado del neonato reduciendo el stress en la madre y el hijo, al permitir una cercanía relativa y una mejor supervisión del bebe por parte de la mama trabajadora. De manera similar si esto no pudiese ser sería muy bueno un subsidio para el cuidado del neonato después de la licencia de maternidad”.*

*“Si, considero que la guardería es vital, en el colegio la mayoría somos mujeres, muchas con niños pequeños a los que se les deja en cuidado de un tercero sin poderlos ver durante ocho horas diarias o más. La guardería, permitiría en momentos de descanso o almuerzo compartir con los bebes y estar más tranquilo, también creo que esto generaría más sentido de pertenencia con el colegio”.*

*“Guardería en el lugar de trabajo y subsidio para el cuidado de los niños”.*

En relación con las sugerencias, las colaboradoras solicitan revisar tanto las cargas de trabajo, como el tiempo de trabajo que se realiza en casa, el cual es adicional a la jornada laboral, en ocasiones hasta superando las 20 horas a la semana. También sugieren realizar un estudio de tiempos de ejecución de encargos ocasionales y permanentes y piden que se generen espacios para compartir experiencias entre ellas y que haya un balance en el disfrute de las vacaciones entre las áreas académica y administrativa. En los siguientes párrafos se presentan algunos ejemplos de respuestas abiertas.

*“El balance general de mi trabajo, es muy bueno, hay muchos aspectos que me hacen disfrutar y ser feliz en él. Sin embargo, la institución debe mejorar en un aspecto actual que se presenta, y es el de tiempo que se debe invertir*

*trabajando en casa, se hizo un pequeño ejercicio con varias docentes y en promedio se trabajan 20 horas a la semana en casa para poder tener todas las obligaciones y encargos al día, pues de lo contrario no se lograría sólo con el tiempo dentro de la jornada laboral. Es un aspecto que debe ser investigado en la institución, debe ser cuantificado para dejar de lado cualquier aspecto subjetivo y tomar las medidas de mejora a las que haya lugar. Por tales razones, sugiero lo siguiente: Realizar un estudio juicioso sobre los tiempos reales de ejecución de todos los encargos ocasionales y permanentes a los que una docente del colegio debe enfrentarse para un desempeño laboral alto como el que se pide en el colegio tanto a nivel de academia como humano. Con tales datos hacer una estadística que evidencie las condiciones de tiempo reales y así poder cuantificar el déficit de horas de trabajo en casa y detectar si se trata de un aspecto generalizado o de un determinado grupo. Así con base en esta información se realicen las asignaciones académicas de las docentes buscando la conciliación vida familia/personal con trabajo”.*

*“Tiempo con los demás empleados para compartir experiencias”.*

*“Espero que evalúen el tiempo que cada empleado dedica al trabajo desde casa. Son horas extras que deberían ser eventuales, no siempre”.*

*“Quisiera poder tener la oportunidad de ubicar la semana de vacaciones legal en un momento en que confluya con las oportunidades de mi esposo pudiendo acceder a temporada baja”*

*“Sería excelente que se balanceara muy bien la carga académica de cada profesora, pues algunas son muy altas, y aunque en apariencia son 'pocas horas', en realidad se toma mucho lograr concluir el trabajo en el tiempo laboral, pues este muchas veces requiere de una búsqueda de material por Internet, que sobrepasa en muchas ocasiones las 2 o 3 horas, organización del mismo material en guías, evaluaciones y talleres, lecturas preparatorias de varios niveles y grados, calificación de trabajos, ensayos, investigaciones y*

*demás. Esto ayudaría realmente a aliviar el monto de trabajo y realmente contribuiría a una mejor calidad de vida de las profesoras”.*

*“Que las vacaciones del área administrativa por lo menos se igualen en un 50% a las de las personas que trabajan en el área académica”.*

Una vez conocidos los resultados presentados anteriormente, se hace necesario presentar las conclusiones y posteriormente plantear un plan que permita cumplir con el objetivo del proyecto que consiste en identificar los elementos que favorecen el enriquecimiento trabajo - familia en una institución educativa femenina de educación básica y secundaria de enfoque antropológico, para plantear una propuesta que permita mejorar las condiciones que favorezcan la vivencia de la RFC en su interior. Ello dará una mejora en las políticas, el liderazgo y la cultura, elementos fundamentales para que se dé el enriquecimiento.

