UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS

Tesis presentada con el objetivo de obtener el título de *Magíster en Gestión Empresaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam*

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES: ESTUDIO Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS DE LA UNLPAM

Autor: Cra. Cynthia Diner

Director de Tesis: Mg. Cra. Marta Paz

2018

Agradecimientos

En éste espacio quiero agradecer a todas las personas que han colaborado en la elaboración de la presente investigación, con plena conciencia de que sin ellos no hubiera sido posible lograrlo.

Quiero agradecer en forma sincera y especial a la Mg. Marta Paz, a la que considero un gran ser humano que ha demostrado una generosidad intelectual invaluable por su asesoramiento, orientación, predisposición, apoyo y confianza en mi trabajo. Muchas gracias Marta y espero que en el futuro cercano la vida nos presente oportunidades para compartir nuevos proyectos.

Quiero agradecer a las personas de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas: docentes, no docentes, estudiantes y autoridades, de manera especial a aquellos que destinaron parte de su tiempo a responder las preguntas que les he formulado para realizar el trabajo de campo.

En el rincón de mis más profundos afectos se encuentra mi familia, a la que le dedico esta tesis. A Florencia y Diego que me han brindado su apoyo y comprensión de manera incondicional, y a mis padres y Ricardo por iluminar mi camino desde una estrella en el firmamento.

Muchas gracias!

Índice de contenidos

Introducción VIII
Resumen VIII
Formulación del problema VIII
Bosquejo de una posible propuesta de solución X
Descripción del aporte X
Metodología de trabajo XI
Resumen de contenidos XIII
Capítulo I 1
Información sobre la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa 1
La Facultad 1
Historia 1
Identidad visual del símbolo de la FCEyJ 3
Misión, Visión y Valores 5
Recursos humanos 8
Características del clima laboral 16
CAPÍTULO II 21
Responsabilidad Social Universitaria y Recursos Humanos 21
Concepto de Responsabilidad Social Universitaria 21
Introducción 21
Responsabilidad Social Universitaria 24
Enfoque de la RSU a partir de los valores compartidos 26
RSU desde los impactos positivos a los grupos de interés 29
Impactos de la gestión universitaria 31
Impactos organizacionales 31
Impactos educativos 32
Impactos cognitivos y epistemológicos 33
Impactos sociales 35
Diferencias con la Responsabilidad Social Corporativa 36

Concepto de Responsabilidad Social Corporativa 36
Diferencias entre la Responsabilidad Social Universitaria y Empresaria 40
Grupos de interés 40
Cantidad de Impactos 42
Comunicación 44
Capítulo III 47
Clima organizacional 47
Introducción 47
Concepto de Clima organizacional 48
Valores y actitudes 52
Valores 52
Teorías sistémicas de los valores 53
Análisis de los resultados de la encuesta 59
Sistema de valores de Rokeach 59
Sistema de valores de Schwartz 59
Actitudes 63
Necesidades 65
Estrés 70
Motivación y comportamiento 73
Ausentismo y rotación 76
Marco normativo 78
Evaluación y retroalimentación 79
Evaluación 79
Retroalimentación 90
Capítulo IV 93
Modelo de gestión familiarmente responsable 93
Gestión Familiarmente Responsable 93
Introducción 93
Gestión organizacional 97
Políticas Familiarmente Responsables 102
Flexibilidad en el tiempo de trabajo 103

Horarios que favorecen la conciliación 104
Flexibilidad en el lugar de trabajo 105
Políticas de permisos y excedencias 106
Ayudas o servicios que favorecen la conciliación 107
Cultura Familiarmente Responsable 110
Resultados y Comunicación de un Modelo Familiarmente Responsable..... 118
Capítulo V..... 122
Aplicación a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa..... 122
Introducción..... 122
Políticas Familiarmente Responsables 124
La elaboración de un Plan Integral de Conciliación de la vida laboral y la vida familiar de sus empleados 126
Compromiso del Consejo Directivo de la FCEyJ. Comunicación a la plantilla 128
Designación del Coordinador General 131
Diagnóstico: Recopilación y análisis de la información..... 132
Diseño de estructura y contenidos del Plan de Conciliación..... 135
Aprobación del Plan y comunicación 136
Control de cumplimiento de indicadores: seguimiento y evaluación..... 137
Capítulo VI..... 140
Conclusiones y propuestas..... 140
Bibliografía y Referencias 145
Apéndice A..... 153
Encuesta conciliación vida laboral, familiar y personal: sector docente 153
Apéndice B..... 157
Encuesta conciliación vida laboral, familiar y personal: sector no docente..... 157

Índice de figuras

Figura N°1…… 4
Logotipo de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas [FCEyJ]
Figura N°2……4
Desglose del logotipo de la FCEyJ
Figura N°3……11
Organigrama de la FCEyJ. Facultad de Ciencias Económicas
y Jurídicas de la UNLPam
Figura N°4……41
Mapa genérico de stakeholder
Figura N°5……41
Mapa de las partes interesadas de la Universidad
Figura N°6……43
Tipos de Impactos universitarios
Figura N°7……55
Los valores según Rokeach
Figura N°8……57
Estructura circular de los valores
Figura N°9……59
Organización del sistema de valores
Figura N°10……..60
Sistema de valores personal no docente
Figura N°11……..61
Sistema de valores personal docente
Figura N°12…… 68
La pirámide de las necesidades humanas de Maslow
y sus implicaciones
Figura N°13…… 75
Motivación laboral personal docente y no docente
Figura N°14……...82
Dificultades para conciliar la vida laboral y familiar
en el sector docente
Figura N°15…… 82
Dificultades para conciliar la vida laboral y familiar
en el sector no docente
Figura N°16…… 84
Dificultades para desarrollar actividades personales
(recreación, ocio, etc.) en el sector docente
Figura N°17…… 85
Dificultades para desarrollar actividades personales
(recreación, ocio, etc.) en el sector no docente
Figura N°18……...86
Satisfacción laboral relacionada con la conciliación, de
la vida laboral y familiar, del personal docente y no docente

Figura N°19……89
Matriz FODA
Figura N°20……95
Triángulo Evolutivo (FCEyJ, Familia y Sociedad)
Figura N°21……....101
Impacto de las políticas de Responsabilidad Familiar
de las Organizaciones en la FCEyJ de UNLPam
Figura N°22……103
Esquema de los diversos ámbitos de la práctica
de conciliación de las empresas
Figura N°23……112
Modelo de investigación
Figura N°24……113
Entornos RFC
Figura N°25……120
Comunicación de la estrategia de conciliación de
la vida familiar y laboral de la Universidad de Cádiz
Figura N°26……121
Comunicación de la estrategia de conciliación de
la vida familiar y laboral de la Universidad de Sevilla
Figura N°27……128
Fases del Plan de Conciliación en la FCEyJ
Figura N°28……134
Tiempo libre
Figura N°29……136
Información necesaria para
el Plan de Conciliación en la FCEyJ

Introducción

Resumen

Los cambios en la sociedad constituyen el eje que atraviesa la actividad de las organizaciones e impactan en su gestión cotidiana que requiere aggiornarse mediante innovación gerencial.

En la actualidad la Responsabilidad Social de las organizaciones en general y de las universidades en especial adquiere relevancia por las demandas que surgen de la sociedad, tal es el caso de la distribución de la jornada laboral con la vida familiar y personal de los trabajadores. Una gran cantidad de organizaciones de distinta naturaleza han sabido comprender la ecuación trabajo-vida de sus recursos humanos, mientras que otras persisten en su omisión frente a una situación de riesgo en la salud, tanto de sus empleados como de su propio clima organizacional.

La presente tesis analiza los factores condicionantes del clima organizacional, relacionados con la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de los empleados de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa; con el fin de abordar un modelo de gestión con compromiso social familiarmente responsable que contemple una mejora de la calidad de vida de sus trabajadores; se trata de una teoría que ha sido aplicada en una cantidad considerable de universidades españolas y en empresas de todo el mundo.

Formulación del problema

La globalización, el avance tecnológico y los cambios sociales y económicos, así como el deseo de superación y la necesidad del doble ingreso por pareja, han generado la incursión de la mujer en el mercado laboral.

Se dejó de lado la división estática de roles, donde el hombre era el que trabajaba y proveía el sustento del hogar mientras la mujer se quedaba en la casa cuidando del mismo y de los hijos. Hoy en día, se registra la tendencia que

ambos trabajen jornada completa fuera de la casa, redistribuyéndose las responsabilidades familiares en forma compartida.

Esta nueva dinámica donde coordinan los roles como empleados y encargados de la familia, genera en los trabajadores una tensión por equilibrar las exigencias laborales, familiares y personales.

El estrés complica la integración y éxito de los equipos de trabajo. Los empleados se ausentan de su trabajo y pierden fidelidad a la organización.

La excesiva presión se traduce en una falta de motivación en el trabajo y ausentismo alterando el bienestar en el clima laboral. Se va diluyendo la fidelización de los buenos empleados hacia la organización.

Un empleado a disgusto busca otro trabajo que le brinde los beneficios que necesita, con lo que la organización se encuentra con rotación de personal y la necesidad de capacitar a gente nueva para ocupar las vacantes que dejaron los que se fueron, con los costos que ello implica para la misma.

La capacitación le cuesta tiempo y dinero a la organización, aparte de otros valores que se pierden como la confianza de difícil cuantificación y logro.

Las Universidades, como organizaciones educativas, no escapan a esta problemática y son socialmente responsables de valorar a sus empleados porque son el vínculo de los estudiantes (clientes) con la institución educativa.

La conciliación del trabajo con la vida familiar y personal es responsabilidad social interna de las organizaciones. Es conveniente conocer las necesidades de los empleados e intentar lograr un bienestar laboral que se extienda a todos los niveles de las mismas.

El problema se plantea en términos de los siguientes interrogantes:

¿Existe en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam un clima organizacional adecuado para el logro óptimo de sus objetivos?

¿Cuáles son los factores que contribuyen a la existencia de una buena relación entre la vida laboral, familiar y personal en la Facultad?

¿Cuáles son los factores que perjudican el clima organizacional en esta Facultad?

¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta para mejorar la Responsabilidad Social interna de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas?

¿Qué factores deberían tenerse en cuenta para la implementación de un modelo de conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Facultad?

Bosquejo de una posible propuesta de solución

La presente investigación propone una alternativa de solución con la propuesta de un modelo de gestión estratégica que colabore en el balance trabajo-familia de los empleados de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas.

A continuación se presentan los objetivos planteados:

- Identificar los factores críticos que condicionan la relación entre la vida laboral, familiar y personal del trabajador en relación de dependencia.
- Identificar los aspectos diferenciales que influyen en la relación vida laboral, familiar y personal en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Pampa.
- Elaborar un diagnóstico del estado de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas con respecto a la conciliación de vida laboral, familiar y personal de sus empleados y de su clima organizacional.
- Obtener información sobre las necesidades de los empleados en el momento de la investigación.
- Elaborar un plan integral de conciliación de vida laboral, familiar y personal.
- Ofrecer apoyo para la correspondiente evaluación y retroalimentación.

Descripción del aporte

- Ofrecer desde una perspectiva integral, conocimiento fundamentado que explique la interrelación de los factores que condicionan el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa.
- Potenciar una línea de investigación que aborde específicamente, la complejidad del objeto de estudio. Se considera que es de alto valor heurístico y de transferencia, el desarrollar una línea de investigación que estudie el

tema, teniendo en cuenta los aportes a la ciencia y la proyección potencial de los resultados de las investigaciones vinculadas al tema.

- Producir informes científicos certeros que contribuyan a comprender en términos científicos el objeto de estudio y además promueva, entre los sectores (actores, instituciones) la toma de medidas estratégicas e integrales en un marco de planificación que suponga la intervinculación de las variables que prefigura el estado actual del objeto de estudio. Esto es, que el resultado sirva de insumo tanto en ámbitos académicos de investigación, para potenciar la profundización del conocimiento sobre el tema, como en los espacios/agentes de decisión directivo y no directivo relacionados con el sector, que tienen injerencia en la toma de decisiones.

Metodología de trabajo

La estrategia metodológica consiste en un estudio cualitativo con un diseño descriptivo adecuado al objeto de estudio, y su universo empírico se encuentra integrado por los principales actores involucrados en su actividad académica, administrativa y de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa.

El proceso de investigación se resume en tres fases: exploratoria, trabajo de campo y analítica; que se han combinado en forma dialéctica a lo largo del estudio realizado. Se ha llevado a cabo una indagación documental de toda la información disponible pertinente mediante incursiones en la web y otras inquisiciones similares, de modo que el marco referencial nos ha permitido establecer los tópicos que deberían ser consultados en el trabajo de campo, como así también ha colaborado en la comprensión, clarificación y sintetización de los fenómenos observados.

Tal como es característica de la investigación cualitativa, no están delimitadas las fases sino que es un proceso sistémico continuo; es decir, se establecieron relaciones mutuas entre información, entre conceptos y entre interrelaciones a fin de construir un sistema complejo.

Deseo subrayar que ha sido un fuerte impulso motivador en la elección de la organización, el hecho de trabajar en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, en este sentido se puede destacar la amplia colaboración de la institución y de sus recursos humanos para llevar a cabo la presente investigación.

La información primaria surge de una encuesta que se ha enviado mediante el soporte Google Drive a la población objetivo de ésta investigación; en el encabezado del formulario se expresan: los agradecimientos por participar voluntariamente, los objetivos de la encuesta y la cláusula de anonimato tanto de confidencialidad del participante como de la información aportada por el mismo.

La construcción y selección de la muestra se ha determinado mediante la técnica de participantes voluntarios que han accedido a responder la encuesta, es lo que se conoce con el nombre de muestra autoseleccionada.

La estructura de la encuesta realizada cuenta en primer lugar con treinta reactivos y utiliza una escala de respuestas que presenta cinco opciones: nada o nunca, un poco, más o menos, bastante y mucho; en segundo lugar tenemos nueve afirmaciones que se responden en forma dicotómica por sí o por no, en tercera instancia se plantea un reactivo con una escala de cuatro opciones de respuesta: siempre, casi siempre, rara vez y nunca; y por último una pregunta abierta a fin de profundizar a través de una opinión (Apéndices A y B).

Por lo tanto, concluida la recolección de datos se trabajó con ellos para llevar a cabo el presente estudio. Además se han profundizado algunos aspectos que emergen de la investigación a través de entrevistas de profundidad a informantes claves, tanto en forma individual como en grupo de enfoque; ambos realizados con la idea de brindar cierto grado de flexibilidad en la actuación de los entrevistados.

Resumen de contenidos

La tesis de maestría se encuentra compuesta por seis capítulos, bibliografía referencial y en general, y dos apéndices.

En el capítulo I, denominado **Información sobre la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa,** se describe la organización objeto de estudio, como así también las relaciones entre las personas que trabajan en la misma.

En el capítulo II, **Responsabilidad Social Universitaria y Recursos Humanos,** se conceptualiza, describe y comprende la Responsabilidad Social de las organizaciones enfocado a las universidades.

En el capítulo III, **Clima organizacional,** se interpretan los resultados de la investigación mediante procesos sistémicos de interrelaciones.

En el capítulo IV, **Modelo de gestión familiarmente responsable,** se analiza la propuesta de mejora al problema del presente estudio

En el capítulo V, **Aplicación a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa,** se crea un posible escenario futuro para la toma de decisiones.

El capítulo VI, **Conclusiones,** se plantean conclusiones y recomendaciones que resultan de la investigación realizada.

Capítulo I

Información sobre la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa

La Facultad

La Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa es una institución de educación superior, que cuenta con tres carreras de grado universitario: Contador Público Nacional, Abogacía y Licenciatura en Administración con orientación en Emprendurismo. A nivel de posgrado ofrece: Maestría en Gestión Empresaria, Especialización en Derechos Humanos, Especialización en Administración y Control Público, Diplomatura en Gestión Tributaria, Seminario de posgrado en Metodología de la Investigación Socio Jurídica, Seminario de posgrado en Derecho de la Niñez y Adolescencia, Seminario de posgrado en Garantías y Procesos Constitucionales. También se encuentran las carreras de Técnico Universitario Administrativo Contable Impositivo y Procurador.

Se encuentra ubicada en la calle Coronel Remigio Gil 353 de la ciudad de Santa Rosa, capital de la provincia de La Pampa. Esta ciudad, enclavada en el centro de la República Argentina, cuenta con una población de 103.241 habitantes según el último censo poblacional del año 2010. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Transitar la evolución de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas nos muestra las vicisitudes que hicieron huella para llegar a ser una institución reconocida a nivel local, nacional e internacional.

Historia

La Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas comienza su historia junto con la Universidad Nacional de La Pampa el 4 de septiembre de 1958 como una iniciativa del Interventor nacional Dr. Ismael Amit que encomendó el proyecto al

Dr. Ernesto Bonicatto, profesor de la Universidad Nacional de La Plata. El rol de dicha Universidad “selló en los comienzos un respaldo intelectual y una validación como institución”. (Crochetti, 2008, p.30). El apoyo académico desde la Universidad Nacional de La Plata, incluía la presencia de sus docentes para el dictado de las clases, mesas examinadoras de alumnos y en los concursos docentes. Incluso en 1964 los primeros graduados viajaron a La Plata para recibir su diploma en esa casa de estudios.

La evolución histórica de una organización muestra sus éxitos y fracasos, que son señales distintivas de su desarrollo. Los logros van a confluir en valores positivos y los traspiés sirven para mostrar qué cosas no están bien vistas. (Caprioti Peri, 2009, p. 22).

El primer día del mes de abril de 1959, la Facultad de Ciencias Económicas comenzó con la carrera de Contador Público con 56 alumnos. Carecía de instalaciones propias, por lo cual las clases se dictaban en horarios nocturnos en aulas de colegios. (Crochetti, 2008, p.28). Los inicios de la Facultad de Ciencias Económicas no fueron sencillos y el apoyo de la sociedad pampeana ha estimulado el desafío para lograr el posicionamiento actual.

Cabe destacar que la primera colación de grado en Santa Rosa fue en 1965, donde se contó con la presencia del Premio Nobel de Medicina, Dr. Bernardo Houssay, en carácter de Presidente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

En los años 70 comienza el proceso de nacionalización de la Universidad de La Pampa impulsado por el amplio apoyo de la comunidad. Se logró el día 12 de abril de 1973, cuando la Universidad de La Pampa pasó a ser Universidad Nacional de La Pampa. A esto se suma la construcción del edificio en 1980, que comparten en la actualidad, la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, la Facultad de Ciencias Humanas y el Rectorado de la Universidad.

Cuando la Facultad de Ciencias Económicas suma la carrera de Abogacía en el año 1996, pasa a ser la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas. En ese mismo año incursiona en el dictado de posgrados con el de “Especialista en gestión agropecuaria”, que ya no se dicta en la Facultad. En revista de las

necesidades de maestrías, se crean la Maestría en Ciencias Penales (Resolución N° 093, 2000) y la Maestría en Gestión Empresaria (Resolución N° 142, 2000). Ambas acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación universitaria (Resolución N° 601, 2004 y Resolución N° 973, 2005).

La dinámica de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas se activa mediante los posgrados de Diplomatura en Economía y Especialización en Tributación, iniciados recientemente, para atender las demandas formativas del entorno actual.

En la actualidad nos encontramos con la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas nacional y pública, que cubre una importante posición en investigación académica dentro de la provincia de La Pampa, extendiéndose a todo el país y el exterior.

Identidad visual del símbolo de la FCEyJ

Una organización puede comunicar su personalidad mediante los colores y formas que componen el símbolo que identifica a la misma. Es la identidad visual de la institución, que no es lo mismo que identidad corporativa; de la misma manera que nuestra ropa sería una expresión visual de nuestra identidad o personalidad pero no es nuestra personalidad. (Caprioti Peri, 2009, p.19)

La Real Academia Española define “logotipo” como un símbolo gráfico peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto. Su significado etimológico que proviene del idioma griego es: “palabra”, y se compone de letras fundidas en un solo bloque. (http://dle.rae.es).

Más allá de la definición, el objetivo del logotipo es una imagen para comunicar algo sobre la entidad que lo utiliza. Se supone que la Facultad transmite su pensamiento en el logo. Es una analogía que genera significados y permite la identificación, que es utilizada por los creativos corporativos, con formas, colores y texturas. Tienen connotaciones simbólicas que llevan a relaciones entre el logo y la corporación que representa. (García García, Llorente Barroso y García Guardia, 2010).

La identidad visual de la Facultad está representada por el logo de la Figura 1. Se encuentra presente en todo material gráfico y virtual que represente a la misma. Lo vemos en documentos en papel, prendedores, páginas de internet; es la representación gráfica de la imagen corporativa de la Facultad.

Figura 1: Logotipo de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas [FCEyJ]. (Recuperado de www.eco.unlpam.edu.ar)

En el logo se observa un diseño de las letras F y J que envuelven a las letras C y E en forma creativa. Se puede considerar fácil de reconocer y recordar, como así también no se ajustaría a una moda del momento. Tal como el conocimiento, evoluciona en el tiempo.