## CONCLUSIONES

Los elementos pertinentes para que en un colegio femenino con enfoque antropológico se favorezca el enriquecimiento en la integración trabajo familia de los empleados como aspecto de la dimensión personal son los siguientes: las políticas, el liderazgo y la cultura, entre otros, que son los mismos que permiten determinar lo favorable o no que un ámbito organizativo puede ser para la conciliación trabajo-familia:

Entorno RFC: la institución se ubica en mayor medida en el entorno “C” lo que indica según el análisis realizado por el IESE, que existe una alta percepción de que ocasionalmente se dificulta la conciliación laboral y familiar. No obstante hay evidencia de que algunas personas perciben un entorno favorable al enriquecimiento trabajo-familia en la institución, ya que de acuerdo al estudio mencionado, las empresas ubicadas en este cuadrante tienen algunas políticas de protección a la relación trabajo-familia de sus trabajadores, pero poco las aplica.

Para Sandoval (2008) institución educativa y organización empresarial son diferentes aunque con convergencias, las cuales según la autora, “hacen referencia a aspectos comunes de carácter constitutivo: elementos que la componen, y de carácter teleológico, fin genérico o común que tienen como organizaciones”. Los elementos investigados en este trabajo hacen evidente más las convergencias que las divergencias en cuanto a RFC, por lo que en este trabajo se comparan los resultados con organizaciones empresariales en Colombia y en el mundo.

Implementación de políticas RFC, las cuales de acuerdo al testimonio de la Directora de Desarrollo Humano en la institución educativa analizada, no existen. Actualmente, se tienen unos lineamientos generales sobre la aplicación de permisos en las diferentes unidades, tema que aún no ha sido formalizado y por lo tanto, tampoco se ha socializado. De acuerdo con lo

anterior, es evidente que se deben diseñar, implantar y socializar unas políticas RFC acordes a la cultura institucional, las cuales, deben ser interiorizadas por las líderes y descendidas a los colaboradores en cada unidad. No obstante, las cifras demuestran que los trabajadores perciben que tienen fácil acceso a permisos para abandonar el lugar de trabajo ante una emergencia familiar o personal; lo que sería una oportunidad para formalizar esta política que actualmente se usa de manera informal.

En cuanto a la flexibilidad espacio tiempo, hay una brecha entre las percepciones de líderes y colaboradoras, siendo más alta la de las supervisoras; esto es coherente con la necesidad que manifiestan las trabajadoras de implementar políticas de flexibilidad, quienes sugieren trabajar en temas relacionados con horario de trabajo flexible, teletrabajo, tiempo compartido, trabajo a tiempo parcial y semana comprimida, entre otras. Cabe anotar como aparece en el marco teórico, que el teletrabajo está regulado en Colombia a través de la ley 1221 del 2008, reglamentada con el decreto 884 del 30 de abril de 2012. La flexibilidad laboral sería útil porque regula los derechos laborales y elimina el control de la permanencia física de los empleados en su lugar de trabajo, lo cual en muchas empresas ocasiona problemas.

Al respecto las directivas perciben un grado mayor de flexibilidad de horario en contraste con las colaboradoras.

Con respecto al apoyo familiar, se evidencia una mayor necesidad, de disponer de una guardería para el cuidado de los niños menores y un subsidio a la asistencia de niños y personas dependientes. Esta realidad ha llevado como indica Chinchilla (2007) a que las instituciones se preocupen por el bienestar de las familias de los empleados, por su impacto en el desempeño de éstos y la satisfacción laboral.

En relación con la licencia y permisos de paternidad y maternidad, la percepción de algunos, tanto hombres como mujeres es que va más allá del mínimo legal establecido.

Hay ausencia de un plan de comunicación, lo que genera una brecha en la percepción de las consecuencias negativas de la cultura RFC entre líderes y colaboradoras. Igual brecha existe en la percepción de la existencia de políticas de asesoramiento personal y profesional. Una vez más se confirma lo que señala Idrovo (2006) sobre la importancia de la existencia de políticas con un plan de comunicación de las mismas aunado al compromiso de quienes lideran el proceso para lograr su cumplimiento.

Se evidencia una falta de conocimiento de las personas que conforman la institución en lo referente al acceso de información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral, ya que la percepción de las líderes es que no hay políticas al respecto, mientras que un bajo porcentaje de las colaboradoras si las perciben. Lo mismo sucede con la percepción de las políticas sobre la existencia de seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida familiar y laboral.

Los empleados consideran que las políticas accesibles más usadas y más útiles en la institución educativa tienen que ver con los permisos, asesoramiento profesional y/o personal y los programas de bienestar; mientras que las políticas que no son accesibles y que se desean en el futuro, están relacionadas con horario de trabajo flexible, permiso remunerado para cuidar familiares o dependientes y las sesiones de información, seminarios o talleres sobre la conciliación trabajo familia.

Liderazgo. Se evidencia una consistencia en las cifras reportadas en el estudio al respecto, ya que en las dimensiones que tienen que ver con este tema como son; el apoyo emocional, la gestión de políticas, el apoyo instrumental y el modelo que debe ser el líder para sus colaboradores en cuanto vivencia de la RFC, se presentan resultados por debajo del 50% de la muestra, lo que indica que el ejercicio del liderazgo en este aspecto aún debe reforzarse. Como lo señalan Greenhaus y Powell (2006), es importante tener en cuenta que el supervisor es un modelo para los colaboradores, por tanto, son éstos los primeros encargados de asimilar y vivenciar las políticas en la institución que

favorecen el enriquecimiento y la conciliación entre el trabajo y la familia, por ello, actúan como líderes y catalizadores de este proceso. El liderazgo es una de las competencias directivas según Cardona et al (2001), que más valoran las empresas a nivel mundial y que se obtienen en primera instancia en el seno de la familia.

Cultura: retomando el concepto de cultura trabajo-familia, se comprende como un conjunto de ideas, creencias y valores compartidos con relación al grado y apoyo por parte de la organización a la integración trabajo-familia. Teniendo en cuenta los resultados del análisis de lo que se evidencia en la prueba aplicada, hay un alto número de colaboradoras y de líderes que piensan que tienen un gran exceso de trabajo, que incluso deben llevarlo a su casa, anteponiendo el trabajo a su familia. En contraste con lo anterior se observa que la mayoría de empleados no está dispuesto a resolver temas familiares en el trabajo, lo que no es coherente con el enfoque antropológico de la institución educativa. Al respecto Chinchilla (2007) enmarca tres áreas fundamentales en la vida del hombre como son, en este estricto orden, familia, empresa y sociedad; los tres forman un triángulo que tiene en el centro a la persona, por lo que podría decirse que el hombre nace y se desenvuelve en el ámbito familiar en donde recoge y asimila las primeras influencias y empieza a forjar su personalidad, por lo tanto, la empresa y la sociedad deben salvaguardar la familia. Adicionalmente, es importante resaltar la brecha en la percepción de la cultura RFC que tienen las colaboradoras y las líderes, debido a la diferencia en las cargas de trabajo que tiene cada una de ellas; la percepción de las colaboradoras es que tienen mucho más trabajo que las líderes y que entre ellas hay una repartición de cargas inequitativa.

Con respecto al impacto en la trayectoria profesional, las encuestadas consideran que si se utilizan las políticas RFC, se tendrán consecuencias negativas dentro de su desempeño laboral, afectando su carrera dentro de la institución. En contraste Ouchi (1982) citado por Calderón et al. (2003), afirma que “las condiciones de trabajo humanizadas, no solo aumentan la

productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados”.

La percepción de no tener políticas RFC, de que no haya liderazgo coherente en las tres dimensiones (políticas, liderazgo y cultura) y los problemas de comunicación de dichas políticas, lleva a que especialmente en las colaboradoras no se perciba que en la institución educativa analizada haya una cultura de RFC.

La propuesta en políticas y liderazgo favorece un ambiente más sano, lo que redundará en el enriquecimiento trabajo-familia, dado que el enriquecimiento se da en los ambientes en que se vive la conciliación trabajo-familia como se comprueba en la figura 22.

Resultados organizativos: A pesar de que en la institución se percibe que no hay políticas de RFC, la mayoría de sus empleados no tienen intención de dejar la empresa. Esto es una consecuencia de que tan solo el 10% de los empleados de la institución educativa la perciben en un entorno contaminante. Aunque la figura 20 denota que más del 50% no percibe apoyo por parte de la institución. Ello puede deberse a que la institución es de enfoque antropológico, la cual se enmarca en la visión de una comunidad de personas con principios, valores y un modo de obrar enfocado al bien común. En este tipo de instituciones se fortalece la unidad organizacional, lo cual es reflejo de la articulación de los valores institucionales con los individuales de cada persona.