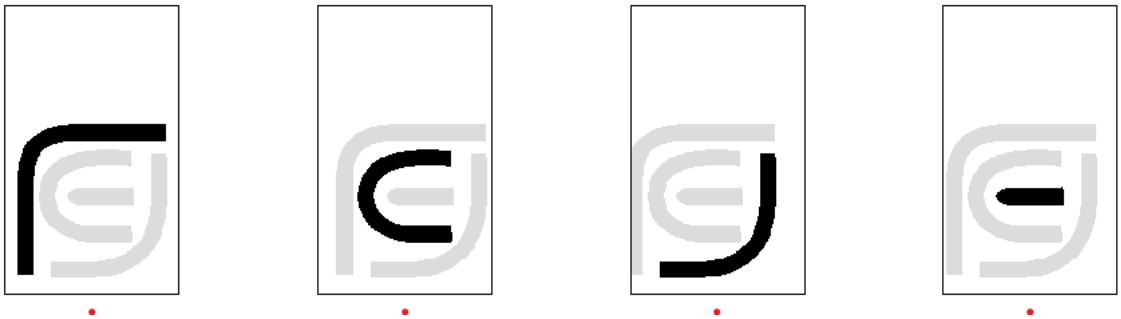

Figura 2: Desglose del logotipo de la FCEyJ (Adaptado de https://www.whatfontis.com).

Las líneas que forman las letras en un gráfico, se conocen como puntos en movimiento. Se visualiza dinamismo y empuje a través de sus formas redondeadas. Por otra parte, el sentido dextrógiro del logo, evidenciaría una apertura de comunicación hacia el entorno social de la FCEyJ.

La importancia de los colores se manifiesta en la percepción de las personas del mensaje que transmite el logo. Cuanto más fuerte es el color, más rápido lo percibimos. Por ejemplo, el rojo se percibiría en menos tiempo que el azul. De hecho, cuando se representa una carrera universitaria que requiere tiempo y dedicación, sería contradictorio representarla con un color fuerte.

El color azul se utiliza con frecuencia en establecimientos educativos. De acuerdo a estudios de percepción en distintos públicos efectuados por publicistas, el efecto cromático del azul es positivo. Inspiraría elementos virtuosos como la confianza y la calma. Con respecto al fondo blanco, la percepción se orienta a la transparencia, calidad, porvenir. Se tiende a relacionarlo con la luz total. (Aparici, García Mantilla, 1998, p.91).

Los colores que conforman el símbolo son el azul y blanco. En el color azul se expresa seriedad y en el blanco ética y transparencia. De ahí, se busca una imagen que permita percibir la Responsabilidad Social. Vale la pena decir, que los cimientos de la Responsabilidad Social son la gestión ética y transparente de la organización.

Misión, Visión y Valores

La Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas ha elaborado un Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022 (PE y PDI). En la Resolución del Consejo Directivo de dicha Facultad destaca que, el Plan de Desarrollo Institucional tiene por finalidad fortalecer y consolidar su gestión para atender a las demandas internas y de la sociedad. Para ello, convoca a la participación de la comunidad universitaria y las instituciones de la sociedad con la cual se vincula. (Resolución N° 328, 2016, pp.1-2).

La participación de los distintos sectores en la preparación del PE y PDI se evidencia en la convocatoria de la FCEyJ a docentes, no docentes, estudiantes, consejos profesionales y demás representantes de la comunidad. En las reuniones, se expuso que el marco de referencia es el PE y PDI UNLPam 2016-2020, con sentido de compromiso en la calidad educativa, la respuesta a las

demandas y necesidades de la sociedad, la actuación ética y la Responsabilidad Social.

- Misión de la UNLPam: “Brindar una educación de excelencia, promoviendo el conocimiento y bregando por el desarrollo social de la comunidad donde se inserta”. (Resolución N° 402, 2016, p.44). Con respecto a la comunidad, comprende expresamente el nivel regional, nacional e internacional.
- Visión de la UNLPam: “La ampliación y profundización de una oferta académica de calidad con el acceso público y gratuito para carreras de grado; el fortalecimiento de la investigación científica, la transferencia tecnológica y la extensión social, con mecanismos de gestión eficaces, eficientes y transparentes y la participación responsable y activa de docentes, personal administrativo, graduados y estudiantes”. (Resolución N° 402, 2016, p.44).

La FCEyJ ha definido su misión y visión sobre la base del Estatuto de la UNLPam, el Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional de la UNLPam y se enuncian a continuación:

- Misión de la FCEyJ: “Generar propuestas académicas dinámicas y flexibles para formar ciudadanos críticos, profesionalmente sólidos y socialmente comprometidos.

Aportar a la ampliación de las fronteras del conocimiento a través de la investigación científica con compromiso social y ético.

Integrarse al contexto social con énfasis en el ámbito regional para contribuir a dar respuesta a sus problemáticas, interactuando en forma permanente con la sociedad y el estado, contribuyendo al desarrollo sustentable, participando en los procesos de innovación y promoviendo el ejercicio pleno de los derechos de las personas”. (Resolución N° 73, 2018, p.41).

- Visión de la FCEyJ: “ Constituirnos en una Facultad reconocida por su excelencia académica, formadora de profesionales competentes, éticos y socialmente comprometidos y consolidarnos en la región como un centro de investigación e innovación que promueva el desarrollo sostenible y el ejercicio pleno de los derechos de las personas”. (Resolución N° 73, 2018, p.41).

La misión de toda organización es lo que refleja “una idea general de lo que los miembros de la misma piensan que es importante”. (Robbins y Coulter, 2010, p. 150). La misión enuncia la razón de ser de la organización.

La organización manifiesta en su misión y visión, lo que quiere lograr en el ambiente más extenso, orientado a lo que se valoran los clientes. (Kotler y Amstrong, 2008, p.38).

Es entonces, que el ambiente más extenso para la UNLPam, abarca la región, el país y el resto del mundo. Se encuentran en la FCEyJ estudiantes de la provincia de La Pampa, de otras provincias argentinas y por programas de intercambio universitario, estudiantes de otros países.

Una de las características de la misión, es que debe expresar las necesidades que trata de satisfacer la organización. En la misión de la FCEyJ se destaca el servicio de educación de excelencia y la contribución al desarrollo social. Como sostiene Drucker: “Una universidad que no prepara a los dirigentes y los profesionales del futuro no es socialmente responsable por muchas buenas obras que puedan atribuírsele”. (1981, p. 235).

Tanto Ackoff (2002) como Goodstein (1998), coinciden en la misión orientada a las necesidades que trata de satisfacer, y no el producto o servicio que brinda. El segundo autor citado, lo denomina “miopía de marketing”, y considera que una misión expresada en términos de producto y no de necesidades, limita el horizonte de la organización. (Ackoff, p. 130). (Goodstein, Holan y Pfeiffer, p. 199).

La UNLPam y la FCEyJ expresan, a través de su misión, que se orientan a cubrir las necesidades de educación de excelencia y promover el conocimiento. El producto, por ser un servicio, es de naturaleza intangible. Aún así, el servicio cuenta con elementos tangibles. Se destacan los trabajos de investigación de docentes y estudiantes, que la FCEyJ exterioriza en Congresos interdisciplinarios nacionales e internacionales, su publicación de la revista Perspectivas y en publicaciones de otras Universidades.

Así la UNLPam se diferencia de otras universidades a través de lo que manifiesta en su misión, que se orienta en dos direcciones claramente definidas, la excelencia en el servicio educativo y el desarrollo social. Muchas veces se cae en

la tentación de definir la misión con muchas direcciones, que confunde e imposibilita su cumplimiento. Se visualiza como un faro que guía las decisiones que derivan de la gestión de la organización. (D´Alessio Ipinza, 2008, p.63 - 65).

La misión se dinamiza en el tiempo, a través de estrategias motivadoras que se adaptan a los cambios en la sociedad.

La FCEyJ emprendió nuevas carreras y modificaciones del plan de estudio de las carreras existentes, con la incorporación de las prácticas comunitarias de los estudiantes a los planes de estudios, propuestas de diversos posgrados y maestrías. En una constante adaptación a los desafíos del mundo actual, incorpora el dictado de materias bajo la modalidad virtual a distancia.

En el PE y PDI, define sus valores como aquellos que sostienen "el sistema educativo público y gratuito, donde exista la inclusión y equidad, la defensa de la democracia y construcción de ciudadanía, la defensa del medio ambiente, de los derechos humanos y el compromiso social". (Resolución N° 402, 2016, p.44).

La FCEyJ como institución de altos estudios, se mantuvo desde sus inicios hasta nuestros días en constante reflexión sobre las necesidades de desarrollo de la sociedad.

Recursos humanos

La Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas es una comunidad de docentes, estudiantes, graduados y personal no docente. Por tanto todos ellos, componen los recursos humanos de la FCEyJ.

Se define como recurso humano, "a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea". Las personas que integran la organización son los únicos seres vivos que manejan los recursos materiales. Su importancia radica en su vocación por el crecimiento y el desarrollo que no poseen los recursos físicos, como sería en la FCEyJ un pizarrón o un escritorio. (Chiavenatto, 2000, p. 128).

La gente de la FCEyJ, como en toda organización, es el elemento clave de la misma. (Franklin Fincowsky y Krieger, 2012, p.2). La FCEyJ se plantea el compromiso de desarrollar un modelo de gestión con una actualización

permanente, para atender las demandas por parte de docentes, estudiantes, no docentes y graduados. (Resolución N° 73, 2018, p.42).

La FCEyJ tiene una estructura determinada propia de una organización que brinda un servicio de educación universitaria. Por esa razón, se encuentran diferentes áreas con sus misiones, funciones, requisitos y perfil delineados. Cabe destacar, el sentido participativo en el proceso de decisiones, mediante la acción conjunta de los distintos departamentos, en pos de la solución de un problema a resolver.

En relación a la evolución de sus recursos humanos en los últimos años, "la UNLPam mantuvo entre 2011-2015 similares matrículas de inscripción de estudiantes, aumentando la tasa de egresados y mejorando la relación entre estudiantes y docentes, así como también creció el plantel no docente a fin de hacer frente a nuevo escenario de gestión". (Resolución N° 402, 2016, p. 16).

Las áreas administrativas de la FCEyJ se diferencian por función. También, cada una de las mismas, cuentan con sub áreas bajo su órbita. Entonces, el personal no docente se encuentra trabajando en los siguientes departamentos:

- Secretaría del Consejo Directivo y Dirección del Consejo Directivo.
- Prosecretaría Privada de Decanato, División de Despacho y División de Relaciones Institucionales.
- Secretaría de Extensión y Vinculación con Graduados, Departamento de Extensión y Graduados.
- Secretaría de Investigación y Posgrado, Dirección de Investigación y Posgrado, Departamento de Investigación, División de Publicaciones y Proyectos, Departamento de Posgrado, División de Carreras y Acreditaciones, División Estudiantes y Docentes.
- Secretaría Académica, Dirección de Asuntos Docentes, Departamento Docente, División Carrera Docente, División Concursos Docentes, División en Contextos de Encierro, División Pedagógica y Difusión de Carreras, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Departamento de Asuntos Estudiantiles, División de Registro Estudiantil, División Equivalencias y Pases, Departamento Bedelía y División Bedelía.

- Secretaría Administrativa; Dirección Administrativa; Departamento Personal, mesa de entradas y salidas; División Personal, División Mesa de Entradas y Salidas, Archivo; Departamento Económico- Financiero; División Compras y Contrataciones; División Servicio de Fotocopiado; Departamento de Servicios Generales y Mantenimiento; División de Servicios Generales y Mantenimiento; División Soporte Informático y Redes; División Aplicaciones.

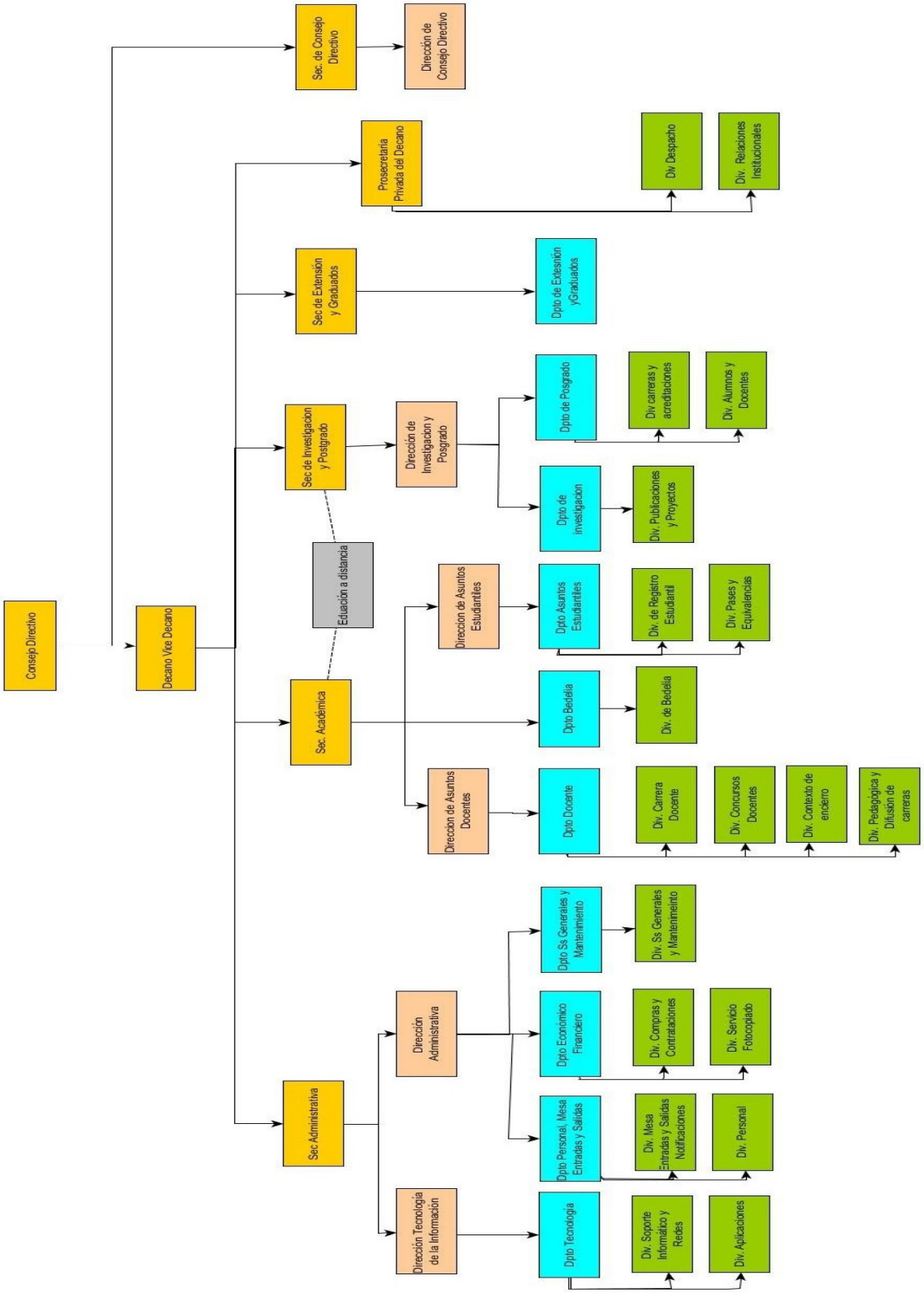

Figura 3. Organigrama de la FCEyJ. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam. Fuente: Resolución N° 266 (2016, p.43). Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

En el organigrama aprobado por el Consejo Directivo se observa la estructura funcional de la FCEyJ. Vale la pena señalar, que entre las misiones de cada Secretaría, se encuentra la de asegurar la coordinación y supervisión de los recursos humanos de la misma.

La Prosecretaría Privada de Decanato y las Secretarías tienen carácter estratégico, a diferencia de los Departamentos, Direcciones y Divisiones que tienen a su cargo funciones rutinarias. Son tan importantes las funciones estratégicas como las funciones operativas, debido a que ambas logran una gestión universitaria eficiente. La diferencia radica en la responsabilidad y jerarquía de las decisiones, como así también, en el asesoramiento al Decano en las políticas establecidas por la Facultad.

Como toda organización, la FCEyJ es un sistema intencionado. Esto implica que cada parte tiene una meta, sin perder de vista el propósito en común que tiene la FCEyJ. “Son las relaciones entre lo que hacen los elementos intencionados y la persecución de su propósito común lo que le da unidad e identidad a su organización”. (Ackoff, 2002, p. 62).

Por ejemplo, la Secretaría Académica de la FCEyJ debe asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas por la FCEyJ, y del mismo modo, promueve la evaluación institucional continua, con el propósito de alcanzar la misión y objetivos de la UNLPam. Se encuentra la Secretaría Académica como una parte intencionada de la FCEyJ y ésta, como una parte intencionada de la UNLPam.

El Departamento Personal, Mesa de Entradas y Salidas; tiene como primera misión “implementar las acciones de programación, coordinación, desarrollo y control de los recursos humanos que revistan en la Facultad”. (Resolución N° 266, 2016, p. 32). De modo similar, entre sus funciones, está la de coordinar las actividades propias con la Dirección de Recursos Humanos de la UNLPam.

Como así también, las diferentes divisiones funcionales se encuentran relacionadas entre sí. La Dirección de Asuntos Estudiantiles coordina con el área de informática, el manejo de datos y el ordenamiento de los archivos de los estudiantes.

Pero a la vez, también los docentes acuden a la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Esto se puede observar a diario en la vida de la Facultad, cuando los docentes acuden a esta área para obtener materiales (bolillero y lista de estudiantes) para tomar exámenes finales. Lo mismo sucede con División Bedelía, para consultar aulas y horarios de dictado de clase.

Se supone que el espacio físico del docente es el aula, donde se dictan las clases y se evalúan a los estudiantes. No obstante, en la cotidianeidad, los espacios físicos de docentes, no docentes y estudiantes, no estarían tan delimitados. Se podría decir, que es propio de toda organización educativa.

Por tanto, los objetivos docentes y no docentes cohesionan con el propósito de la FCEyJ y se interrelacionan mediante la observación y comunicación. Con la incursión de los medios electrónicos de comunicación, se logra una fluidez hacia el interior de la organización, entre distintos departamentos, y entre docentes y no docentes; en virtud de lograr tomar las decisiones en el momento preciso.

Con respecto a la comunicación de los docentes con los estudiantes, la FCEyJ tiene una plataforma Moodle que ha sido renovada durante el segundo cuatrimestre del año 2017. El Moodle posibilita enviar mensajes a los estudiantes, profundizar en el proceso de enseñanza aprendizaje a partir de foros, trabajos en equipos, material didáctico, entre otros.

La población docente de la FCEyJ se compone en su mayoría, de docentes locales de la provincia de La Pampa, y docentes de otras provincias de la República Argentina. Los primeros residen por lo general en Santa Rosa y Toay; mientras que los docentes viajeros (como se los identifica comúnmente en la Facultad) viajan especialmente, para el dictado de clases y las mesas examinadoras. Esta integración entre docentes de distintas universidades produce una sinergia entre los mismos, que se repite en los cursos de capacitación docente y congresos científicos desarrollados en la Facultad.

Con respecto al rol de los estudiantes, mediante las tutorías y programas para incorporarlos a las cátedras, se les permite tener una función interna en la

Facultad, que va más allá de ser el cliente de una empresa. Incluso, los mismos forman parte del Consejo Directivo representando al Claustro de Estudiantes.

La FCEyJ también brinda educación universitaria a estudiantes en contextos de encierro. En la generalidad de los casos, los estudiantes son de la carrera de Abogacía. El área encargada es la División en Contextos de encierro, que depende del Departamento Docente. Por su parte, la División colabora y coordina gestiones con la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Esto se da en cumplimiento del artículo N° 56 de la Ley de Educación Superior que contempla el acceso y permanencia en la educación superior de personas en contexto de privación de libertad. Por esta razón, en algunos casos los docentes se trasladan a las unidades carcelarias, y en otros los estudiantes son movilizados a la FCEyJ.

Los graduados forman parte de la comunidad universitaria, y tienen representación en el Consejo Directivo a través del claustro de graduados. Vale la pena señalar que los graduados siguen en contacto con la FCEyJ a través del Departamento de Extensión y Graduados. Es de destacar, que se facilita en forma continua, la participación de los graduados en la vida institucional, programas de contratación laboral, emprendimientos y actualizaciones académicas. Además, se establecen alianzas estratégicas, con asociaciones de graduados y organismos públicos y privados, que se relacionen con los graduados.

Si nos orientamos hacia el producto de una universidad, en la misma tónica que los estudiantes pueden ser considerados como los clientes de la misma, los graduados serían el producto de la Facultad. Asimismo, son productos de la FCEyJ los proyectos y publicaciones de investigación y extensión, patrocinados por la misma.

Los sectores docente y no docente encuentran reguladas sus condiciones de trabajo, por el Estatuto de la UNLPam, y por los Convenios Colectivos de Trabajo de cada uno de los sectores.

En particular, el sector docente según el Convenio Colectivo se lo caracteriza de cuatro formas: ordinario o regular, interino, suplente y extraordinario.

En primer lugar, el docente ordinario o regular es aquel que queda comprendido por la carrera docente. Es decir, ha ingresado por un concurso público de antecedentes y prueba de oposición y su permanencia se condiciona a su idoneidad para el cargo.

Por su parte, el docente interino es aquel que, por cuestiones demostradas no concursó aún su cargo. El carácter de suplente se adjudica a aquellos docentes que cubren temporariamente el cargo de un docente regular o interino, según el caso. Por último, docentes extraordinarios son aquellos docentes Consultos, Eméritos, Honorarios, Visitantes e Invitados, considerados de condición excepcional por parte de las Universidades Nacionales.

El personal docente universitario reviste cuatro categorías, a saber equiparables a las del Estatuto de la UNLPam: Profesor Titular, Profesor Asociado, Profesor Adjunto, Jefe de Trabajos Prácticos y Ayudante. Se denominan en general “profesores” a todas las categorías, sin que signifique modificar las funciones de cada una de ellas.

Conviene destacar que, existen distintos tiempos dedicados a la tarea docente, denominados tiempos de dedicación. De acuerdo con la carga horaria de la docencia, son dedicación exclusiva, los docentes que deben cumplir (cuarenta horas semanales), dedicación semiexclusiva (veinte horas semanales) y dedicación simple (diez horas semanales). (Decreto N° 1246, 2015, art. 6-9).