Resultados individuales: en general en la institución educativa la percepción de las trabajadoras es que gozan de buena salud, por el contrario en más del 50% no hay percepción sobre la satisfacción con el equilibrio. Jiménez et al. (2009) afirman que la presencia de una cultura de apoyo trabajo-familia en la organización es considerada la más importante, ya que su presencia o ausencia provoca efectos adversos en los empleados, aumentando o disminuyendo su satisfacción, compromiso, intención de dejar la organización o impactando en los resultados de la empresa y en el ausentismo.

Enriquecimiento trabajo – familia: Es evidente que cuánto más enriquecedor es el entorno en temas de políticas, liderazgo y cultura RFC, el enriquecimiento se dará en mayor proporción, lo que impacta el nivel de satisfacción de las personas con el balance de la vida laboral y familiar. De acuerdo con Greenhaus y Powell (2006) los roles laborales y familiares son aliados en lugar de enemigos.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que si el entorno enriquecedor se diera de manera más alta, favorecería en los empleados el desarrollo de la capacidad de resolución de conflictos en el trabajo y como consecuencia la resolución de los que se presenten en su hogar, en sus relaciones de pareja, con hijos y otros miembros de la familia. Como dicen Greenhaus y Powell (2006) las experiencias en un rol o función mejoran la calidad de vida en el otro rol o función; el enriquecimiento tiene lugar cuando los beneficios que se obtienen en el rol A (trabajo), permiten la mejora en el desempeño o en el afecto individual en el rol B (familia), dicho de otro modo, el enriquecimiento se da cuando en un rol se obtienen tanto recursos físicos, psicológicos, de capital social, materiales, como habilidades, perspectivas y flexibilidad que permitan mejorar el desempeño en el otro rol.

Perfil motivacional: Una institución con enfoque antropológico según Pérez (1992) expresa como objetivo único la satisfacción futura de las personas que la componen. Los valores institucionales al ser interiorizados por las personas ayudan a su crecimiento y desarrollo. Son precisamente estos valores los que condicionan el operar de la organización. El modelo de Pérez (1992) comprende una concepción de la motivación humana donde las personas buscan el logro simultáneo de motivos externos, internos y trascendentes. Esta concepción implica que las organizaciones y las instituciones se conviertan en un medio para la satisfacción de estos tres tipos de motivos.

En cuanto a la percepción de la motivación trascendente, se observa en la institución educativa analizada que las personas están orientadas hacia el beneficio de otros a través de su trabajo y a impactar positivamente en los

demás, lo cual es significativamente más alto con respecto a los resultados de Colombia y del mundo en este aspecto.

Respecto de la motivación intrínseca se evidencia en un alto porcentaje en todos los cuadrantes, que las personas de la institución educativa están motivadas a realizar su trabajo porque lo disfrutan, lo consideran atractivo y divertido y porque es un espacio de aprendizaje y de desarrollo de competencias.

Por su parte, la motivación extrínseca, la cual se refiere a la aspiración de las personas en conseguir los ingresos que se han propuesto, el interés por su promoción profesional y por el reconocimiento de su trabajo en los demás y la búsqueda de estatus, es más baja en un los entornos B, C y D con respecto a Colombia y al mundo, sin embargo, alcanza los niveles del mundo y supera a Colombia en el entorno A, lo cual es congruente con un entorno RFC favorable, donde se da el enriquecimiento.

Los resultados del perfil motivacional demuestran que en un entorno favorable en cuanto a políticas, liderazgo y cultura RFC, se fortalecen las motivaciones intrínsecas y trascendentes, lo cual es consecuente con una institución de enfoque antropológico.

De acuerdo a la descripción del problema en la que se cuestiona si el enriquecimiento trabajo-familia se puede dar en la misma vía tanto en una organización empresarial como en una institución educativa, se puede afirmar que si se puede hacer una relación entre estos resultados, ya que ambos estamentos son organizaciones humanas con convergencias que facilitan este tipo de análisis.