En cuanto al personal no docente, se divide en cuatro grupos que son: administrativo; mantenimiento, producción y servicios generales; técnico-profesional; y asistencial. Se agrupan en relación a la función que desempeñan dentro de la Facultad y a su vez, cada grupo se encuentra categorizado de acuerdo a la jerarquía de las funciones desarrolladas.

Cada grupo del personal no docente se divide en tres tramos según la jerarquía de las funciones cumplidas, que son el tramo mayor, tramo intermedio y tramo inicial. Además, cada tramo incluye distintas categorías, en el mayor encontramos las categorías uno, dos y tres; en el intermedio las categorías cuatro y cinco; y por último, el tramo inicial contiene las categorías seis y siete.

Los cargos no docentes se ubican en el organigrama de la FCEyJ de acuerdo a sus funciones y responsabilidades. (Decreto 366, 2006, art. 47-50).

Todas las actividades relacionadas con los Recursos Humanos de la FCEyJ, se encuentran a cargo del Jefe de División del Personal, que depende del Departamento de Personal, Mesa de Entradas y Salidas. Así pues, la División de Personal es una dependencia de carácter administrativo en el tramo intermedio de la organización.

En conclusión, la FCEyJ es una organización integrada por personas que trabajan, en distintos sectores, a fin de brindar educación, investigación y extensión universitaria de excelencia, con acceso público y gratuito, con el objetivo de promover el desarrollo de la comunidad donde se encuentra.

Características del clima laboral

La FCEyJ como toda organización es un sistema abierto, contenida dentro de otro sistema mayor que es la UNLPam. Al mismo tiempo, dentro de la FCEyJ conviven sistemas; que serían las unidades académicas y administrativas, y dentro de ellas, las personas. Estas representan el sistema más pequeño de la organización, pero no por eso el menos importante.

Los trabajadores docentes y no docentes se desenvuelven en un clima laboral formado por las interacciones personales. El desarrollo de las personas en el clima laboral, depende del modo en que una persona percibe su ambiente y se relaciona con él.

A través del “modelo de sistemas” de Urie Bronfenbrenner (1987), se describiría gráficamente mediante círculos concéntricos. La conducta humana se encontraría condicionada, por cómo percibe la persona el ambiente y se relaciona con él. El ser humano se desarrolla, mediante el estímulo que recibe del ambiente y responde con una conducta determinada.

El microsistema se integra por diferentes tareas, roles y relaciones con las otras personas, que experimenta el individuo y su entorno cotidiano. El desarrollo humano se genera por las interacciones entre la persona y su ambiente. (Bronfenbrenner, 1994, citado en Roja Martínez y Arias Abril, 2013, p.15).

En el centro estaría el microsistema, que describe el primer nivel con el que se relaciona la persona con sus compañeros de oficina, en forma horizontal, y con sus superiores y subalternos jerárquicos en forma vertical. A su vez, las relaciones de tercera dimensión serían las transversales, que se produce entre personas que trabajan en distintas oficinas no docentes y entre no docentes y docentes.

Se puede aplicar el mismo razonamiento con el personal docente, cuando se considera cátedra en lugar de oficina. Los docentes de una cátedra se relacionan entre sí en forma horizontal, según las jerarquías en forma vertical, y por último transversal en su interacción con docentes de otras cátedras y con el personal administrativo.

Para comenzar a analizar las características del clima laboral de la FCEyJ, se considera la calidad de relaciones entre los recursos humanos de la misma. El ambiente humano en el desarrollo del trabajo diario influye en la satisfacción de las personas con respecto al trabajo.

Se observa que los docentes consideran en su totalidad que la relación con sus compañeros es positiva, mientras que los no docentes no expresan en forma unánime la relación positiva. En éste sector, el 90 % respondieron que tienen una buena relación con sus compañeros, lo que significa un alto porcentaje de compañerismo.

En lo que respecta a la colaboración en las tareas laborales, se repite el esquema de la relación con los compañeros. Es decir, los docentes apuntan una amplia cooperación y una pequeña diferencia en los no docentes, donde el 80 % consideran habitual la colaboración laboral.

La amplia colaboración laboral en ambos sectores, implicaría una construcción del clima laboral donde se asisten entre sí las personas para lograr las metas fijadas. Este aspecto se encuentra relacionado con la formación de equipos de trabajo. Los docentes expresan a diferencia de los no docentes, un resultado contundente en referencia al trabajo en equipo.

El trabajo en equipo se muestra muy fuerte con un 93 % en todo el espectro docente. Por su parte, en los no docentes se percibe que sólo el 50% se considera

parte de un equipo de trabajo. La diferencia entre ambos sectores puede adjudicarse al tipo de tareas desarrolladas por cada sector. Para ilustrar esta situación, se puede considerar que cada cátedra se conforma en un equipo de trabajo para tareas, como planificación de clases, elaboración de parciales y corrección de los mismos.

La principal ventaja del trabajo colaborativo, es de carácter sistémico. Los equipos de trabajo poseen sinergia, donde el resultado obtenido por el equipo supera el producto que se hubiera obtenido sumando el trabajo individual de cada una de las partes. Al mismo tiempo, la labor grupal incentiva el compromiso y favorece la satisfacción laboral. (Dubrin, 2008, p. 47).

Por otra parte, a los docentes no les produce estrés el ambiente laboral en un 93% y en el personal no docente hay un 50% que considera su ambiente laboral estresante.

El estrés laboral puede originarse en una sobrecarga de funciones, como así también en circunstancias, tales como la de carecer de seguridad laboral, y también puede ocasionarse, cuando el empleado tiene escasas expectativas en el trabajo. Muchas veces se traslada a afecciones físicas, porque la tensión se traduce en síntomas en el cuerpo. (Dubrin, 2008, p. 287).

La excesiva carga de obligaciones podría aliviarse con la formación de equipos de trabajo. En éstos, se repartiría en forma proporcional la carga laboral.

El tema de la comunicación interna horizontal buena se percibe en un 64% del personal docente y un 10 % del no docente. La comunicación vertical en los no docentes se manifiesta positiva en un 70 %, mientras que los docentes expresan en un 100% que les resulta sencilla la comunicación con su responsable.

Por esta razón, se puede deducir la existencia de barreras de comunicación. Para diluir las barreras que puedan existir, se pueden aplicar diferentes técnicas, tanto en la comunicación verbal como en la no verbal. Antes que nada, el comunicador debe entender al receptor, sería lo que comúnmente se conoce como “ponerse en el lugar del otro”. En segundo lugar, el mensaje debería ser motivador para la otra parte, que incluya la promesa de satisfacción de una

necesidad o que despierte un interés activo, en consonancia a los valores de la organización. (Dubrin, 2008, p. 64).

Con respecto a la comunicación transversal entre distintas unidades de la organización, en su mayoría los no docentes llegan a opinar que no tienen una adecuada coordinación entre las unidades de trabajo (90%), a diferencia de los docentes afirman que no lo tienen en un 50%.

Si consideramos, el ambiente laboral como el lugar donde los trabajadores interactúan entre sí, el rol de la comunicación no solo sirve para la toma de decisiones para cumplir las metas establecidas, sino también, tiene una arista social basada en permitir la expresión de emociones y necesidades sociales. (Robbins y Judge, 2009, p. 352).

En el espacio de comunicación se debería utilizar una retroalimentación verbal y no verbal, tener en cuenta que un mensaje despierta emoción en el receptor. Esto se observa principalmente en aquellos mensajes que se refieren a dinero y/o relaciones entre dos o más personas. Otro punto principal, es que la comunicación interpersonal se beneficia con una actitud positiva entre las personas. La persona que escucha en forma activa, logra una empatía con el que habla, poniendo en claro lo que le quiere comunicar. (Dubrin, 2008, p.65).

Estas diferencias se pueden atribuir a la diferente modalidad de trabajo administrativo frente al trabajo docente. Nos acontece que el trabajo del personal no docente tiene menos flexibilidad horaria que el docente. Recordemos que cumple un horario fijo que puede ser en el turno mañana o en el turno tarde, a diferencia de los docentes, que tienen la posibilidad de adaptar sus horas frente a alumnos, de acuerdo a sus necesidades, en tanto que el que no desarrolla tareas frente a alumnos, es totalmente flexible en cuanto a sus horarios.

En particular, la FCEyJ tiene en su planta docente, la mayoría con dedicación simple (diez horas semanales). Se aclara que, la mayoría de los docentes combinan varios trabajos. Sobre este aspecto, algunos tienen otro trabajo en relación de dependencia, o ejercen su profesión en forma liberal en su propio estudio profesional.

Entonces, se han detectado marcadas diferencias entre las percepciones con respecto al clima laboral de los docentes y no docentes, que como hemos analizado podría atribuirse a la diferencial de la carga horaria.

Para consolidar el estudio del clima laboral, la motivación tiene mucha importancia en el mismo. Se puede apreciar una mayor motivación en el sector docente que en el sector no docente, con un 93 % en el primero frente a un 40 % en el segundo.

En este sentido, la menor motivación del personal administrativo frente a la del docente, se dilucidará cuando se analicen las necesidades motivacionales en el capítulo de clima organizacional.

Por último, se puede remarcar la percepción positiva con respecto a la FCEyJ como institución para trabajar, con una retroalimentación positiva que aumenta el desarrollo humano de la comunidad universitaria. Tanto docentes como no docentes, consideran gratificante y prestigioso, formar parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa.

CAPÍTULO II

Responsabilidad Social Universitaria y Recursos Humanos

Concepto de Responsabilidad Social Universitaria

Introducción. El paradigma de Responsabilidad Social Universitaria [RSU], se encuentra cada día más arraigado en las Universidades del país y del mundo. Todas las organizaciones, en especial las Universidades, deben estar atentas a los cambios que se producen en la sociedad.

Se vive en tiempos donde resulta impensable una Universidad sin RSU. Se considera que los paradigmas son filtros, que evitan que se actúe a partir de información y prácticas que van en contra del conocimiento predominante. De hecho, responde a la consigna ¿qué debería estar haciendo la Universidad en éste momento y no lo está haciendo? (Goodstein, Holan y Pfeiffer, 1998, p.58). Dicho de otro modo, cualquier organización, en especial cuando se trata de una alta casa de estudios no puede sobrevivir en una burbuja, indiferente a la realidad.

En general, se habla mucho sobre la Responsabilidad Social Empresaria [RSE]. Visto que se asocia a la empresa con una organización cuyo fin es la maximización de beneficios económicos. Se pide a las mismas que tengan más conciencia social. Se propicia un nuevo modelo de gestión que genere impactos positivos y neutralice los impactos negativos en su desempeño cotidiano.

Las universidades son generadoras de conocimiento y ciencia, por ende, tienen que irradiar responsabilidad social. Su objetivo de generar futuros profesionales, con lógicas mediante las cuales se aborda la realidad y el propio conocimiento, implica un mayor compromiso social. (Valverde, Beita, Bermúdez, Pino, Rodríguez, Sánchez, 2011, p.13).

En el año 2016 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, consideró que esta época moviliza a la gestión universitaria para que reafirme sus compromisos para el desarrollo. Se trata de un pacto entre las instituciones universitarias con la sociedad, porque se necesita afinar ideas y

renovar prácticas cuando la crisis ambiental y social se agrava a escala mundial. (Arocena y Sutz, 2016, p.13).

En la revolución industrial, se cambiaron los productos y la forma de producirlos, de modo que mucha gente que no se había podido adaptar, quedó excluida hasta que se acomodó a las nuevas demandas.

Al igual a lo que ocurrió en el siglo dieciocho con la revolución industrial, estamos viviendo con la globalización una época de repercusiones sociales. Por ello, se requiere un compromiso de las universidades para ayudar a solucionar los conflictos que surgen en esta nueva realidad.

Todo cambio necesita un reacomodamiento de las organizaciones y personas a los mismos. Al igual que la revolución industrial en su momento, la globalización ha movido el piso del mundo. Ha provocado, un incremento de la desigualdad social, movimientos en las estructuras familiares, necesidad de más de un salario por familia, problemas de medio ambiente (contaminación), entre otros.

En pocas palabras, la globalización estaría ocasionando, un detrimento de la calidad de vida de las personas del mundo.

La clave de la Responsabilidad Social radica en ocupar un vacío de sensibilidad social. Se plantea una ética de la ayuda, que está enfocada a un plano de la ética que se representa en vinculaciones con los demás, con la interpretación de las relaciones para lograr soluciones satisfactorias para la sociedad. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 123).

La sociedad se ha vuelto más sensible por los grandes y acelerados cambios socioeconómicos de los últimos años, y a su vez, más demandante de sensibilidad social a las empresas y demás instituciones.

Todo esto parece confirmar, un pedido social de un accionar organizacional de acuerdo con valores. Se relaciona con, lo que Klisberg (2000) llama, “ética de la urgencia”, basada en un modelo de desarrollo integral, productivo y equitativo, guiado por valores éticos básicos. (p.23).

La vida de la organización requiere de la demanda de ética, de hecho, las personas no estacionan en la puerta de la organización sus deseos y

aspiraciones. El concepto filosófico de ética, relacionado con el altruismo y desinterés, se supera con la toma de decisiones éticas con compromiso y justicia. (Raufflet, Lozano, Barrera y García de la Torre, 2012, p. 26).

Las organizaciones se enfrentan cotidianamente con conflictos éticos. Por ejemplo el dilema ético de formar profesionales probos frente a la tentación del facilismo exitoso y redituable económicamente. Nos encontraríamos frente a un conflicto de valores. Esto implica, una elección entre valores económicos y valores sociales.

Según, Herscher y Ackoff (2003), se encuentran tres tipos de valores: los éticos, los prácticos y los emocionales. Los valores éticos, se refieren al alma, y dentro de ellos, se encuentra la Responsabilidad Social. Los valores prácticos serían aquellos que se relacionan con la mente y apuntan a la productividad y eficiencia. Por último, los valores emocionales, como la creatividad, relacionados con el cuerpo. Todos los valores, interactúan entre sí. “Entre lo creativo y lo práctico surge la innovación. Entre lo práctico y lo ético, el cumplimiento de normas. Y entre lo ético y lo creativo, la construcción de confianza”. (p. 194).

En la Responsabilidad Social, confluye la ética y la creatividad, en la conformación de un modelo cimentado en la confianza y el bien común.

La Responsabilidad Social, se orienta hacia una compatibilidad plena, donde cohabitan, el objetivo económico con el desempeño social. Incluso más, las políticas de gerenciamiento deberían internalizar en su trama, la ética y la mejora de la sociedad.

Es esencial, desde un punto de vista sistémico que el tratamiento de la ética y el desarrollo social no obedezca a una materia especial, o un trabajo de investigación específico. Por el contrario, la cognición con valores, debe ser integral y natural en el transcurso de la preparación profesional. Sin divisiones perceptibles, sino propio de la vida universitaria.

En la actualidad, la demanda de Responsabilidad Social se atribuye, al esfuerzo conjunto de los agentes del sistema social, con el fin de paliar las externalidades negativas de la globalización. Se trata de una red mundial de concientización que se capitaliza socialmente. De ahí que se llama capital social.

La doctrina de la Administración considera que, la Responsabilidad Social no se limita a las organizaciones con fines de lucro y amplía su espectro a todo tipo de organizaciones.

Es así que Peter Drucker, importante pensador de la Administración y referente de la Responsabilidad Social, amplía expresamente el abanico del compromiso social a todas las organizaciones. En su exposición incluye las organizaciones públicas y privadas, y a las que tienen o no como objetivo básico la obtención de beneficios económicos. (1981, p.216).

Se requiere de una postura proactiva con una organización flexible para adaptarse y adelantarse al contexto. Entonces, el cambio daría lugar a una oportunidad para la Universidad, en su desenvolvimiento social.

Responsabilidad Social Universitaria. La Responsabilidad Social Universitaria busca consolidar, en todos los ámbitos de la Universidad, una gestión de respaldo ético, transparente y participativo. Los valores éticos y la sensibilidad social se aducen en cuanto la Universidad tiene por objeto, la formación y capacitación para el ejercicio de la profesión, con solidez profesional, responsabilidad, espíritu crítico y reflexivo, mentalidad creadora, sentido ético y sensibilidad social. (Ley 25573, 2002, art.3).

François Valleys es autor de varios libros sobre RSU como asesor en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] y del Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. Define a la RSU, como el compromiso de la Universidad con su entorno. La idea central, es la coordinación de la gestión, docencia, investigación y extensión de acuerdo a su misión, sus valores y compromiso social. Es más, considera que la Universidad debe convocar a un diálogo a todas las partes interesadas en el desarrollo universitario para el desarrollo de la sociedad. (Valleys, de la Cruz y Sasia, 2008, p.22).

Por otra parte, la definición de Herrera, M., Didriksson, A. y Sánchez, C. (2007) consideran a la RSU orientada al desempeño social de la Universidad en el entorno, “se define como la relación entre el papel desempeñado por las

instituciones de educación superior para formar recursos humanos y generar conocimiento, y lo que la sociedad demanda; su resultado se objetiva en el diseño y puesta en marcha de proyectos de desarrollo sustentable". (p.1)

En otras palabras, "una política ética del desempeño de la comunidad universitaria a través de la gestión responsable, de los impactos educativos, cognitivos, laborales, ambientales que la universidad genera en un diálogo participativo con la sociedad para promover un desarrollo sostenible y la ética de tercera generación". (Valverde, J., Beita, W.; Bermúdez, J.C., Pino, G., Rodríguez, G., Sánchez, R., 2011, p. 9).

La ética de tercera generación es una mirada moral en el presente hacia el futuro. Apunta a la mejora de la calidad de vida. Se trata de una estrategia de Responsabilidad Social porque se plantea un horizonte de largo plazo. Por el contrario, si se tomara la Responsabilidad como una táctica de corto plazo, sería una pintura de ética que se resquebrajaría y no sería sustentable para las generaciones futuras.

Las organizaciones se deberían plantear la "prueba del espejo" escrita por Peter Drucker para los líderes del futuro. La organización que se ve en el espejo por la mañana es la clase de organización que quiere ser, respetar y en la cual creer. De esta forma se fortalece hacer lo correcto. Para lograrlo, debe cuestionarse qué puede hacer, cuáles son la misión, los valores y los objetivos para cumplir con su importante rol. (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 2006, p.13).

En definitiva, la importancia del rol de la Universidad en la sociedad, radica en un liderazgo con ética y participación social. Es cuestión de pensar a la Universidad como desarrolladora de futuros profesionales que tomen decisiones con compromiso social, ya sea que se desempeñen en la órbita pública o privada.

La Universidad con Responsabilidad Social, se logra con la interacción de sus funciones tradicionales (docencia, investigación, extensión y gestión) con los valores y principios institucionales (misión, visión y valores). (Cortés Barrera, 2010, p.18). De modo que la docencia, como así también la investigación, extensión y

gestión, se encuentren en un alto nivel, con transparencia y participación responsable de la comunidad universitaria.

El Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa destina una sección especial a la función social de la misma, donde describe su rol social con “íntimas relaciones de solidaridad con la sociedad de la cual forma parte”. En este sentido, se define como un “instrumento de mejoramiento social al servicio de la Nación y de los ideales de la humanidad” y su aporte sustancial para el desarrollo social del país. (pp. 17-18).

En el concepto de RSU, se pueden encontrar dos enfoques de Responsabilidad Social, que se interrelacionan entre sí. En primer lugar se destaca la estrategia de los valores compartidos, y luego, la de generación de impactos positivos.

Enfoque de la RSU a partir de los valores compartidos. La UNLPam integra la dimensión social en sus valores, lo que se traduce en una estrategia superadora de Responsabilidad Social. Los valores compartidos anexan en forma natural los valores sociales a los objetivos primarios de la organización. (Porter y Kramer, 2011, p.13). El propósito es mantener la sustentabilidad de la educación, tanto en calidad educativa como en el impacto social que genera como casa de altos estudios.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], tiene por misión la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura y la información. En su Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, proclama que la misión debe “ contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento del conjunto de la sociedad, a través de : formar profesionales altamente cualificados y ciudadanos responsables; constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente; promover generar y difundir conocimientos por medio de la investigación; contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y

difundir las culturas nacionales y regionales, internacionales e históricas; y contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad". (UNESCO, 1998)

Del mismo modo, enuncia que la visión debe ser pensada con el compromiso de "equidad de oportunidades de acceso, equidad de género, orientación fundada en la pertinencia, la calidad como fuente de formación y el perfeccionamiento profesional, la innovación en métodos educativos; pensamiento crítico y creatividad, así como la calidad en el desempeño del personal y de los estudiantes. (UNESCO, 1998).

En el PE y PDI de la FCEyJ se compromete a fortalecer el conocimiento y desarrollo social. Es una misión motivadora para gestionar políticas con efectos positivos para el progreso social.

La misión se asemejaría al Santo Grial de los Cruzados en cuanto a su fuerza motivadora. "No tiene que parecer factible; únicamente tiene que ser deseable". (Ackoff, 2008, p. 57). La UNLPam plantea desafíos como promover una educación de excelencia y el desarrollo social de la comunidad en que se encuentra.

Conviene subrayar que la Universidad responde a su comunidad (docentes, no docentes, graduados y estudiantes) y al resto de la sociedad. La responsabilidad consiste en desarrollar procesos de gestión, docencia, investigación y extensión universitaria para prever el futuro y adelantarse a la demanda social, con la profundidad que requieren las respuestas de nivel universitario. (Cortés Barrera, 2010, p.18)

La FCEyJ promueve la vida universitaria con valores éticos mediante la vinculación sistémica de la docencia, la investigación y la extensión. Los valores de la Facultad deben ser conocidos y compartidos por todos los que forman parte de ella. De esta manera, sus trabajadores y estudiantes deberán comportarse acorde a los mismos.