## RECOMENDACIONES PARA PLAN DE MEJORAMIENTO

Basados en el modelo RFC de la figura 1, se presentan las recomendaciones que servirán para la proyección de un plan de mejora, el cual deberá atender las necesidades más apremiantes de la institución educativa analizada, además de contribuir a la transición de un entorno RFC desfavorable a uno más enriquecedor para la comunidad académica y administrativa. Las siguientes recomendaciones están fundamentadas en los elementos que favorecen el enriquecimiento, como son las políticas, el liderazgo y la cultura.

En cuanto a políticas: Teniendo en cuenta la estructura institucional, la cual está basada en el gobierno colegial, es claro que desde la junta directiva se deben aprobar las políticas RFC, cuya implementación será llevada a cabo por el Departamento de Desarrollo Humano, como unidad central y transversal, que debe actuar como líder natural de este proceso.

Hacer evidentes y explícitos como políticas los lineamientos existentes actualmente sobre permisos.

Establecer una política de trabajo por objetivos, para garantizar que se cumplan las metas institucionales y misionales.

Diseñar políticas RFC que permitan la flexibilidad en tiempo y espacio, como el teletrabajo, horario flexible y semana comprimida.

Diseñar estrategias encaminadas a favorecer el apoyo profesional y personal y que brinden beneficios y servicios familiares y personales a los empleados.

Crear un mecanismo de comunicación que brinde información sobre asesoramiento profesional y personal en cuanto a RFC, donde se dicten seminarios y talleres acerca de este tema y se suministren los datos sobre la existencia de guarderías y centros de día o residencias de ancianos.

Establecer convenios con guarderías y centros de atención a personas de la tercera edad.

Realizar un estudio para la creación de una política donde se aumente el tiempo de la licencia de maternidad para permitir que las madres estén con sus hijos recién nacidos los primeros 4 meses, sin que con ello se recargue con más trabajo a las personas que quedan a cargo. Se sugiere realizar un estudio económico para la contratación de los reemplazos.

Realizar un estudio de tiempos y movimientos para determinar tiempos de ejecución de los procesos, un estudio de cargas y de escalas salariales y un estudio de perfiles, entre otros, que permitan delimitar las funciones de una manera más equitativa, lo que probablemente llevará a la redistribución de cargas de los empleados que se tienen en el momento y a la posible contratación de nuevas personas.

Desarrollar un plan de formación para aplicación y vivencia de las políticas RFC de acuerdo al perfil de los empleados.

Realizar alianzas con instituciones educativas para promover la capacitación profesional de las personas de servicios generales.

Vincular prácticas de salud ocupacional, que incluyan pausas activas y actividades encaminadas a reducir el estrés.

En cuanto a liderazgo:

Formar a los líderes para la implantación de las políticas RFC que se concreten en la institución educativa para que efectivamente impacten en la cultura.

Evaluar si el departamento de Desarrollo Humano tiene los elementos apropiados para ser líder estratégico en la implementación de las políticas de RFC.

Respecto de la cultura: Una vez se haya implementado todo lo relacionado con políticas y liderazgo, la institución comenzará a vivir una cultura de RFC, cambiando poco a poco la percepción que en la actualidad tienen los empleados acerca de llevar trabajo a casa, de no ver como negativo el pensar

en la responsabilidad familiar mientras se está en el trabajo y de que algunos empleados tienen más encargos o trabajo que otros.

En relación con el enriquecimiento:

Realizar ejercicios de formación a través de talleres, de charlas con expertos y asesoría personal, para lograr que los empleados tanto colaboradores como directivos se hagan conscientes de cómo se enriquecen las habilidades interpersonales en el hogar al cumplir sus responsabilidades laborales y viceversa.

Realizar grupos focales de seguimiento al impacto de la aplicación de políticas y del liderazgo en RFC.

Se recomienda de cara a un estudio más profundo, realizar grupos focales con los cinco hombres de la institución educativa para puntualizar en las percepciones más significativas de ellos.

Es importante que la institución educativa antes de implementar las políticas RFC realice un estudio económico que le permita presupuestar las actividades a realizar, según sus prioridades y su capacidad económica.

A manera de recomendación final se sugiere que se implemente un mecanismo de seguimiento que garantice que el plan de mejora se lleve a la realidad, como contribución al cambio de la cultura, ya que en un ambiente donde se tienen políticas, liderazgo y cultura RFC, el enriquecimiento trabajo – familia se da de manera natural.