En épocas anteriores, se solía centrar la RSU en la extensión universitaria. Esto significaría, hacer una abstracción, con énfasis en un solo aspecto. Se tendería a una solución parcial del problema. Hoy en día, se plantea un

compromiso social integrado a la operatoria de la Universidad. Por eso, debe ser integral y sistémico.

El valor compartido se basa en el gerenciamiento de la organización con políticas y prácticas que al mismo tiempo mejoren la competitividad y colaboren a superar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que se desenvuelve. (Porter y Kramer, 2011, p. 6)

La Universidad se debe arriesgar a conformar un modelo de comunidad ejemplar de democracia, equidad y transparencia, como una especie de prototipo, en el cual la sociedad pueda reflejarse, una invitación a copiar sumado a un interés enfocado a colaborar en la solución de problemas que acontecen a la sociedad. (Vallaeys, 2008, p.5).

Se pretende una nueva generación de profesionales con valores éticos y de desarrollo social. Para ello, la FCEyJ instrumentó el Programa Amartya Sen, en las carrera de Ciencias Económicas, orientado a los jóvenes que están cursando el último año de la carrera o recién graduados (no más de dos años de graduación).

El Programa Amartya Sen [PAS] se impulsa para promover en los estudiantes, un pensamiento reflexivo sobre problemas actuales de inclusión social. Por ende, se vinculan con los distintos actores involucrados para analizar proyectos sociales con principios éticos y orientados al desarrollo de la sociedad. Su principal objetivo se centra en “la formación de jóvenes multiplicadores en las ideas más avanzadas de las ciencias económicas, para potenciar el desarrollo inclusivo y la gestión responsable y comprometida tanto en el área pública como en la empresa privada”. (Resolución N°006, UNLPam, 2017).

En la FCEyJ, mediante el PAS se han establecido relaciones con el Tribunal de Cuentas de La Pampa, la Cruz Roja, la Dirección de Ayuda Financiera para la Acción Social [DAFAS], entre otros organismos públicos; como así también con distintas empresas de la esfera privada que se encuentran en la provincia de La Pampa.

De igual modo, el Programa de Voluntariado “Compromiso Social Universitario” convoca a participar a la comunidad universitaria a presentar

proyectos de trabajo de voluntariado. Se forman equipos integrados por estudiantes (hasta diez por equipo) y por lo menos un docente/ investigador. Se trata de un “compromiso social y la vinculación de estas instituciones con la comunidad en que se insertan, a través de propuestas orientadas a mejorar la calidad de vida de la sociedad”. (Resolución N° 173, UNLPam, 2017). Se plantean diferentes ejes temáticos como : Educación; Entramados Culturales; Práctica Política; Trabajo y Desarrollo Socio productivo; Derechos y Ciudadanía; Comunicación y Tecnología; Promoción de la Salud; Hábitat Saludable; Ambiente y Ecología; Desarrollo Emprendedor; Géneros y transformación social; Seguridad Vial. Se tendrá en cuenta un eje prioritario para cada una de las regiones del país. La UNLPam se encuentra entre las Universidades de la región sur del país.

Además, cuenta con los proyectos de extensión: consultorios jurídicos gratuitos, programas de incubadoras de empresas y talleres para emprendimientos. Todos ellos destinados al asesoramiento profesional en la sociedad.

En resumidas cuentas, la gestión impulsa y promueve una dinámica de valores, en la docencia, investigación y extensión universitaria, para un desarrollo en la sociedad que perdure en el largo plazo. Así como también la integración de valor social a las prácticas diarias, a fin de colaborar en el logro de una mejor calidad de vida para la sociedad.

RSU desde los impactos positivos a los grupos de interés. El análisis de la RSU hacia los grupos de interés, no deja de lado la ética y la transparencia. Por el contrario, demuestra un respeto hacia las personas y organizaciones con las que la Universidad interactúa. Así pues, considera a los demás como fines en sí mismos y no como medios para alcanzar los objetivos de la Universidad. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 122).

La Universidad es una organización que interactúa constantemente con su ambiente, es decir, es un sistema abierto. Se entiende por interacción, la acción que ejercen personas, agentes, grupos, organizaciones, en forma recíproca. (RAE, http://dle.rae.es).

Los grupos de interés son definidos por Freeman como “aquellos individuos o grupos que son afectados directa o indirectamente, por la forma en que una organización busca lograr sus objetivos”. (Stoner, et.al, 1996, p.69). En otras palabras, son aquellas personas y grupos que interactúan con la organización. Edward Freeman en la década del 70 les asignó el nombre de stakeholder, que en la doctrina se conocen como grupos de interés.

El significado literal de la palabra stakeholder es tenedor de apuestas. En cierto modo, al principio se atribuye a los accionistas de las empresas, como los que apuestan en la empresa porque invirtieron su dinero en ella. Luego, Freeman lo ha extendido a todos los actores que están interesados en la organización, tengan una relación directa o no con la misma.

Si llevamos el plano de la teoría de Freeman a la organización universitaria, Valleys (2008) considera que más allá de la ética, las universidades deben tener un desempeño cotidiano eficiente en la vida diaria de las mismas. (p.15). Razón por la cual, Klisberg (2015) plantea que la Responsabilidad Social “empieza en casa”. Esa mirada consciente interna, hacia un ambiente de trabajo digno, con énfasis en temas críticos como el equilibrio entre la familia y el trabajo. (p. 1)

La opinión de Vallaeys (2008), expresada por Aldeanueva Fernández (2012), es la dificultad para determinar los grupos de interés que interactúan con una Universidad. Acorde con, “el carácter universal de la Universidad, provoca que la inmensa mayoría de los grupos de interés tengan relación, directa o indirecta con dicha institución”. (p.242). Dicho lo anterior, se hace un análisis por impactos generados por la Universidad, en lugar de efectuarlo en base a los grupos de interés.

Lo anterior no quiere decir que la Universidad no tenga grupos de interés, ya que al igual que toda organización, tiene un colectivo frente al que es responsable de sus acciones.

Entonces, se consideran grupos de interés de la misma, aquellos integrados por miembros de la comunidad universitaria, a saber, estudiantes, trabajadores

docentes y no docentes, y graduados. Hacia el exterior de la Universidad, serían, los proveedores, las oficinas gubernamentales, empresas y toda la sociedad.

Impactos de la gestión universitaria

La gestión cotidiana de la Universidad eficiente, consiste en generar impactos positivos. Así, podemos visualizar que las organizaciones universitarias, pueden trazar sus impactos en cuatro direcciones, a saber:

- Impactos organizacionales
- Impactos educativos
- Impactos cognitivos
- Impactos sociales

Impactos organizacionales. Representan la RSU en su propia organización. Es lo que se conoce como "campus responsable". Son los impactos en la vida diaria de su propia comunidad, es decir, la calidad de vida de su personal que cumple tareas administrativas, el que cumple funciones docentes y los estudiantes.

Los impactos organizacionales, son propios de todo tipo de organizaciones, por eso, también se producen en las de educación universitaria.

El escenario de un clima universitario estresado, debido a la dificultad de conciliar sus obligaciones laborales y familiares, impactaría negativamente en los trabajadores y estudiantes. La toma de conciencia en búsqueda de una mejora de la situación de los docentes, no docentes y estudiantes, tiene un carácter socialmente responsable.

Con respecto a los estudiantes, la UNLPam cuenta con la Secretaría de Bienestar Universitario, cuya meta estratégica es "fortalecer el bienestar de la comunidad universitaria a partir de un sistema que contribuya a la inclusión y a la formación integral de todos los actores, con especial énfasis en los estudiantes". (Resolución N° 402, UNLPam, 2016, p. 46). Brinda servicios para mejorar la calidad de vida estudiantil, tales como actividades deportivas y recreativas, transporte, apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje y cuidado de la salud de la comunidad universitaria.

En general, se busca valorizar los recursos humanos de la FCEyJ, como un cliente interno que se cuida. Conviene destacar que, el Libro Verde de la Comisión de la Comunidad Europea (2001), tiene una atención especial a la dimensión interna de la Responsabilidad Social.

El Libro Verde (2001) mencionado, considera que los trabajadores son los primeros afectados por las prácticas de administración con responsabilidad social. Es una apertura a la gestión del cambio y permite la armonía de la productividad con el desarrollo social. (p.8).

Se destaca el acento de Peter Drucker (2006) a “los millones de personas que donan su tiempo y esfuerzo para ayudar a que se haga realidad el sueño de otros”. La Universidad como líder del futuro, debería plantear su responsabilidad social, como toda organización abierta al aprendizaje. No sólo aprende sino enseña. (Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R.)

Impactos educativos. La Universidad como sistema social, justifica su existencia por lo que aporta al sistema circundante que lo contiene. Esto es la capacidad de reconocer su importancia en la producción de conocimiento y formación de futuros profesionales éticos. Por lo tanto, debe tener presente en su enseñanza la ética y el compromiso para el desarrollo sustentable.

“La UNLPam reafirma los valores para el sostén de un sistema educativo público y gratuito, donde exista la inclusión y equidad, la defensa de la democracia y construcción de ciudadanía, la defensa del medio ambiente, de los derechos humanos y el compromiso social”. (Resolución N° 402, UNLPam, 2016, p. 44).

La participación democrática de la FCEyJ, se encuentra en el gobierno de la misma. Se destaca, un gobierno corporativo formado por el Consejo Directivo y un Decano. Por su parte, el Consejo Directivo está presidido por el Decano, junto a ocho representantes del claustro de docentes, tres representantes del claustro de graduados, cuatro representantes del claustro estudiantil y un representante del personal no docente. La idea central es una estructura democrática, donde los representantes de los claustros docentes, no docentes y graduados, se renuevan cada dos años, y los del claustro de estudiantes en forma anual. Todas las

elecciones se hacen por voto secreto, directo y obligatorio. En los últimos años la FCEJ ha incorporado el sistema de voto electrónico en las elecciones.

El Decano y Vicedecano, se elijen por voto secreto, directo y obligatorio cada cuatro años y pueden ser reelectos por una sola vez consecutiva. (Estatuto de la UNLPam).

El sentido democrático de la FCEyJ es vivido por los estudiantes en las elecciones de las autoridades de la misma, como así también, con la participación estudiantil por medio de sus representantes en el Consejo Directivo.

La respuesta de la Universidad sobre la formación de ciudadanos responsables y éticos, se encuentra en sus bases. La UNLPam "procura la formación integral y armónica e infunde rectitud moral, responsabilidad cívica y convicciones democráticas. Forma investigadores originales, profesionales idóneos y docentes de carrera, socialmente comprometidos y dispuestos a servir a un modelo de país políticamente libre, económicamente independiente y socialmente justo." (Estatuto de la UNLPam).

En conclusión, la Universidad como una comunidad social que sirva de ejemplo, implica un rédito proveniente del estudiante que adquiere conocimiento para el desarrollo de su carrera, y a su vez, aprende hábitos y valores ciudadanos. El dictado de una materia especial de ética no tendría tanto efecto en los estudiantes, como el comportamiento cotidiano con buenas costumbres basadas en valores. (Valleys, 2008, p.6).

La huella de la FCEyJ está en la generación de saberes para profesionales formados, con principios y valores, para desenvolverse como tales en la sociedad. La importancia radica en los aportes productivos que puede brindar la FCEyJ, desde su relevante ubicación en la sociedad pampeana. Se persigue un modelo de organización que anhele ser imitado por el resto de las organizaciones, para maximizar su influencia en el colectivo social.

Impactos cognitivos y epistemológicos. Los impactos de índole cognitiva estarían orientados a la cosecha de conocimientos que sean útiles para el desarrollo socio económico, en sintonía con el aprendizaje cognoscitivo social,

que parte de la base que el individuo se desenvuelve en un hábitat social, y se encuentra en constante interacción con el mismo.

Los patrones de conducta de los estudiantes estarían influenciados por el ambiente y los conocimientos ofrecidos en la FCEyJ. En ese sentido, se tornan importantes las interpretaciones subjetivas o interpretaciones éticas. En el aprendizaje cognitivo, las motivaciones de los estudiantes se encontrarían relacionadas con sus valores y sus metas.

La Universidad socialmente responsable se cuestiona sobre el tipo de conocimientos que elabora, en relación con el provecho para la sociedad y sus destinatarios, con un enfoque hacia el desarrollo sostenible del país. Se debe preguntar "¿Qué tipo de conocimientos producimos, para qué y para quiénes?" (Valleys, de la Cruz y Sasia, 2008, p.18).

Para ilustrar mejor, podemos observar, que el plan de estudios de la carrera Licenciatura en Administración con Orientación en Emprendedurismo, contiene una asignatura en el quinto año, que se denomina "Actuación profesional, Ética y Responsabilidad Social". Entre sus objetivos, busca "estimular en el alumno una visión proactiva de las oportunidades y fomentar los valores de Responsabilidad Social y comunitaria". (Recuperado de http://www.eco.unlpam.edu.ar).

Se observa, un enfoque profesional con RSU, aunque la enseñanza de la ética y Responsabilidad Social, se debe encontrar explícita e implícitamente en la misma vida universitaria.

La dinámica curricular universitaria se asemeja a un ajedrez, donde la ética no debería incluirse como un parche para cumplir con el modelo éticamente correcto. De ahí que, los estudiantes deberían percibir una educación universitaria impregnada de ética de acuerdo a la misión y visión propuesta por la Facultad.

El papel de la administración de la Universidad en la transmisión de conocimientos, es lo que se conoce con el nombre de "Ethos oculto" de la institución educativa. Se refiere a "aspectos de la vida cotidiana, tanto administrativa como pedagógica, que no están abiertamente formulados y explicitados, pero que sí existen y tienen efectos actitudinales y valorativos, que

condicionan el normal proceso de aprendizaje de los estudiantes" (Valleys, 2014, p.1).

En muchas ocasiones, nos centramos en los conocimientos técnicos que necesitan los estudiantes para ejercer la profesión para la que se están preparando. De esta manera, la responsabilidad recaería solamente en el contenido de las materias y la capacidad de aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, la RSU se explayaría a los sectores administrativos y docentes de la organización.

El entramado planteado, analizaría la transversalidad de los conocimientos impartidos, el ambiente universitario y la apertura de la organización hacia la sociedad.

Puede considerarse que el sesgo de Responsabilidad Social, radicaría en la posible aplicación de los conocimientos profesionales a un mayor desarrollo de la sociedad, como así también, en una vida universitaria en un ambiente amable y democrático y una vida organizacional con una cultura, clima laboral y relaciones interpersonales, que prepare personas que puedan transformarse en líderes para un futuro social mejor.

Esto apunta a un modelo de profesional que se reconozca como un ser social y no un profesional individualista y en busca de su propio provecho.

En torno al compromiso de la UNLPam con la contribución del conocimiento para el desarrollo sustentable, expresa su propuesta de "fortalecer la investigación y el desarrollo tecnológico para crear, ampliar y transferir los conocimientos que permitan anticipar y resolver los problemas de la sociedad". (Resolución N° 402, UNLPam, 2016, p. 59).

Impactos sociales. La FCEyJ como institución universitaria, es formadora de profesionales que ejercerán su idoneidad en la sociedad. De esta manera, forma profesionales con capacidad ética para generar desarrollo social.

Los impactos sociales sitúan a la Universidad, no sólo como actor social, sino también como referente que tiene posibilidades de promover el progreso de la sociedad. Se condice con un rol activo de interlocutor válido y útil en la solución de

problemas. Mediante la docencia, investigación y extensión, se requiere la participación continua de la Universidad en la sociedad. (Valleys, 2007, p.7)

Por cierto, la Universidad es generadora de capital social por excelencia. Esto se deduce del concepto de capital social. Se entiende por capital social, "las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo" (Putnam, 1995, citado por Urteaga, 2013, p. 45).

En otras palabras, se trata de la cohesión social que fortalece a la Responsabilidad Social. El entorno social puede contar con la Universidad como interlocutor apropiado para un diálogo eficiente.

Hoy en día, se requiere que la Universidad se inserte de forma activa. Es decir, se involucre en la búsqueda de soluciones, para lograr un mejor bienestar de la sociedad.

La FCEyJ es un referente en la sociedad pampeana, tanto como formadora de profesionales como también una institución de consulta y asesoramiento, de diversos temas que acontecen en la realidad económica y jurídica de la provincia. Esto implica un caudal apreciable de capital social, en colaboración permanente para reafirmar la responsabilidad social.

Diferencias con la Responsabilidad Social Corporativa

Concepto de Responsabilidad Social Corporativa. En el "Evangelio de la Riqueza" (1899) se encuentra la semilla de la Responsabilidad Social Corporativa [RSC]. Fue escrito por el empresario industrial siderúrgico Andrew Carnegie (1835-1919), uno de los hombres más ricos del mundo en finales del siglo XIX.

Carnegie planteó que las empresas pueden abarcar dos tipos de responsabilidades que exceden a la obtención de beneficios económicos. Se trata de la responsabilidad filantrópica y la responsabilidad de custodia. Resulta, curiosamente que la segunda es la que se asemejaría a lo que hoy llamamos RSC.

Se subraya que esa época, se caracterizaba por un gran empuje industrial, y escasa intervención del estado. Es entonces, que Carnegie considera que los empresarios industriales tenían que asumir un rol paternalista, hacia los ciudadanos menos favorecidos por la fortuna.

Su planteo se basa en el liderazgo y poder ostentado por las grandes compañías. Los ricos custodiaban el dinero del resto de la sociedad y se debían destinar a inversiones prudentes, esa era la responsabilidad de custodia. Los más favorecidos tenían que, asumir el compromiso de velar por la sociedad, que le había delegado sus recursos. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 110).

La innovación de Carnegie, radica en avanzar en la responsabilidad de la gestión de la organización hacia la sociedad. Deja en claro, que la filantropía no lavaría las consecuencias del accionar de las empresas.

Con posterioridad, en el año 1953, Howard Browen publicó el libro “Social Responsibilities of the Businessman”, donde se utilizó el término Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria hasta nuestros días. Ha marcado no sólo el nombre sino también, el inicio de un cuestionamiento doctrinal sobre la RSE.

El abanico de enfoques de la RSE, se despliega entre la óptica de Milton Friedman, hasta un sistema de gestión con RSE integrada a la administración cotidiana, como lo expresa Peter Drucker.

El periódico The New York Times, publica un artículo de Milton Friedman donde expresa, que las empresas y los individuos, se conducen bajo diferentes órbitas de responsabilidad. “En una sociedad libre, existe una y sólo una responsabilidad social de la empresa: utilizar sus recursos y comprometerse en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios…, comprometerse en una competencia libre sin engaño ni fraude”. (Friedman, 1970, p.17).

Ahora bien, se sabe que las crisis económicas acaecidas, han cambiado la visión y alcance de la RSE. Se presenta una paradoja en el pensamiento doctrinario. Si las empresas deben cultivar una capacidad de respuesta a los problemas de la sociedad, o por el contrario, su capacidad debe estar abocada exclusivamente a su fin de lucro.

Llegados a este punto, Archie Carroll (1979), mediante su teoría del desempeño social de la empresa, consolida el aspecto ético y la capacidad de respuesta de la empresa. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.113). La teoría de Carroll se representa, por una pirámide donde se visualizan las responsabilidades corporativas.

En relación a la Pirámide de Carroll, la misma clasifica los cuatro tipos de responsabilidades que tiene la organización, de abajo hacia arriba: económica, legal, ética y filantrópica.

La rentabilidad de la empresa (responsabilidad económica) configura la base de las demás responsabilidades. En el segundo nivel, cumplir con la legislación vigente, que diferencian entre lo que es justo de lo incorrecto para la sociedad. Llegados a este punto, quedan la ética y la filantropía. Se supone que el grado de responsabilidad mayor se encuentra en la base de la pirámide.

Por su parte, las responsabilidades éticas y filantrópicas, se contemplarían, una vez cubierta la fase económica y jurídica. De igual modo, sería centrar la RSU en la extensión universitaria.

En contraste con Friedman, se observa que Carroll, considera que las empresas tienen responsabilidades éticas y filantrópicas. No obstante, carecería de un enfoque sistémico, al presentar una estructura piramidal y condicionar la ética y la filantropía al logro de la rentabilidad.

Más no se trata tan solo, de una responsabilidad ética y misericordiosa, sino por el contrario, una gestión donde todos los niveles de la pirámide se integren e interactúen, en forma simultánea para el progreso de la sociedad. Este pensamiento circular no se podría representar en un gráfico piramidal.

De modo que, no se vislumbra en este caso una división entre el interés personal y el bien público, como señala Peter Drucker (1973). En cambio, se requiere una gestión que se responsabilice por el bien público. En otras épocas, se suponía que interesarse por el bienestar de la sociedad, restaba rentabilidad económica a las empresas. Por el contrario, le sumaría oportunidades de mercado, porque los públicos exigen ética e involucramiento de las empresas en

los problemas de medio ambiente, laborales, salud, educación, y todo aquello que implique desarrollo social.

La Responsabilidad Social no se limita a las empresas, porque, de un hospital o una Universidad, pueden surgir impactos sociales, derivados de efectos que genera la institución hacia la sociedad, como así también, problemas propios de la sociedad. Sobre ambos impactos sociales tendría responsabilidad la institución. (Drucker, 1981, pp. 215 – 216).

Si una organización afecta con su actividad, al entorno en el que se encuentra, entonces tendría una Responsabilidad Social. Pero también, es responsable socialmente de prestar un servicio específico a la sociedad para solucionar sus problemas.