## REFERENCIAS

- Altarejos, F., Ibañez-Martín, J., Jordán, J. & Jover, G. (1998), *Ética docente*, (1era Ed.). España: Ariel S.A.
- Álvarez, A. (2000). *Proyecto Educativo Institucional. Institución Educativa Básica y Media y Media Vocacional*. Especialización en Gerencia Educativa, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Calderón, G. Murillo, S. & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*,. *Cuadernos de administración*. Pontificia Universidad Javeriana. Vol 16. Número 025.
- Cardona, P., Chinchilla, N. y García-Lombardía, P. (2001), Las competencias directivas más valoradas, *IESE Business School, Occasional Paper* No. 01/4.
- Casado, R. (2000). Sociedad, tecnología y teletrabajo. *Sappiens.com, la comunidad del conocimiento*. Recuperado el día 29 de octubre de 2012, en [http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Teletrabajo/Sociedad,\\_Tecnología\\_y\\_Teletrabajo/E30D8AE368B6F5FE4125688F003FD92D!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Teletrabajo/Sociedad,_Tecnología_y_Teletrabajo/E30D8AE368B6F5FE4125688F003FD92D!opendocument)
- Centro Internacional Trabajo Familia IESE, (2012). *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*. Recuperado el día 20 de noviembre de 2013, en [www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-174.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-174.pdf).
- Chinchilla, N. (2007) *Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad?* Editorial Pearson Educación.

- Chinchilla, N. & Moragas, M (2009) *Valores y ecología humana*. Editorial ARIEL: España.
- De Luis, M., Martínez, A. & Pérez, M. & Vela, M. (2002). *La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar*. Boletín Económico ICE. No. 2741. Septiembre-Octubre (pp. 37-52).
- Documento del Consejo de Administración 312° reunión de la (OIT) Oficina Internacional del Trabajo Cuarto punto del orden del día Conciliación del trabajo y la vida familiar (2011) Ginebra.
- Galinzki, E. Kim, S. & Bond, J. (2001): *Feeling Overworked: When Work Becomes Too Much, Families and Work Institute*, New York.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, Vol. 31. No. 1. 72-92.
- Grueso H. M. & Antón R. M. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: comparación entre muestras procedentes de España y Colombia. *Revista Investigación y Desarrollo*. 19(1): 42 -63
- Hernández, M. e Idrovo, S. (2010). Armonizando trabajo y familia en Bogotá – Colombia: la conexión doméstica. *Revista OIKOS* año 14, No. 29, ISSN 0717-327X. pp. 65-90. Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas *Estudios Gerenciales*, num. 100, pp. 49-70, Universidad ICESI Colombia.

Idrovo, S, Debeljuh, P, Destefano, A, Chinchilla, N, Las Heras, M. (2009). *The gold dream: balance between family and personal time and professional career. The Colombian and Argentinean Experiencie.*

Jijena-Michel, R. & Jijena-Michel, C. (2011). El Rol moderador de la flexibilidad del horario de trabajo en la relación del enriquecimiento trabajo familia y la satisfacción docente. *Revista Horizontes Empresariales* 10 -2. Versión electrónica: ISSN 0719-0875. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío. Chile.

Jiménez, A, Acevedo, D, Salgado, A & Moyano E. (2009) Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicologia en estudio*, vol. 14 num. 4. Universidad Estadual de Maringá, Brasil.

Mintic, (2012). ¿Cómo funcionará el trabajo desde la casa en Colombia? Caracol Radio. Recuperado el 13 de octubre de 2012, en <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/como-funcionara-el-trabajo-desde-la-casa-en-colombia/20120501/nota/1680194.aspx>

Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo 2009

Paladino, M. (2004). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad.* Grupo editorial Planeta.

Pérez, J. (1992). *Introducción a la dirección de empresas.* Publicaciones Universidad de Piura. Facultad de ciencias económicas y empresariales, biblioteca de temas empresariales Piura.

Pérez, J. (1996). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. (3era Ed.). España: Rialp S.A.

Sandoval, L.Y. (2008). *Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. (pp. 24-98). Pamplona: EUNSA.

Yarce, J (2010). *La empresa como sistema humano*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.