La organización moderna se encuentra inmersa en un entorno social, con el que tiene que involucrarse. De modo que es un vecino y emplea trabajadores, dentro de un entorno social. Son sus impactos sociales, los que sobrepasan su objetivo principal. (Drucker y Maciariello, 2008, p.213).[1]

El propósito de una Universidad, no se limita a formar profesionales, sino que se debe interiorizar e interesarse por los problemas de la sociedad en la que se encuentra.

Consideraremos, la teoría del valor compartido de Porter y Kramer (2011). En particular, definen valor compartido "como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera". De esta manera, se crea valor compartido cuando la organización se enfoca en lograr que se conecten y expandan las relaciones entre los progresos económicos y sociales. (p. 6).

De igual forma que Drucker sostienen que, son generadoras de valor compartido, todas las organizaciones, cualquiera fuera su objeto y fin. Porter y

[1] "The modern organization exists to provide a specific service to society. It therefore has to be in society. It has to be in a community, has to be a neighbor, has to do its work within a social setting. Also it has to employ people to do its work. Its *social impacts* inevitably go beyond the specific contribution it exists to make".

Kramer, consideran que el éxito del valor compartido, radica en la “difuminación del límite entre organizaciones con y sin fines de lucro”. (2011, p.7).

Por otra parte, también coinciden los pensamientos de Drucker y Porter, en considerar que preocuparse por el bienestar social, retribuye en oportunidades de negocios y ventajas competitivas.

Las oportunidades de negocios se encuentran en las innovaciones sociales, con las que se fortalece la industria en forma directa o indirecta. (Drucker, 1981, p. 235). La exploración continua de las necesidades de la sociedad, ofrecería a las empresas, oportunidades potenciales que le generarían ventajas competitivas, provocadas por la diferenciación y reposicionamiento de los productos de la empresa. (Porter y Kramer, 2011, p.8).

Los autores mencionados, han desarrollado un enfoque sistémico de las organizaciones en un macrosistema social. Estas miradas, estaban más acordes al lugar que ocupan las empresas, universidades y todo tipo de institución en la sociedad.

Diferencias entre la Responsabilidad Social Universitaria y Empresaria. Las diferencias que se pueden apreciar entre la RSU y la RSE, se pueden considerar en dos aspectos: los grupos de interés y la cantidad de impactos.

Grupos de interés. Las empresas tienen posibilidad de identificar sus grupos de interés. Se clasifican en internos y externos. Los grupos de interés o stakeholder internos, abarcan a los empleados, accionistas y otros de acuerdo al tipo de empresa de que se trate. Si se considera una sociedad anónima, diríamos consejo de directores, en cambio, no sería así en una pequeña empresa. Por su parte, los grupos de interés externos, serían los sindicatos, proveedores, competidores, consumidores y reparticiones del gobierno.

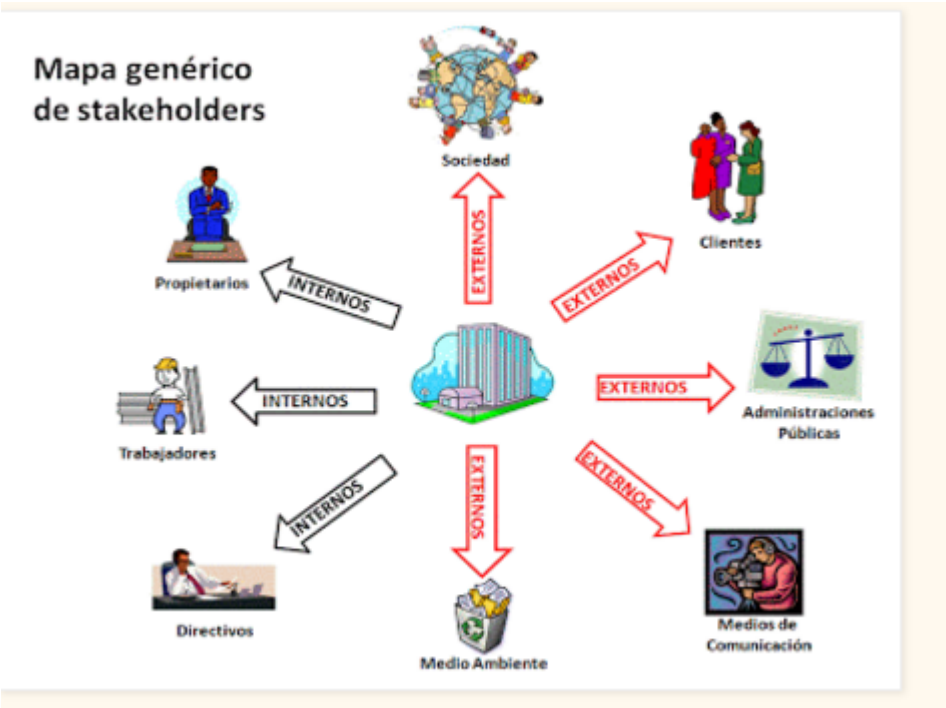

Figura 4 . Mapa genérico de stakeholder. Fuente: Freeman (1984) mediante Gaete Quezada (2011). Recuperado de http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar

El colectivo más amplio de una Universidad, nos hace reflexionar que todo el universo de la sociedad se comporta como parte interesada de la misma. Como lo hace notar, la Figura 5, que muestra el rol central de la Universidad en el sistema social.

Figura 5 . Mapa de las partes interesadas de la Universidad.Gaete Quezada (2011). Recuperado de http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar

La Universidad es una especie de mesa abierta donde se discuten las cuestiones que preocupan y ocupan a la sociedad. Dicho con otras palabras, excede el ámbito de las aulas donde se forman los futuros profesionales. La sociedad ha colocado a la Universidad en un standard alto, que incrementa la RSU hacia todo el entorno. La Universidad es una institución social de consulta permanente. En los últimos años, ha ocupado una posición estratégica de envergadura en notable ascenso. Esto se materializa en investigaciones, mesas de diálogo, políticas de extensión, congresos, y la docencia misma.

Esto se acentúa, en la FCEyJ de la UNLPam que es pública y gratuita. Amén de su impronta en la sociedad pampeana por ser la Facultad con más prestigio y presencia, se constituye en un órgano de consulta permanente, para todos aquellos temas relacionados con las ciencias económicas y jurídicas.

Cantidad de Impactos. Las universidades tienen dos impactos más que las empresas, estos son el impacto educativo y, el impacto cognitivo y epistemológico. Los demás impactos son comunes a todo tipo de organizaciones. En cambio, los impactos diferenciales, son propios de una institución que imparte educación superior.

Los impactos de las universidades socialmente responsables son los que se muestran en la siguiente ilustración (Figura 6). En la misma, se pueden observar los impactos de toda organización integrados a los impactos propios de la RSU. Se muestran, los impactos propios de la educación superior, que exceden a los empresariales.

Figura 6 .Tipos de Impactos universitarios. Fuente: Vallaeys (2007, p.7).

Los impactos de las empresas son los organizacionales y los impactos sociales. En ambos impactos, tenemos los efectos medioambientales. Pero, las empresas, salvo que su fin sea educativo, no tienen impactos educativos ni tampoco, impactos de tipo cognitivos y epistemológicos; es decir que la RSU presenta dos impactos extra a los de las empresas.

En conclusión, la responsabilidad social de empresas y universidades, no serían tan diferentes. La sociedad y sus necesidades, resultan my cambiantes. Por ejemplo en su libro “La Gerencia”, Peter Drucker considera que la computadora es complementaria al trabajo humano. En cambio, en el siglo XXI, se plantean dilemas éticos y sociales referidos al reemplazo de la inteligencia artificial por el hombre. La visión de la computadora como ingrediente de una mejor calidad de vida, se modifica, con la consecuente Responsabilidad Social que implica a todas las organizaciones.

Como así también, la necesidad de equilibrar la vida laboral, familiar y personal, no era un planteo del siglo pasado. El mundo cambiante presenta, desafíos novedosos en el tema Responsabilidad Social.

Comunicación

El término comunicación proviene etimológicamente tratado, del idioma latín (communicatio), donde se supone una acción y un impacto. Esto sugiere la importancia de la comunicación en la gestión gerencial de Responsabilidad Social, en particular, por las acciones de las organizaciones y sus impactos en los grupos de interés.

La organización, sea una empresa o una universidad, se debería plantear cómo comunicar su Responsabilidad Social. Su comunicación tendría los siguientes objetivos, a saber:

- Poner en conocimiento de los grupos de interés, la contribución de la organización al progreso de la comunidad.
- Lograr el orgullo de pertenencia hacia el interior de la organización.
- Generar la imagen deseada y sus valores planteados en su misión.
- Dar respuesta a las demandas de los stakeholders (grupos de interés).
- Obtener reputación.

Para lograr estas metas de comunicación responsable, se estima necesaria, la elaboración de un plan, que posibilite fijar las herramientas de comunicación que se utilizarán, y que la organización sea coherente entre sus valores y lo que quiere comunicar. (Asociación de directivos de comunicación, 2010, pp. 74- 76).

Por ende se tiene, por un lado la organización que desarrolla un mensaje corporativo de Responsabilidad Social; y un receptor del mismo. A saber, la organización intenta comunicar sus valores y acciones, para ponerlos en conocimiento de sus partes interesadas, quienes descifran el mensaje recibido.

Entonces, las partes interesadas, pondrían en curso el descifrado del mensaje corporativo, mediante una elaboración perceptual.

Los factores que influyen en la percepción, se relacionan con sus propios valores y la motivación generada de acuerdo a los mismos. En otras palabras, captan y evalúan el comunicado emitido por la organización.

En particular, hemos descripto las funciones de la comunicación, que son: “control, motivación, expresión emocional e información”. (Robbins y Judge, 2009, p. 351).

Es decir, se supone que el receptor del mensaje descifra el mismo, de acuerdo a lo que percibe al recibirlo. Controla la información a través del comportamiento de la organización. Si no hubiera coincidencia entre el mensaje y los hechos, el efecto sería controvertido. El significado atribuído por el stakeholder, despertaría en él una actitud negativa y desmotivadora.

Por el contrario, la comprobación de un comportamiento socialmente responsable, se traduciría en un impacto positivo en el stakeholder. Esto comprobaría una comunicación responsable de la organización.

Como se puede visualizar, en la Figura 4, la comunicación responsable es un impacto organizacional fundamental con los medios de comunicación como un stakeholder externo. Esto se atribuye, a una comunicación ética, que posibilite un conocimiento de las necesidades de la sociedad, a fin de satisfacerlas, amén de, generar redes de interrelaciones para poner en marcha y acrecentar el capital social.

La lógica desarrollada hasta ahora, se basa en la teoría de los sistemas. En la perspectiva teleológica, los valores, las creencias y las actitudes se atribuyen al comportamiento del sistema. (Ackoff, 2002, p.23).

La perspectiva teleológica de la ética, nos indicaría que la información que se intenta comunicar, es decodificada por el stakeholder, según el desenvolvimiento de la organización.

Las empresas, pueden llegar a intentar comunicar acciones de RSE, que en la práctica no se cumplen. Se observaría que intentan mostrarse socialmente responsables, debido a que el cliente valora más la ética y transparencia empresarial. Incluso, podría afirmarse, que se abusaría como herramienta de márketing y publicidad. Esto se conoce como “miopía del marketing”.

Pongamos por caso, una empresa que publicita que valoran el trabajo humano, y sus clientes, se enfrentan y comprueban que los atiende una máquina en lugar de un ser humano. Se puede decir, que les podría generar una dicotomía entre los valores comunicados por la empresa y el comportamiento de la misma. En este caso, la comunicación no sería ética ni transparente. No sería una comunicación con Responsabilidad Social.

La sociedad pampeana, puede comprobar el comportamiento de la FCEyJ, en los consultorios jurídicos gratuitos, los programas de asesoramiento profesional, el programa Amartya Sen y el Observatorio de Derechos Humanos.

La abundancia de medios de comunicación presenta ventajas y desventajas a la hora de comunicar RSU. Las ventajas radican en la dinámica que produce conocer las acciones que gestiona la organización. No obstante, se debe evitar que se diluya el mensaje que se quiere dar. La liquidez de los medios puede generar también ruidos en lugar de comunicación.

El desafío es que, los stakeholders perciban la comunicación sin distorsiones ni interferencias. Muchas veces, se atribuye la dilución de la atención a los mensajes, por la excesiva cantidad de información y a través de muchos canales.

Exploremos un poco la comunicación de la RSU de la FCEyJ. Para empezar, la UNLPam cuenta con un canal de televisión vía web, que se llama UNLPam TV. En especial la Facultad, tiene página web, aparte utiliza como canales de comunicación, facebook, el boletín informativo sobre actividades del Consejo Directivo como así también, todas las acciones periódicas de la Facultad. En muchas ocasiones, se comunica también a través del canal 3 de televisión, radios y diarios de la provincia de La Pampa.

La FCEyJ publica una revista científica, “Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas”. En esta revista, se publican en formato papel y digital, trabajos de investigación de docentes e investigadores de la Facultad. Cuenta con temas orientados a cuestiones que favorezcan el desarrollo de la sociedad pampeana y nacional.

Capítulo III

Clima organizacional

Introducción

El desarrollo de los capítulos anteriores, pretendieron mostrar la comunicación institucional de la organización FCEyJ. Tal como se ha explicado, a través del logotipo, se procura un mensaje de seriedad, confianza y transparencia, a través de sus colores. Así como, las formas redondeadas orientarían hacia un empuje dinámico, en línea con su misión, visión y valores.

Para pensar el compromiso social de una organización hacia su interior, se debe conceptualizar, en primer lugar qué es una organización.

La organización es "una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas". (Robbins y Judge, 2009, p.6). Este sería el punto de arranque para comprender la importancia de los recursos humanos de una organización.

Por su propia naturaleza, la organización es un sistema con algún propósito, formado por personas que tienen algún propósito. Las personas son partes de la organización, a su vez, esta se encuentra dentro de otro u otros sistemas que tienen algún propósito. (Ackoff, 2001, p. 35).

Todo sistema se encuentra conformado, por un conjunto de diferentes elementos, que interactúan entre ellos, y se deben apoyar unos en otros de manera armónica, para lograr sus objetivos. (Guízar Montúfar, 2013, p.52).

Hasta aquí, se puede decir que una organización es un sistema, formado por personas que interactúan entre sí en forma armoniosa, con un propósito. Esta interacción armoniosa es la que nos lleva a definir su clima organizacional.

A su vez, se hace necesario aclarar, que las organizaciones, sean empresas, universidades o de cualquier otro tipo, son sistemas abiertos. Se supone que la organización recibe estímulos externos del entorno, y que la hacen

reaccionar. Como así también, el entorno activa al funcionamiento de la organización.

Por ello debe tenerse en cuenta las interacciones continuas, entre los trabajadores de la organización, como así también, el flujo de y hacia el entorno de la misma.

Esto puede traer aparejado, una diatriba entre el interior de la organización y el medio en el que se desenvuelve. Se hace necesario evitar una realimentación negativa que significaría un detrimento del clima de la organización.

Concepto de Clima organizacional

El clima organizacional es el "conjunto de atributos percibidos de una organización y/o sus subsistemas, o ambos, que determinan el comportamiento de los trabajadores y que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno". (Hellriegel, 1974, citado en Uribe Prado, 2015, p.40).

El espacio físico donde se desarrolla un trabajo es lo que se conoce como lugar de trabajo y el clima organizacional es como un aire que se respira mientras se trabaja. Este clima resulta de una dinámica de relaciones entre las personas que comparten un lugar de trabajo. Se exteriorizan las percepciones que tienen los individuos mediante su comportamiento en su labor específica y en cómo se relaciona con las otras personas que trabajan en la organización. Comprende el trato con empleados del mismo nivel, de uno superior y a los que tiene que dirigir; incluso los que no tienen relación de dependencia, como clientes y proveedores.

El término clima en meteorología se refiere a una interacción de fenómenos en un período de tiempo extendido. Se diferencia del tiempo, en que éste es observable en un momento determinado. Se supone que, a raíz de la diferencia temporal y la interacción de variables, en gestión, se llama clima y no tiempo organizacional.

Para comprender mejor, los trabajadores perciben las características de una organización, que la distingue de otras. El clima organizacional es el conjunto de esas representaciones que cambian en el tiempo e influyen en el

comportamiento de los trabajadores. (Forehand y Gilmer, 1964, citado en Uribe Prado, 2015, p.40).

Fincowsky y Krieger (2012) hacen referencia a un contrato implícito entre los empleados y la organización donde trabajan, denominado contrato psicológico. Este se conforma con la suma de los intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo de la relación laboral. Su carácter implícito se debe a que abarca y excede los convenios formales, es dinámico y se modifica a lo largo del tiempo. (p. 35).

Desde otro punto de vista, la organización se encuentra compuesta por grupos de personas, que se agrupan para lograr los fines que los aunaron, y que también concretan una serie de normas y roles para conseguir los objetivos en forma eficiente. Esto se encuentra relacionado con la identidad de la organización, por la importancia de las razones de su constitución y normas que regulan la actividad y comportamiento de sus integrantes. Así se forma la cultura organizacional. (Sanz González y González Lobo, 2005, p.62).

Resulta frecuente, que se considere que clima y cultura organizacional significan lo mismo, que se pueda decir clima o cultura en forma indistinta.

Son dos conceptos diferentes, la cultura organizacional es el conocimiento de normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los integrantes de una organización. La cultura es como un iceberg, en la superficie encontramos las metas, la tecnología, políticas, procedimientos y recursos financieros, expresados de modo formal y bajo la superficie se refugian los aspectos informales que componen los valores compartidos por la organización. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.199).

La cultura y el clima son dos conceptos distintos, pero que se vinculan entre sí, en la organización. La cultura determina el clima y éste deja en evidencia la cultura estructurada a través del ambiente que se vive en la organización.

Para lograr un buen desempeño organizacional, se requiere de una cultura confiable y motivadora, para alentar a los trabajadores en forma individual o grupal. (Mondy, 2012, p. 242). Es así que, los entornos de trabajo saludables se orientan hacia una cooperación más que una competición.

Se trata de una estrategia de win-win (ganar-ganar). La posibilidad que sea provechoso para todos los recursos humanos, y con el consecuente bienestar para la organización.

Se trata de un estado homeostático, cuando se tiende a un equilibrio interno de la organización. Hay que tener en cuenta, que el cuerpo humano a diferencia de una organización, tiene procesos propios que buscan la homeostasis.

Por ejemplo, cuando se presenta un cuadro de fiebre, se compensa con sudor. Pero las organizaciones son sistemas intencionados, es decir, cada parte de la misma posee voluntad e intenciones propias. Las partes de un cuerpo humano, siguen una meta predeterminada, como puede ser, la supervivencia del hombre. Empero, cada parte de una institución universitaria, manifiesta voluntad cuando selecciona medios y fines. (Ackoff, 2001, p.56).

La importancia de las personas que conforman la organización, es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Una de las propiedades para el funcionamiento de los sistemas, es la existencia de armonía entre sus partes. Así, llevado al plano de la organización, su funcionamiento depende de la armonía entre las personas que forman parte de ella. Para ello, la adaptación a los cambios resulta en un nuevo estado de equilibrio.

La administración con Responsabilidad Social, asume el compromiso de humanizar la organización. Surge un nuevo concepto de recursos humanos que contempla conocer sus necesidades complejas y cambiantes. La imagen del tipo "operador de botones" se reemplaza por un modelo con valores organizacionales más humanísticos y democráticos, basado en la colaboración y la racionalidad. (Chiavenato, 2000, p. 591- 593).

A las organizaciones las integran seres humanos que moldean una estructura cognitiva y emocional comprendidas en un conjunto de paredes, máquinas y capital. Los factores cualitativos o valores intangibles serían más relevantes que los factores cuantitativos económicos. (García S., 2011, p.4).

Cada organización tiene su propio clima organizacional porque cada una se diferencia de las demás y a nivel individual porque cada persona que forma parte de la institución tiene una percepción propia del medio ambiente donde se

desempeña. Lo que siente cada uno se encuentra afectado por aspectos culturales propios de cada persona. Esta interacción crea la sensación de aceptación, rechazo o tolerancia que se manifiestan en como proceden. (García Villamizar, 2007, p.153).

No sólo influyen las percepciones de las personas que conforman el ambiente organizacional, sino también, la potencia de esas percepciones que afectarían, la relación con sus compañeros.

El aporte de cada persona de su experiencia y vida nos permite conocer su predisposición hacia las cosas y los demás individuos. Estos aportes personales interactúan con los otros integrantes de la organización. También influye el entorno social porque las personas viven en una determinada cultura que repiten en su comportamiento dentro de la organización. (Caprioti Peri, 2009, pp.22-23).

La diferencia entre un clima virtuoso y uno nocivo replica en el proceder de los trabajadores para el logro de los objetivos de la organización. En muchas ocasiones se subestima, por lo que se generan conflictos que disminuyen la productividad y la fidelización hacia la organización.

Para analizar el clima organizacional se pueden utilizar tres perspectivas: estructural, individual e interaccionista. La perspectiva estructural no contempla las percepciones de los individuos, mientras que la individual se aboca a ellas. Es la perspectiva interaccionista, la que resulta de analizar la interacción entre la organización y sus recursos humanos, a traves de la percepciones de éstos. (Uribe Prado, 2014, p.41).

En primer lugar, nos enfocamos a un análisis individual del clima, para adentrarnos en una perspectiva interaccionista del ambiente de los recursos humanos, de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas.

Se colocan en escena, los valores individuales, actitudes, necesidades, estrés, motivación y comportamiento. Todo ello orientado, a la posibilidad de equilibrar su vida laboral con sus exigencias familiares y personales. La ecuanimidad entre las obligaciones de índole laboral y de la persona misma, resulta un factor clave de su calidad de vida.

La paz individual brinda influjos positivos en el clima organizacional. Muchos de esos influjos proceden de su equilibrio, entre su vida laboral, familiar y personal.

La búsqueda del bien, se dirige a eliminar los conflictos entre los objetivos individuales de la persona y entre las personas. Un buen clima, se nutre de paz individual de cada trabajador y la paz entre ellos. Resulta importante, la eliminación de los conflictos interiores de las personas y los conflictos entre las personas.

La organización tiene una responsabilidad moral interna, que excede su superficie física de influencia. Los conflictos del clima organizacional, suelen considerarse obstáculos en el desarrollo de los individuos y la organización. "La búsqueda del bien es la función ética moral de la sociedad". (Ackoff, 2001, p. 56-57).

Valores y actitudes

Valores. La importancia del análisis de los valores humanos de las personas, radica en la influencia de los mismos sobre la cognición de cada una de ellas. Las personas por su propia naturaleza, se comportan e interactúan en su trabajo de acuerdo a sus valores.

Esto quiere decir, que cada individuo que trabaja en una organización aportaría su personalidad, que podría estar dominada por sus valores, teniendo en cuenta, cómo influyen estos en forma positiva o negativa en su actitud, necesidades y motivación.

Los valores personales consisten en una "manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor". (Sanz González y González Lobo 2005 citan a Rocher, p.49). Una definición más sintética plantean Stoner, Freeman y Gilbert (1996) "es lo que vale la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos". (p. 201).

En las relaciones entre las personas influye el juicio que elaboran de sí mismos y del comportamiento de los demás. Las personas eligen actuar en base a

sus valores y muchas veces esperan que los compañeros de trabajo tengan los mismos valores que ellos. Intangibles que flotan en el ambiente laboral y se hacen visibles con su actitud y comportamiento.

Los valores mantienen una relativa permanencia en el inconsciente de las personas. Percatarse de la escala de valores de los recursos humanos que integran la organización nos ayudaría a comprender su comportamiento y motivaciones. Se interpretan los principios fundamentales acerca de que cierto modo de conducta o de existencia es preferible a otro opuesto. (Robbins y Judge, 2009, p. 116).

Se encuentran arraigados en el interior de las personas, y se fueron aprehendiendo a lo largo de su vida. De esta manera, cuando las personas toman decisiones acorde a sus valores propios, la resultante sería un clima organizacional favorable.

Schwartz (1992) hace hincapié, en que las conductas de las personas están guiadas por sus valores como metas deseables. El comportamiento de los seres humanos sería afín a la imagen que tienen de sí mismos y de los demás, en la que fundamentan su comportamiento e interacción con otros. (Mediante Zubieta, 2012, p.3).

Las personas relacionan sus valores con la ética, y ésta es la que convierte a los valores en acciones. Por ejemplo, un directivo de una organización que valora mucho la vida familiar, puede gestionar para construir una guardería para los hijos de los trabajadores. Los valores le otorgan al individuo la convicción de que la forma en que se comporta es mejor que cualquier otra forma de proceder. (Du Brin, A., 2008, p.29).

Se considera que las personas que comparten muchas horas en un lugar de trabajo pueden llegar a tener cierta homogeneidad en el criterio de evaluación de lo que aceptan y rechazan. Incluso en la intensidad de evaluación de lo que califican como aceptable o inaceptable. Por ejemplo, generalmente se otorga un alto nivel a la familia en la escala de preferencias.

Teorías sistémicas de los valores. Un sistema de valores es una red de relaciones dinámicas con hincapié en la intensidad que se atribuye a cada opción

presentada. (Robbins y Judge, 2009, p.117). Si analizamos cada uno en forma aislada, nos dificultaría visualizar su injerencia en el clima organizacional.

Al hablar de sistema, entendemos que los valores se relacionan mutuamente y cada uno logra sentido dentro del sistema. Un valor adquiere una importancia por sí mismo y en su relación con otros valores de la persona.

El conocimiento e interés por los valores de las personas que trabajan, forma parte del estudio científico de una organización. “La ciencia está basada en valores humanos y es, en sí misma, un sistema de valores”. (Bronowski, 1956, mediante Maslow (1991, p.279).

El abordaje de los valores se va a realizar, en base a dos modelos sistémicos de valores humanos. El primero con la teoría de Milton Rockeach, para avanzar luego, hacia la teoría de Shalom Schwartz.

Las teorías de Rockeach y de Schwartz, sintetizan los valores humanos, a partir de un estudio empírico sobre diferentes poblaciones sociales del mundo. Ambas teorías realizan una clasificación de los valores, los relacionan entre sí y con el todo, que es el comportamiento humano.

En primer lugar, Rockeach planteó una clasificación de los valores, desde un punto de vista psicológico, en terminales e instrumentales. Supone que los valores instrumentales, se representan en comportamientos humanos alternativos que conducen al logro de los valores terminales.

Los valores terminales constituyen metas, que las personas desean alcanzar en su vida. Se llaman terminales porque son estados finales o terminales en sí mismos. Por su parte, los valores instrumentales son medios o instrumentos para alcanzar los valores terminales. (Robbins y Judge, 2009, p. 117).

De acuerdo con Rokeach (1973), los valores instrumentales se constituyen en instrumentos que guían el comportamiento de la persona. Por ello, se considera que, los valores instrumentales son propios de cada persona, y se pueden clasificar en morales y de competencia.

En primer lugar, cuando la persona se plantea, si lo que está haciendo está bien o mal, se dice que acude a sus valores morales. En cambio, ante una evaluación del comportamiento menos personal y más extrínseco, estaríamos

frente a valores de competencia. Es decir, la persona evalúa el comportamiento, de acuerdo a los parámetros que le dicta la sociedad y no por lo que le indicaría su propia creencia interior.

En segundo lugar, los valores terminales que se constituyen por creencias que se desean lograr, se relacionan con conceptos más abstractos.

Tal como los valores instrumentales, los terminales también pueden subdividirse, respecto a su carácter, intrínseco y extrínseco. Se trata de valores de orden intrapersonal y valores de orden interpersonal.

Los valores que se preguntan en la encuesta son: trabajo, independencia, familia, igualdad, dinero y prestigio. Las intensidades se miden en la siguiente escala: mucho, bastante, más o menos y poco.

La siguiente figura, elaborada en base a la clasificación de los valores de Rokeach (1973), muestra los valores terminales a la izquierda y los instrumentales a la derecha de la misma:

Valores terminales	Valores instrumentales
Una vida confortable	Ambicioso
Una vida interesante	Tolerante
Realización personal	Competente
Un mundo de paz	Alegre
Un mundo de belleza	Valiente
Igualdad	Capaz de perdonar
Seguridad familiar	Servicial
Libertad	Honesto
Felicidad	Imaginativo
Armonía interior	Independiente
Madurez en el amor	Intelectual
Seguridad nacional	Lógico
Placer	Capaz de amar
Autorrespeto	Obediente
Reconocimiento social	Cortés
Amistad verdadera	Responsable
Sabiduría	Autodisciplinado

Figura 7 . Los valores según Rokeach (1973) . Fuente :Cardona Sanchez (2000, p.85). Recuperado de https://books.google.com.ar

A partir de la teoría de Rokeach, la de Swchartz, más dinámica y circular, se conoce con el nombre de Teoría de los Valores Humanos.

La Teoría de los Valores Humanos se sintetiza en diez metas motivacionales agrupados en cuatro dimensiones de valores. El objetivo sería predictivo, donde se plantean posibles conflictos, presagiados a partir de contrariedades entre valores.

Considera que los valores que se posicionan en el círculo en forma adyacente son compatibles entre sí. Por el contrario, los valores que se encuentran en espacios opuestos en el círculo, se contrarían entre sí. Es decir, la traza transversal en el círculo, replica en un conflicto de valores.

De ahí que a las dimensiones transversales las considera bipolares, ya que generarían motivaciones contradictorias entre sí. En el caso de ser inconciliables los valores, el resultado significaría un conflicto personal.

En otras palabras, la teoría de valores de Schwartz considera una estructura de valores, con relaciones de conflicto y compatibilidad entre ellos. Estas interacciones resultan interesantes, para un análisis de clima organizacional, debido a su influencia en la motivación de las personas, en función de sus valores. (Cayon y Pérez, 2008, p. 408).

El gráfico que utiliza Schwartz para representar la estructura de valores, es un círculo. En él representa las dimensiones bipolares en el borde exterior del mismo. También, se distinguen cuatro dimensiones que son: apertura al cambio, auto trascendencia, auto promoción y conservación.

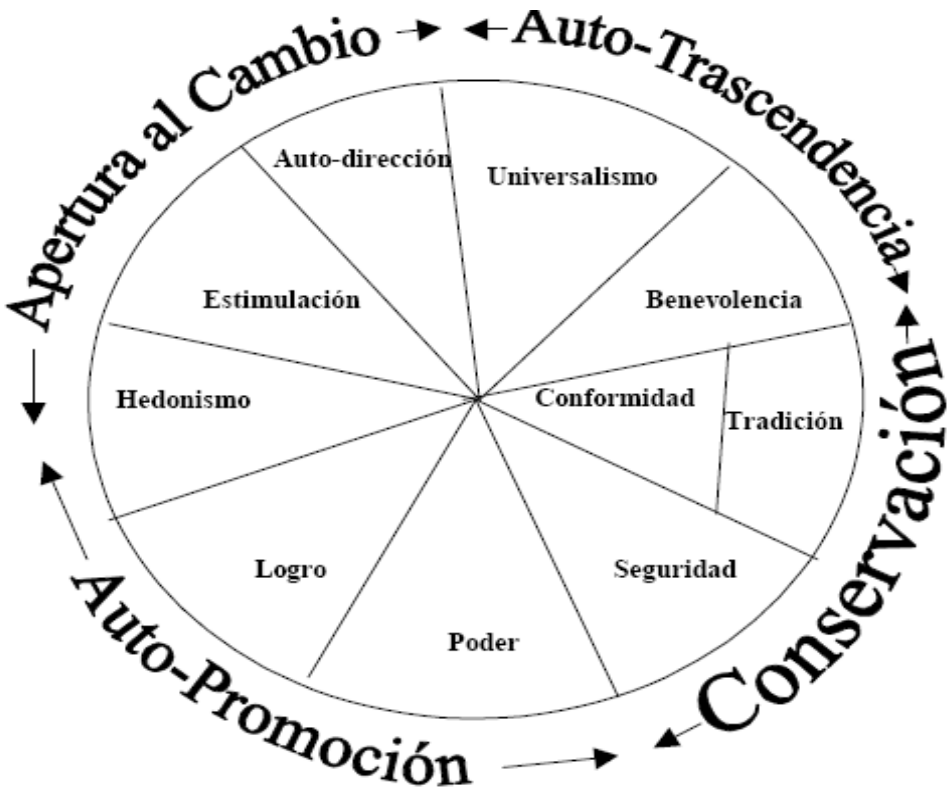

Figura 8. Estructura circular de los valores (Schwartz, 1992) Fuente: Zubieta (2012, p.5). Recuperado de https://es.scribd.com

El gráfico de la Figura 8, nos muestra en su interior diez tipos motivacionales, surgidos de un estudio empírico llevado adelante por Swchuartz en sesenta culturas diferentes.

El planteo de Swchartz surge de una síntesis de cincuenta y siete valores, que resultaron comunes, en todas las culturas analizadas por él. Por ello, se los consideran valores universales. A su vez, esta síntesis de diez motivaciones se encuentran agrupadas en cuatro valores universales, que son: apertura al cambio, auto trascendencia, conservación y autopromoción.

Tal como se observa en la Figura 8, se distingue, por un lado, la bipolaridad entre Apertura al cambio y Conservación, y por el otro, entre Autotrascendencia y Autopromoción.

Los valores definidos en cada dimensión (Swchuartz, 1992, citado en Zubieta, 2012) son los siguientes:

- **Apertura al cambio:** Valores que enfatizan la independencia de juicio y la acción, y favorecen el cambio (autodirección y estimulación)
- **Auto trascendencia:** Valores que destacan la aceptación de otros como iguales, así como la preocupación por su bienestar (universalismo y benevolencia)
- **Conservación:** Valores que ponen énfasis en la auto-represión sumisa, la preservación de prácticas tradicionales, y la protección de la estabilidad (seguridad, conformidad y tradición)
- **Autopromoción:** Valores que enfatizan la búsqueda del éxito personal y el dominio sobre otros (poder y logro)" (p. 4).

A continuación, vamos a conceptualizar los motivos que describe Swchuarz, dentro de cada uno de los cuatro valores:

- **Poder: "**Estatus social y prestigio, control o dominancia sobre personas y recursos."
- **Logro:** "Éxito personal al mostrar competencia de acuerdo con los estándares sociales."
- **Hedonismo:** "Placer y gratificación sensual para uno mismo."
- **Estimulación:** "Emoción, novedad y retos en la vida."
- **Autodirección:** "Pensamiento independiente y conducta autónoma."
- **Universalidad:** "Entendimiento, apreciación, tolerancia y protección para el bienestar de todas las personas y la naturaleza."
- **Benevolencia: "**Preservación y mejoramiento del bienestar de las personas con las que se tiene contacto frecuente."
- **Tradición:** "Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura tradicional o religión proveen."
- **Conformidad:** "Restricciones de acciones, tendencias e impulsos que pudieran molestar o dañar a otros o violar expectativas sociales o normas."
- **Seguridad:** "Seguridad, armonía y estabilidad en la sociedad, en las relaciones y en uno mismo." (Swchuartz, 1994, mediante Cardona Sanchez, 2000, p. 88).

Análisis de los resultados de la encuesta. En un escenario formado por los recursos humanos de la FCEyJ, se busca conocer los valores de los mismos. En especial, aquellos relacionados con la afectación del clima organizacional, ocasionado por la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Para ello se hizo una encuesta donde se les consulta acerca de una serie de valores, a saber: independencia, la igualdad de trato entre las personas, el trabajo, la familia, ganar mucho dinero y el prestigio.

En primer lugar, los valores consultados se analizarán de acuerdo a la teoría de Rokeach, y luego se lo hará con la teoría de Schwartz.

***Sistema de valores de Rokeach*.** La teoría de Rokeach, como hemos visto, clasifica los valores en terminales e instrumentales. Se podrían clasificar, los valores consultados, de la siguiente manera:

- **Valores terminales**: Igualdad (igualdad de trato entre las personas, Seguridad de la familia (familia) y Sentido de logro (prestigio).
- **Valores instrumentales**: Independiente (independencia), Ambición (trabajo y dinero).

La relación que se podría dar entre los valores instrumentales y terminales sería que el trabajo y dinero (valores instrumentales) llevarían seguridad a la familia y prestigio (valores terminales). De modo similar, podemos considerar que la independencia puede ser un instrumento para la igualdad, seguridad de la familia y el sentido de logro. Además, podríamos relacionar valores instrumentales entre sí como por ejemplo, el trabajo y el dinero con la independencia.

***Sistema de valores de Schwartz*.** Para comenzar, el sistema de valores de Schwartz, se organiza de la siguiente forma:

Dimensiones de valores	Tipos motivacionales	Valores
Autotrascendencia	**Benevolencia**	**Igualdad de trato entre las personas**
Conservación	**Tradición**	**Familia**
Conservación	**Seguridad**	**Trabajo**
Autopromoción	**Logro**	**Dinero**
Autopromoción	**Logro**	**Prestigio**
Apertura al cambio	**Auto dirección**	**Independencia**

Figura 9: Organización del sistema de valores. Fuente: Elaboración propia.

Los valores consultados fueron elegidos, para poder diagnosticar el equilibrio de la vida laboral con la vida familiar y personal de los recursos humanos de la FCEyJ. Es por esta razón que se consulta sobre el valor asignado al trabajo, la familia, la independencia, la igualdad de trato entre las personas, el dinero y el prestigio.

Por ejemplo, una persona puede valorar mucho su trabajo, en la búsqueda de seguridad y conservación. En cambio, la familia se valoraría también por conservación, pero por motivos de tradición. De esta forma, se ubican los valores en cada tipo motivacional y dimensiones de valores, para respetar el sistema de valores de Schwartz.

Los siguientes gráficos pretenden reflejar el sistema de valores del personal no docente y docente de la FCEyJ.

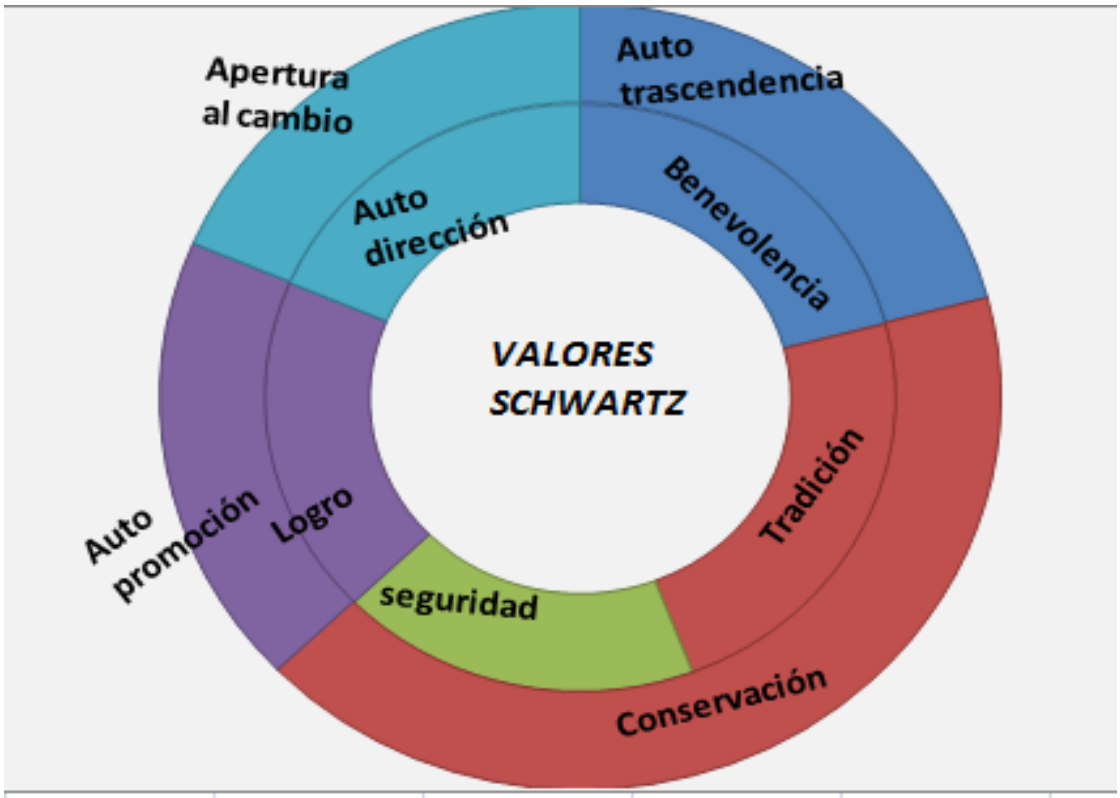

Figura 10: Sistema de valores personal no docente. Fuente: Elaboración propia en base a la estructura circular de los valores (Schwartz, 1992). Fuente: Zubieta (2012).

En primer lugar, los recursos humanos no docentes valoran más a la Benevolencia que al Logro (Figura 10). Esto refleja, el 90 % asignado a la Igualdad frente a la escasa importancia del Dinero, con un 30 % y al Prestigio 50%.

Continuamos, con el espacio de la Conservación, que supera a las otras tres dimensiones. Contiene en su interior, el valor asignado a la Familia y al Trabajo. En cuanto a la familia, cuenta con un 100% de valoración y el trabajo con un 80%.

Al mismo tiempo, la Independencia, con un 80%, otorga un espacio importante a la Autodirección contenido en la Apertura al cambio.

Figura 11: Sistema de valores personal docente. Fuente: Elaboración propia en base a la estructura circular de los valores (Schwartz, 1992) Fuente: Zubieta (2012).

La simple observación de la Figura 11 nos permite ver un espacio de mayor tamaño adjudicado a la Autopromoción que en la Figura 10. En este sentido, se puede observar en los profesores la motivación del Logro se lo otorga el Prestigio, con un 92% de elección. Algo semejante sucede con la Independencia, valorado en un 100% por los docentes, con lo que supera en un 20% a la elección

del personal no docente. Si esto es así resulta interesante conocer la influencia de esta disparidad en la motivación y satisfacción laboral.

Con respecto al Trabajo y la Familia, la valoración de los docentes sería pareja con respecto a lo valorado por los trabajadores no docentes, porque se sustenta en un 93% para el primero y en un 100% para la segunda. En consideración de estas valoraciones, se muestra un panorama bastante parejo en las dimensiones, excepto la Autopromoción que se encontraría más arraigado en el sector docente.

Desde el punto de vista holístico, se analizan la dinámica del sistema de valores. La compatibilidad o no entre los factores valorados, pueden originar bienestar o conflicto en las personas, que a su vez, influyen en las relaciones interpersonales.

En el 2001 Chiavenato diserta, sobre los conflictos personales, que se producen, porque los humanos no soportan la incoherencia entre una creencia, conocimiento u opinión que tiene de sí mismo y su comportamiento. Se conoce ésta con el nombre de relación disonante y lo motiva para solucionarlo cambiando su comportamiento. Sus percepciones son un tamiz de su mundo interior y exterior. (p. 65-67).

La convivencia entre valores adyacentes, se representa en la valoración de la Autotrascendencia y la Conservación, en especial, la adyacencia de la Benevolencia y la Tradición, tanto en el personal no docente como en el personal docente. Es así que los recursos humanos de la FCEyJ manifiestan en la valoración más alta a la Familia junto con el Trabajo y en un rango un poco menor la Igualdad de trato entre las personas, que entraría en la órbita de la Benevolencia en la dimensión de Autotrascendencia.

En los docentes, se puede observar la Autotrascendencia y la Autopromoción casi parejos. Estos valores contrapuestos, casi en paridad, resultaría disonante, con un posible conflicto de valores. Tengamos en cuenta que se presenta fuerte el altruismo y el egocentrismo. Tal como planteamos veremos en el curso de la investigación cómo afecta la conciliación de la vida laboral y familiar.

A pesar, de una amplitud semejante entre la Conservación y la Apertura al Cambio, tanto en docentes y no docentes, habría un alto contrapeso por la gran valoración de la Familia frente a la Independencia. No obstante, esta pequeña diferencia entre dimensiones contrapuestas, evidenciaría un posible conflicto de valores.

De todo esto se puede inferir que los recursos humanos valorarían en forma pareja las dimensiones colindantes. Esto significaría que la toma de decisiones en los trabajadores de la FCEyJ, se desenvolvería en una zona de confort de valores.

Considerando el círculo motivacional del sistema de valores, se analiza su influencia en las actitudes, necesidades, motivación y comportamiento, de los recursos humanos de la FCEJ.

Actitudes

La raíz de la palabra actitud es acto, con lo cual, cuando analizamos la actitud de un individuo o grupo de individuos, nos referimos a la reacción que tomarían frente a otras personas o cosas.

La actitud se define como, la relación de la percepción de los sentimientos y creencias de su entorno, que construyen una estructura mental de satisfacción o insatisfacción, que inciden en su comportamiento. Esta sensación puede verse en su estado de ánimo hacia el trabajo y en la relación con sus compañeros. (Newstrom, 2011, p. 217-218).

Este sería el punto de arranque, para relacionar las actitudes personales con el clima organizacional. Como señala Ackoff, “una organización consta de elementos que tienen y pueden ejercer sus propias voluntades”. (2002, p.62)

De hecho, Robbins y Coulter, consideran a las actitudes como “declaraciones evaluadoras” que tienen las personas e influyen, en forma positiva o negativa, en su satisfacción laboral que se manifiesta en la “participación en el trabajo, en el compromiso organizacional y en el compromiso del empleado”. (2010, p.287).

Como los seres humanos actúan regidos por sus saberes, pensamientos y emociones que vuelcan en su actitud en forma consciente e inconsciente, generan

deseos y rechazos que provocan fuerzas que estimulan e impulsan su actitud. (Franklin Finkowsky y Krieger, 2012, p. 101). Los deseos y rechazos confluyen en actitudes positivas y negativas respectivamente.

Las actitudes se encuentran integradas por tres componentes que interactúan entre sí y no cada uno de manera aislada, a saber: cognitivo, afectivo y de comportamiento. Por lo cual, una alteración en alguno influiría en los demás componentes, y en la actitud en general.

Los componentes cognitivo y afectivo permiten reflejar los valores a través de las actitudes. Este reflejo se exterioriza en el comportamiento. La relación puede resultar consonante o disonante. La primera se presenta cuando sus creencias y afectos concuerdan con su accionar, en cambio si se contradicen estamos frente a una disonancia cognitiva, que evidencia un conflicto personal que le provocaría tensión al individuo. (Chiavenatto, 2009, p. 220).

La correspondencia entre pensamiento y comportamiento se resume en la famosa frase de Van Goethe (1749-1842): "el comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su verdadera imagen"**.** (Como se cita en Alberca, 2013, sección 33).

Resulta comprensible que, el componente cognitivo y el componente afectivo, no tendrían estamentos estancos ni separados, pero ambos interactúan y se transparentan en el comportamiento del individuo.

Por un lado, la cognición (componente cognitivo), se nutre a lo largo de nuestra existencia, de lo que aprendemos, creemos y pensamos. De modo similar, el componente afectivo resulta de los sentimientos personales que sentimos en nuestra vida.

Para ilustrar mejor, tomemos esta consigna formulada en la encuesta: "*En general, estoy irritable en casa porque mi trabajo es muy agotador"*.

En primer lugar tenemos el componente cognitivo que se encontraría en la descripción de la situación. El sujeto comprendería que la causa del agotamiento e irritación es el trabajo. Por otra parte, el componente afectivo entraría en juego, porque la irritabilidad le generaría un sentimiento desagradable, principalmente en su trato con los demás. Y por último, cómo puede llegar a proceder en

consecuencia (componente comportamiento) se puede reflejar en llegar tarde al trabajo y hasta el abandono del mismo en busca de otro que no le produzca enfado en su casa. (Robbins y Judge, 2009, p.80).

Esto último significa, que un trabajador con actitud positiva siente una gratificación laboral, que se configura en un clima con participación, compañerismo, trabajo en equipo, en un esfuerzo mancomunado por lograr cumplir con las metas organizacionales. Es por esto que, añade valor formando parte de un proyecto de futuro de la organización.

Necesidades

La necesidad hace referencia a una sensación de no poseer algo que se desea. En la práctica se diferencia la necesidad de la carencia, porque se atribuye el término carencia a lo mínimo para la subsistencia de una persona. Por eso, se utiliza en la doctrina administrativa, el término necesidad, que tendría un abanico más amplio de desarrollo.

Se coloca en escena, un sistema organizacional que contemple la satisfacción de necesidades personales de los recursos humanos, sin perder de vista, la optimización del todo, que es la organización.

Las tensiones entre las necesidades de la organización y las de las personas que trabajan en ella, constituye uno de los dilemas fundamentales de las organizaciones. (Etzioni, 1967, mediante Chiavenato, 2000, p. 111).

Las organizaciones son responsables de alcanzar sus objetivos propios de la organización. En el caso de la FCEyJ, brindar una formación universitaria de calidad. No obstante, poner atención a las necesidades individuales de las personas que forman parte de la organización, puede mejorar el desarrollo de la misma.

"Cuando eso se logra, la organización cumple un rol social, más allá de perseguir sus específicos objetivos organizacionales". (Alles, 2010, p. 53). Forma parte de la Responsabilidad Social interna de la misma.

El punto más importante sería pensar que, los recursos humanos satisfechos, podrían contribuir mejor al logro de las metas propias de la organización.

La relación entre las personas y las organizaciones, tienen como objetivo fundamental, la satisfacción de necesidades. Las personas están dispuestas a esforzarse en su trabajo, a cambio de la satisfacción de sus necesidades personales. Chiavenato (2000) enfatiza que las personas "evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores" (p. 111)

Conforme a lo que hemos indagado de los valores de los recursos humanos de la FCEyJ, estos han asignado el mayor valor a la familia. Le siguen, la igualdad de trato entre las personas, el trabajo y la independencia. En cuanto al prestigio resultaría más ponderado entre los docentes que entre los no docentes. Lo mismo ocurre con la opción del dinero.

Por su parte, la igualdad en el reparto de las tareas domésticas, sería más valorado por los no docentes (40% le asignarían un alto valor), mientras que los docentes le asignan mucho valor en un 29%.

La satisfacción de necesidades debería ser igual al costo del esfuerzo en el trabajo. Una fórmula que describe un equilibrio, que se perdería frente a una falta de conciliación de la vida laboral, con las necesidades familiares y personales. Ello haría tambalear dicho equilibrio.

Las necesidades humanas han sido jerarquizadas por Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo y psiquiatra, en su libro "*Motivación y personalidad"*, publicado en el año 1954.

En primer lugar, se clasifican las necesidades en dos grupos: básicas y superiores. Establece un orden de necesidades, que parte de las más primordiales a las de menor incidencia vital.

Maslow (1954) elabora el siguiente orden de necesidades:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

Las necesidades fisiológicas, serían las que se tendrían que satisfacer en primer lugar, porque de ellas depende la vida. "Si todas las necesidades están sin

satisfacer, y el organismo, por tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las restantes necesidades pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo. Todas las capacidades se ponen al servicio de satisfacer el hambre". (Maslow, 1991, p.23).

La jerarquización en forma piramidal de las necesidades, se basa en que las necesidades básicas o fisiológicas deberían estar satisfechas, para aspirar a satisfacer una necesidad ubicada en un nivel superior de la pirámide. Por ejemplo, se supone que si una persona no cubre sus necesidades alimenticias, no desperdiciaría su energía en saciar su ego. Es entonces que las necesidades primarias (fisiológicas y seguridad) se ubican en la parte inferior de la pirámide de Maslow y las necesidades secundarias (sociales, autoestima y autorrealización) en la parte superior de la misma.

Cuando las necesidades fisiológicas han sido complacidas, surgen nuevas necesidades, que son las de seguridad. En cuanto se cubran estas necesidades van surgiendo necesidades menos primordiales, como necesidades afectivas, de estima y de autorrealización. Estas son de orden superior.

La siguiente gráfica en forma de pirámide, permite ilustrar las jerarquías de las necesidades propuesta por Maslow, pero enfocada a la satisfacción laboral de la persona.

Como se puede observar en la Figura 12, las necesidades para balancear la vida laboral, con la vida familiar y personal, se podrían ubicar en los tres primeros niveles de la pirámide. Es decir, se ordenarían dentro de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales.

Conviene subrayar que, "las personas cubren sus necesidades básicas a través del salario que perciben". Teniendo en cuenta esto, las necesidades de las personas, una vez cubiertas sus necesidades fisiológicas, "solo podrán ser satisfechas, si la organización atiende de manera expresa los temas relacionados con las personas." (Alles, 2010, p. 52).

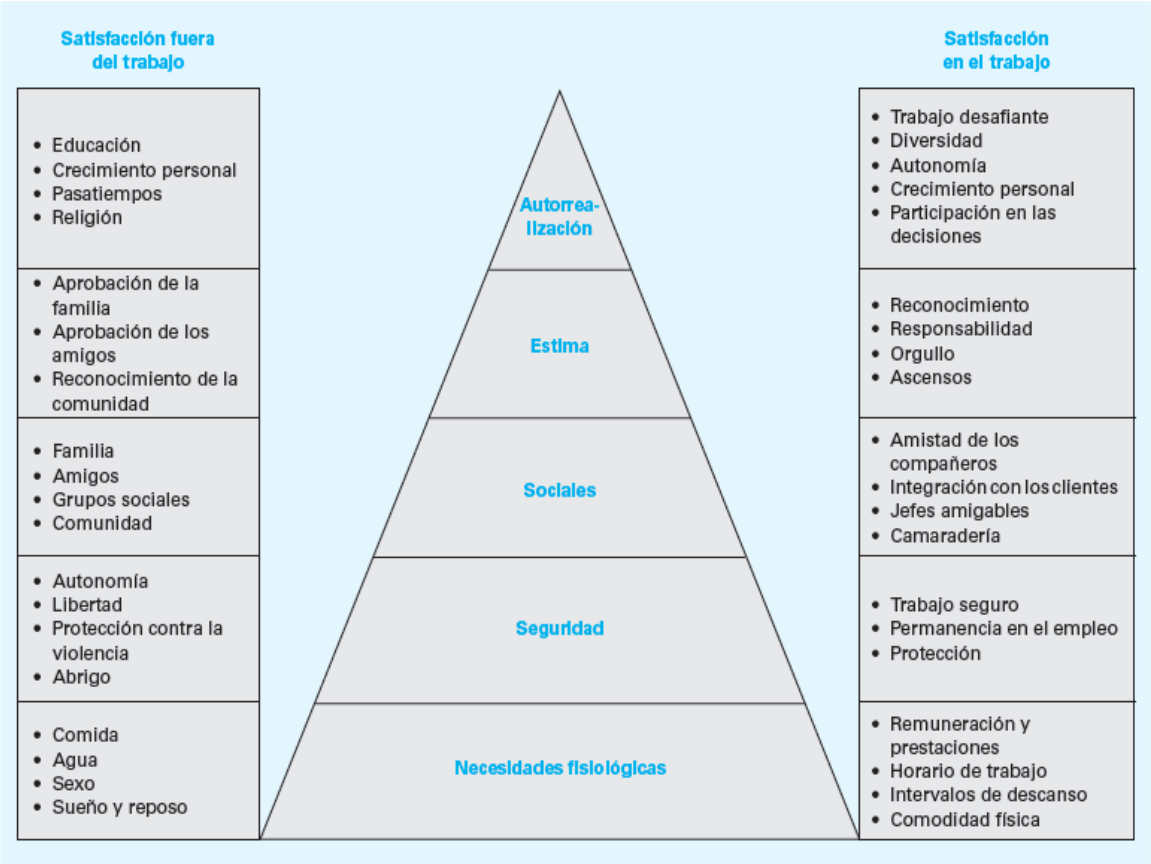

Figura 12: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.
Fuente: Chiavenatto (2009, p.243).

En esta versión de la pirámide de Maslow realizada por Chiavenatto, se permite una ampliación considerando a la izquierda las satisfacciones fuera del trabajo y a la derecha, las satisfacciones en el trabajo. El modelo que prevé un equilibrio de la vida laboral y vida personal, se enfocaría en balancear satisfacciones de ambas columnas.

Por ejemplo, podemos observar que la satisfacción de necesidades de seguridad laboral, vendría aparejada con el goce de la libertad y autonomía fuera del trabajo. Dado que una persona que se siente segura en el trabajo, puede desarrollar una actividad gratificante en un plano de vida personal, como un hobby o un deporte.

En términos generales, en pos de la salud, el trabajador presentaría necesidades de flexibilizar sus horarios de trabajo (necesidades fisiológicas), y tener beneficios no dinerarios para poder enriquecer su vida personal y familiar (necesidades de seguridad). De igual forma, las necesidades sociales se verían

cubiertas por un buen clima laboral (necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia).

Dentro del análisis del clima organizacional, la detección y satisfacción de las necesidades de los recursos humanos, suelen ser positivas para la organización. Más aún, se incentiva la motivación hacia el logro de una mejor productividad en un medio con calidad de vida.

Al mismo tiempo, se puede relacionar con la Responsabilidad Social que asume la organización. Porque, cuando protege a sus empleados (y por tanto a sus familias), a través del pago de un salario digno e incentivos para la estima y actualización; “la organización cumple un rol social, más allá de perseguir sus específicos objetivos organizacionales.” (Alles, 2010, p. 53).

El enfoque de Maslow es sistémico, de acuerdo a sus propias palabras, que en síntesis denomina teoría holística y dinámica. (Maslow, 1991, p. 21). Genera una interacción entre las necesidades en términos relativos. Por lo tanto, no considera que una necesidad deba cubrirse en forma integral para sentir una necesidad de orden superior.

Es importante destacar, el propósito de lograr una sociedad con salud y desarrollo total de las personas, que Maslow llama “sociedad sinérgica”. Por ello, considera que la sociedad sinérgica se alcanza con la satisfacción de las necesidades humanas. (Maslow, 1991, p. 396).

Para terminar, Maslow considera que si el individuo careciera de libertad, honestidad, equidad y otros principios que hoy en día se atribuyen a la Responsabilidad Social, no podría satisfacer sus necesidades fisiológicas vitales. Las carencias de libertad, honestidad y equidad, entre otras, las denomina “precondiciones de las necesidades básicas”. (Maslow, 1991, p.33).

De ello se podría inferir que, la Responsabilidad Social Interna llama a reflexionar sobre las precondiciones y condiciones de la satisfacción laboral de los recursos humanos. Comprender valores, actitudes y necesidades, para plantear estrategias en pos de mejorar la calidad de vida de los recursos humanos de la FCEyJ.

Estrés

En la actualidad, el análisis del clima organizacional radica en visualizar las individualidades y las relaciones entre las mismas. Por ello, se ha realizado un enfoque hacia los valores y actitudes personales, con el objetivo de encontrar causas que puedan interferir en el clima laboral.

La doctrina moderna, considera que la organización más allá de su propósito productivo, debería tener un fin ético. Precisamente, nos estamos refiriendo a lo que se conoce como “la organización que ejerce el cuidado”. (Velázquez, 2012, p. 397). Como resultado de ello, se concibe a la organización como un sistema de individualidades conectadas entre sí.

Puesto que el estrés ocasionaría actitudes negativas en las personas, con un posible escenario de clima laboral hostil que lo mellaría.

En este sentido, si las personas que pertenecen a una organización, se sienten muy estresadas, esto podría afectar en forma negativa la interacción con sus compañeros de trabajo. Por lo que resulta esencial, tener en cuenta la calidad de vida, en donde se manifiesta una gestión organizacional con Responsabilidad Social interna.

Si esto es así, las personas no serían concebidas como un medio para metas productivas, sino como un fin en sí mismas. Pero, puede suceder que se caiga en un *“agotamiento emocional”* por la demanda de necesidades que no se pueden satisfacer. Cuando se presenta una situación, donde no se pueden resolver las demandas de atención, se podría generar una presión, por el problema ético de no prestar el suficiente cuidado. (Velázquez, 2012, p. 447-448).

Las presiones que sienten las personas en la vida, se conocen con el nombre de estrés. “Cuando aumenta la presión, surge una tensión negativa en las emociones, procesos de pensamiento, conducta y condición física de una persona. Cuando la tensión alcanza niveles elevados, los empleados desarrollan diversos síntomas de estrés que perjudican su desempeño laboral y salud”. (Newstrom, 2011, p. 385).

Se ha podido dar cuenta de que, “no hay un sistema en el organismo que no sea afectado por el estrés”. En la naturaleza, tanto los seres humanos como los

animales, padecen estrés. Se trata de un estado de alerta, que se necesita para la conservación de la vida. (Spinney, 2010, mediante Uribe Prado, 2014, p. 200)

Se tiene en cuenta que pequeñas dosis de estrés serían positivas, para motivar a las personas en el trabajo y en la vida en general. Es decir, cuotas normales de estrés, provocarían un estado activo y con deseos de progreso en los seres humanos. En cambio, cuando no es necesario o es exagerado, provocaría daños en la salud. Por lo que, el estrés dañaría al trabajador y su entorno familiar y laboral.

En general, se atribuye el estrés laboral, a la carga excesiva de trabajo y /o presiones de un jefe. Pero, en una publicación de la Oficina Internacional del Trabajo incluye como una de las causas de estrés laboral, la exigencia de equilibrio de la vida laboral, con la vida familiar y personal.

A juicio de Robbins y Judge, el estrés puede tener su fuente potencial, en problemas personales y familiares. Es lo que se denominan, “estresores potenciales”. Los autores explican, que las personas poseen relaciones afectivas propias y familiares, con la imposibilidad de despojarse de las mismas en la puerta del lugar de trabajo. Con lo que hace notar, que el arrastre de estas preocupaciones, podrían generar estrés en los trabajadores. (2009, p. 639-640)

Como se ha dicho, “Un balance entre la vida privada y el tiempo de trabajo, son factores importantes que pueden incidir en el estrés en el trabajo. Las mejoras en la organización del tiempo del trabajo y otras medidas son necesarias, para apoyar el equilibrio entre vida y trabajo”. (Oficina Internacional del Trabajo, 2013, p.60).

El estrés laboral podría resultar de sentir una carga de labores. Sólo un 14% de los docentes manifiesta sentir que últimamente está muy estresado por el trabajo (un 7% respondió “mucho” y un 7% respondió “bastante”). Mientras, en el sector no docente, han respondido que “mucho” un 10% y “bastante” un 20% en porcentajes que representan el doble de lo que contestan los docentes.

Cuando se consulta sobre si el estrés puede ser producto del ambiente laboral, los docentes responden en forma negativa en un 93%. Por su parte, los no docentes responden en forma negativa en un 50%. Consideremos ahora, que

ambos sectores, manifiestan tener un alto grado de compañerismo, trabajo en equipo y comunicación organizacional.

La contraposición en los recursos humanos, sobre estrés ambiental, se podrían relacionar con la rigidez de la jornada laboral del sector no docente, frente a la flexibilidad horaria del docente, dentro de la Facultad.

En el caso de la docencia, a pesar de los limitantes de espacio físico de las aulas, presenta la ventaja de un horario más flexible que las tareas administrativas.

También se podría atribuir el desfasaje a las diferencias etarias que influyen en las obligaciones familiares que soportan ambos sectores. El 86% de los docentes consultados manifiestan contar con una edad de cuarenta años o más, mientras que en el personal no docente, ese porcentaje se reduce a un 50%. A lo que se suma que sólo un 14% de los docentes tendrían entre treinta y tres y treinta y nueve años, a diferencia del otro sector, donde ascienden al doble en cantidad.

En los últimos años se han incrementado las familias donde los dos padres trabajan y las familias monoparentales. Estos cambios en las estructuras hogareñas, se suman a la reducción del mercado laboral y una tendencia a días de trabajo de más horas. De ahí que, se han generado esfuerzos organizacionales, para palear la ansiedad y estrés, que provocaría en los empleados mantener el equilibrio entre la vida laboral y vida privada. (Aamodt, 2010, p. 580).

En lo que respecta a tipo familiar monoparental, los docentes responden, que se encuentran en dicha situación en un 7%, a diferencia de los no docentes, donde el porcentaje asciende a un 40%.

Por otra parte, cuando se consulta sobre el padecimiento de irritabilidad por cuestiones laborales en el ámbito hogareño, los docentes no lo padecerían nunca en un 36%, mientras que en los no docentes el porcentaje asciende a un 60%.

La diferencia entre los porcentajes de tensión laboral en la casa, se podrían llegar a relacionar con dos cuestiones. La primera, es que a pesar de gozar de un horario más flexible en la docencia, esta se caracteriza por tareas que se pueden

desarrollar en la casa. Por ejemplo, la corrección de exámenes y la preparación de material para las clases.

Otro punto es, el hecho de que en su mayoría los docentes no tienen dedicación exclusiva en la FCEyJ. Es decir, en la generalidad de los casos, los profesores no tendrían como único trabajo la docencia, con lo que, complementan su tarea docente con otros trabajos, que pueden ser, en el sector público y/o privado (por ejemplo, en administraciones gubernamentales, estudios contables y /o jurídicos.

En este sentido, se analizará cómo se refleja, el estrés en la motivación de los recursos humanos de la FCEyJ, que trataremos en el punto siguiente.

Motivación y comportamiento

En primer lugar, la motivación se define como "una característica de la psicología humana que ocasiona, canaliza y sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido". (Stoner, et al., 1996, p. 488)

Define motivación laboral Littlewood, como "el grado en el cual los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante y se involucran en su trabajo". (Littlewood, 2008, mediante Uribe Prado, 2014, p. 101).

De hecho, se observa que la gestión de las organizaciones se vincula notablemente con la psicología. Esto radica en que las organizaciones se componen de seres humanos.

El ser humano elabora un proceso que lo moviliza a trabajar y relacionarse con los demás. La motivación surge de las energías que lo potencian a conducirse y que determinarían qué quiere lograr. En ésta línea, la definición de motivación de Howard Klein expresa que: "la motivación laboral es un conjunto de procesos psicológicos que causan el inicio, la dirección, la intensidad y persistencia de la conducta". (Como se cita en Vélaz Rivas, 1996, p.25).

La motivación presenta cuatro factores, a saber: activación, persistencia, direccionalidad y contenido. En la activación radica el impulso para emprender la actividad. Ese impulso, es necesario mantenerlo, y ahí está la persistencia. Pero

la motivación sin una meta, no tendría sentido, allí es donde entrarían en juego, la direccionalidad y el contenido para prevalecer.

Desde un punto de vista sistémico, se visualiza una interacción entre la activación, persistencia, direccionalidad y contenido, y cada uno de ellos con el todo; que sería el individuo.

Maslow resalta, al comienzo de su libro *Motivación y Personalidad*, “El individuo es un todo integrado y organizado”. Utiliza como ejemplo, el efecto del hambre en el individuo, que no sólo afecta sus funciones gástricas sino también sus sensaciones fisiológicas y psíquicas, es decir a todo el individuo y no sólo a una parte del cuerpo humano. (Maslow, 1991, p.3).

También hace hincapié en que los seres humanos tienen necesidades en forma constante, la saciedad de una necesidad es por pequeños lapsos. Siempre hay necesidades para saciar y esto origina un estado motivador permanente. Resultaría propio de la naturaleza humana, estar deseando algo en el transcurso de su vida. (Maslow, 1991, p.9). Es por ello, que las motivaciones se encuentran direccionadas y contenidas por las necesidades o deseos de una persona.

Por ejemplo, cuando un individuo ayuda a otros por una cuestión solidaria, saciaría su necesidad de ocuparse de los demás, y al mismo tiempo, recibiría el reconocimiento de ser una buena persona. Es decir, la motivación no sólo radica en la satisfacción de una necesidad, sino también, en la obtención de una recompensa.

Dicho lo anterior, Du Brin hace notar que “el principio fundamental de la motivación humana es el interés propio”. Se conocen las necesidades de los recursos humanos, preguntando acerca de las mismas o a través de la observación directa. (2008, p. 171-172).

El ciclo motivacional se inicia con el disparo de una necesidad, lo que produciría una tensión en la persona. Para liberarse de esta zozobra, la persona adopta una acción o comportamiento, que cubra su necesidad. Este estado de saciedad, deriva en un estado de satisfacción. (Ruíz Otero, Gago García, García Leal y López Ibarra, 2013, p.62)

Cuando se trató la teoría de los valores de Schwartz, vimos las motivaciones subyacentes. En el mismo plano, se pueden contemplar los motivos trascendentes de la teoría de Pérez López. “Se refieren a las consecuencias que la acción puede tener para otras personas, con independencia del resultado inmediato para quien la realiza”. Se trata de motivos que se presentan en forma habitual y cotidiana. Por ejemplo, el motivo que mueve a una persona a trabajar es su familia. (Vélaz Rivas, 1996, p. 259)

Entonces, por un lado se tienen los motivos de interés propio de la persona, y por el otro, se encuentran los motivos trascendentes, que van más allá del propio. Aquí podemos encontrar, como influye en la motivación laboral, mantener un equilibrio entre el trabajo y la familia.

En la Figura 13, se representaron los porcentajes de respuesta positiva (si) a la consigna: *Estoy motivado para realizar mi trabajo,* se puede apreciar que en un 53% supera la respuesta afirmativa de los docentes frente a los no docentes que respondieron la encuesta.

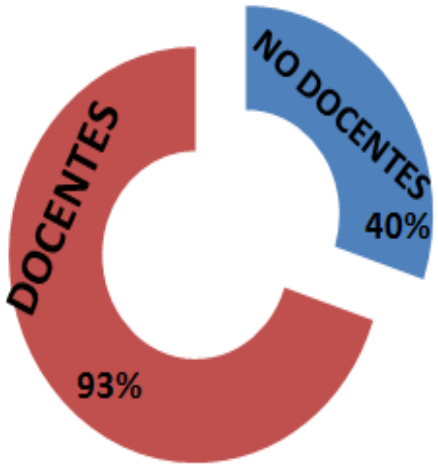

Figura 13. Motivación laboral personal docente y no docente. Fuente: Elaboración propia.

Ante todo se aclara que, el tratamiento por separado del personal docente y del no docente se debe al diferencial atribuido a la flexibilidad horaria que gozan los profesores dentro de su tarea docente. Un docente dentro de ciertos límites, puede acomodar sus horarios áulicos frente a estudiantes. Cabe aclarar que

cuando me refiero a límites, estos serían, por ejemplo, que no se puede dar clase, en el mismo horario, en dos materias del mismo año de la carrera. Otra limitante, serían la disponibilidad de aulas para el desarrollo de las clases, ya que se presenta el inconveniente del espacio físico acotado a corto plazo.

En cambio, en la generalidad de los casos, el personal administrativo, cumple un horario más fijo. Por lo que resulta lógico, que la planta no docente tenga más dificultades para conciliar su jornada laboral con su vida familiar y personal.

Aún más considerando la brecha de valores expresada en la encuesta referida a la dimensión de Autopromoción del sector no docente (Figura 10) y del sector docente (Figura 11), en las se puede observar una marcada meta de Logro que tendrían los docentes en comparación con los no docentes; esto nos invita a una reflexión sectorizada y profunda de los factores que influyen en la motivación laboral.

Con el fin de ilustrar, al explorar las respuestas del personal no docente, podría relacionarse su menor motivación laboral, en primer lugar, a la rigidez horaria y en segundo lugar al escaso trabajo en equipo y a la rutina propia de la tarea que desarrollan. Lo primero surge de datos empíricos sobre la jornada laboral, mientras que lo segundo surge de una reflexión de los factores motivacionales.

Ausentismo y rotación

En este punto se busca relacionar los aspectos individuales del personal de la FCEyJ que podrían ocasionar un grado considerable de ausentismo y rotación en el trabajo.

Generalmente se considera que puede haber un grado lógico de ausencias y cambio de lugar de trabajo. Por ejemplo, si se manifiesta una rotación nula podría indicar un estancamiento en la planta. Como así también, una alta rotación sería un síntoma nocivo del clima laboral imperante.

Cada organización tiene su propia lógica de ausentismo y rotación. Resulta valorable, que conviven personal con vasta experiencia, con trabajadores que se incorporan a la actividad, tanto docente como no docente.

La satisfacción laboral, se define como “la evaluación del reconocimiento, logro de metas y resultados que se derivan del trabajo e interacción con compañeros de trabajo”. (Littlewood, 2008, mediante Uribe Prado, 2014, p. 101).

La satisfacción en el trabajo los induce a construir aptitudes positivas que conducen a una contribución provechosa, desde la perspectiva de la interacción con sus compañeros de trabajo. De esta manera, se enriquece su participación en el trabajo, el compromiso organizacional y el compromiso del empleado. (Robbins y Coulter, 2010, p. 87).

En particular en recursos humanos, se considera que el compromiso de una persona hacia la organización donde trabaja se refleja no sólo en lograr con su esfuerzo que se superen las expectativas de los clientes, en este caso serían los estudiantes, sino que contempla su orgullo de pertenencia y sus valores en consonancia con los de la organización. Este concepto de compromiso se conoce con el término en inglés engagement que no sólo mide el desempeño laboral sino que considera la importancia de los valores cuando hablamos de compromiso. (Araujo Montajud, Brunet Icart, 2012, p. 145).

En concreto los recursos humanos de la FCEyJ, han respondido positivamente en un 100% a la siguiente afirmación: *“El nombre y prestigio de la FCEyJ de la UNLPam son gratificantes para mí”.* También, se puede percibir una alta satisfacción laboral, cuando responden la consigna “*muy a menudo pienso en cambiar de trabajo”*, en forma negativa.

La satisfacción con el trabajo se manifiesta como una actitud que se exterioriza en el comportamiento. Como parte del objeto de análisis es la RSU interna, surge que el interés por la satisfacción de los recursos humanos de la FCEyJ, no apunta a la mejora de la productividad de la misma, sino a la calidad de vida.

Las sociedades modernas deben inquietarse por la cantidad de vida (productividad alta) sino también por la calidad de vida. Las organizaciones tienen

la responsabilidad de brindar a sus empleados, trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. (Robbins y Judge, 2009, p.31).

A esta altura se podría reflexionar una estrategia de mejora del clima organizacional, teniendo en cuenta las necesidades no satisfechas de los recursos humanos de la FCEyJ. La RSU resulta percibida por los trabajadores, cuando la gestión universitaria produce impactos positivos mediante la satisfacción de sus necesidades.

Marco normativo

Para comenzar, la Constitución Nacional de la República Argentina contempla en su artículo catorce bis, lo concerniente al derecho laboral. Establece que "el trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial". Así como también garantiza a los gremios, "concertar convenios colectivos de trabajo". (Constitución Nacional Argentina, art. 14 bis).

Luego en el artículo cuarenta y uno nos encontramos con el derecho a un ambiente sano que conduce al desarrollo humano, que nos ilustra la importancia otorgada por la Constitución Nacional a la calidad de vida de las personas. Así como asigna la responsabilidad ciudadana en el desarrollo humano sustentable. (Constitución Nacional, art. 41).

En sintonía con el equilibrio laboral y familiar de los trabajadores, podemos mostrar el artículo ciento setenta y uno de la Ley de Contrato de Trabajo donde señala que algunas organizaciones deberán proveer guarderías y salas maternales a sus empleadas mujeres. (Ley de Contrato de Trabajo, art. 179). A causa de la falta de reglamentación del mismo, no resulta claro sobre qué organizaciones recae la obligación ni el límite de edad de los niños/as.

El Estado argentino ratificó el Convenio 156 de la Organización Internacional del Trabajo referida a los problemas de los trabajadores con obligaciones familiares. Es así que el artículo primero del Decreto 1363 del año 1997 ordena la revisión de los regímenes que reglamentan el empleo público, a fin de eliminar normas de discriminación contra la mujer a través de previsiones destinadas a “la igualdad de oportunidad para los trabajadores con carga de familia, la protección del rol paterno y de otras disposiciones que hacen a la protección de la familia y al ejercicio de las responsabilidades familiares”. (Decreto 1363, 1997, art. 1).

La Universidad Nacional de La Pampa contempla esto en su marco normativo conformado en primer lugar por su Estatuto y seguido por Resoluciones del Consejo Superior de la misma.

En lo que respecta, a cuestiones laborales del personal de la UNLPam, aparte de la Ley de Contrato de Trabajo, se rige por los Convenios Colectivos de trabajo. El Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector no Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales, a través del decreto 366 del año 2006, y para el personal docente, el Convenio Colectivo para los Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales regido por el decreto 1246 del año 2015.

Evaluación y retroalimentación

Evaluación. En el presente capítulo, se han argumentado sobre factores psicosociales, que explicarían el comportamiento de los recursos humanos, y su influencia en el clima organizacional.

Con relación a lo descripto, cabe aclarar que, cuando hablamos de evaluación, nos referimos a una forma de lograr conocer si las personas pueden equilibrar su esfera laboral con su esfera personal. Es decir, el objetivo del trabajo no sería una evaluación de desempeño ni productividad laboral. Por ello, el interés radica en la evaluación que hacen los recursos humanos de la FCEyJ de su margen de maniobra en su vida cotidiana.

Para ello, en primer lugar, nos hemos abocado a tomar conocimiento, de sus valores individuales. Esto nos permitió constatar la posible carencia de

conflictos de valores, como así también, que el trabajo y la familia ocuparían un lugar importante en sus vidas, es decir, han sido altamente valorados.

Con el fin de obtener información primaria se ha efectuado una encuesta de carácter anónima on line (internet). Esta ha sido enviada a las direcciones de correo electrónico del personal docente y no docente de la FCEyJ. A tal fin, se ha utilizado una lista con las direcciones de mail, proporcionada gentilmente, por la Facultad.

El carácter universal y anónimo posibilita respuestas carentes de preconceptos, como por ejemplo, temor por disgustar a un superior con la posible revancha del mismo. Se trató de brindar un espacio de confianza y comodidad que no hubiera sido posible con una entrevista personal y/o una encuesta que contenga datos identificativos de los individuos, de lo contrario las respuestas podrían estar viciadas en su honestidad.

En las encuestas, se ha manifestado expresamente:

- Motivo de la encuesta: Contiene un encabezado donde se señala que el objetivo de la misma es conocer la percepción y las necesidades de conciliación del personal de la FCEJ de la UNLPam.
- Carácter de anónima: Se señala que es anónima y confidencial.
- Utilidad de los resultados de la encuesta: Se agradece la colaboración y se expresa que las respuestas ayudan a mejorar la calidad de vida en la Facultad.

A fin de evitar un posible sesgo cognitivo, se aplicó una encuesta que en su mayoría contiene preguntas con cinco niveles de respuesta, de las cuales la persona debía elegir uno. También, se considera que el anonimato podría contribuir a un producto más confiable.

De algún modo se pretende dejar en claro que no es una evaluación de productividad, sino que sería para tener una visión acerca del posible equilibrio del mundo laboral y personal de los recursos humanos de la FCEyJ.

Es por ello, que se ha enfocado hacia una investigación de tipo cualitativo, dicha elección se fundamenta en que “el acento se encuentra en el trato holístico de los fenómenos”. (Schwandt, 1994, mediante Stake, 1999, p.47). El interés de la

investigación radica en el análisis de las interrelaciones más que en la sucesión de causa-efecto. Amén de que la comprensión de los fenómenos, “requiere la consideración de una amplia variedad de contextos: temporales y espaciales, históricos, políticos, económicos, culturales, sociales y personales.” (Stake, 1999, p.47).

Cabe destacar que, por el carácter cualitativo de la investigación, se ha orientado la encuesta a establecer relaciones de afinidad, complicidad y confidencialidad con los trabajadores, para lograr compartir sus percepciones. Es lo que se conoce con el nombre francés de “rapport”, cuyo significado es: relaciones. (Schettini y Cortazzo, 2015, p. 57).

El objetivo de la lectura e interpretación de la encuesta realizada, radica en la posible identificación de la existencia de un conflicto en el equilibrio de la vida laboral y personal. Como plantea Du Brin, el conflicto es “una situación en que dos o más metas, valores o sucesos son incompatibles entre sí o se excluyen uno de otro”. (2008, p. 124).

A partir de esta definición, podríamos considerar la situación en que la persona debe hacer frente a las exigencias de tipo laboral, familiar y personal como un conflicto. “Uno de los principales conflictos de funciones a los que debe enfrentarse hoy en día la fuerza de trabajo es el equilibrio entre las exigencias laborales y la vida familiar”. (Du Brin, 2008, p. 127).

En cierto modo, los conflictos que se generarían entre las demandas laborales y familiares, son planteados por Du Brin desde dos ópticas:

- El trabajo de una persona puede interponerse con sus responsabilidades familiares.
- Las responsabilidades familiares pueden plantar obstáculos en el desarrollo del trabajo de la persona.

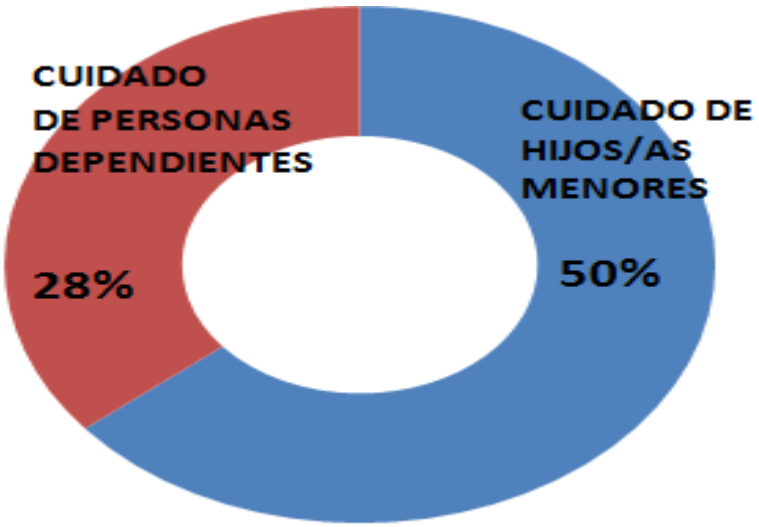

Figura 14: Dificultades para conciliar la vida laboral y familiar en el sector docente.
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 14 se observa que el 50 % de los docentes han reconocido tener dificultades para conciliar su trabajo con el cuidado de hijos/as menores de quince años y respecto al cuidado de personas dependientes, es del 28%.

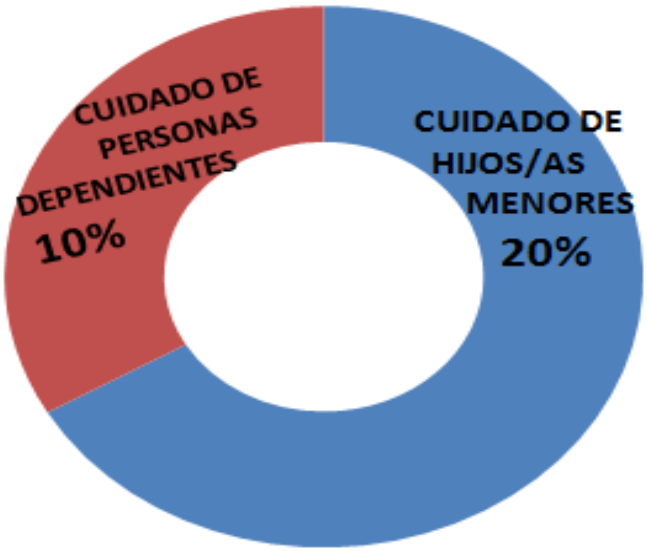

Figura 15: Dificultades para conciliar la vida laboral y familiar en el sector no docente.
Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje del 50 % que traduce la Figura 14 para el sector docente se reduce a un 20% en la Figura 15 para el sector no docente. Se puede notar lo mismo en el caso de la congestión que se produce entre el trabajo y el cuidado de

personas dependientes, donde en los docentes (Figura 14) es del 28% y los no docentes manifiestan tenerlo en un 10% (Figura 15).

Todo esto parece confirmar que al personal docente le resulta más dificultosa la conciliación entre su trabajo y su familia. Otro punto es la posibilidad de un trabajador de desenvolver su vida social, que pasamos a profundizar.

Las personas no solo distribuyen sus horas entre exigencias, ya sean familiares o laborales, sino que desean contar con un tiempo para su propio desarrollo personal. Para ser más específicos podríamos considerar las actividades de tipo deportivas, artísticas, recreativas y ocio, con vistas a despejarse de sus obligaciones.

El desarrollo de otras actividades distintas del trabajo distiende a las personas con un efecto positivo en su calidad de vida. Por ejemplo, las personas que trabajan muchas horas en un escritorio si cortaran el sedentarismo con una actividad física, podrían tener una salud menos riesgosa. No sólo la salud física sino también psíquica, por lo cual se recomienda siempre combinar el trabajo con una caminata y otros tipos de actividades.

En el mundo han llegado a difundirse estos conceptos, de tal forma que hasta hay empresas que ofrecen servicios de asesoramiento e implementación de gimnasia laboral, organización de campeonatos internos de actividades deportivas y clases de gimnasia en la oficina. Un ejemplo es la empresa chilena Promondo que una de sus misiones se orienta a colaborar con las organizaciones para la mejora de la calidad de vida de sus recursos humanos que buscan el equilibrio vida y trabajo.

Antes de ver los resultados de la encuesta, se puede agregar que la Municipalidad de Logroño brinda actividades deportivas para personas de diecisiete a sesenta y cinco años. En su página web tiene el testimonio de una persona que aduce que se ha beneficiado con la propuesta porque se le hacía difícil encarar un deporte con la familia y el trabajo. (Recuperado de https://www.logronodeporte.es).

Ahora examinaremos qué respondieron las personas que trabajan en la FCEyJ sobre si su trabajo le dificulta el ocio, hacer alguna actividad física,

recrearse, es decir, actividades personales en general. En primer lugar tenemos las respuestas del sector docente en la Figura 16 y luego las del sector no docente en la Figura 17.

En la Figura 16 podemos observar que solamente un 7 % no tiene ninguna dificultad para desarrollar su vida personal, por el contrario la Figura 17 nos muestra que la mitad de los no docentes son los que no tienen problemas para conciliar su trabajo con otros quehaceres recreativos.

Con la intención de analizar los porcentajes de dificultad, el sector docente tendría un 93% (con la suma de las respuestas mucho, bastante, más o menos y un poco) frente a un 50% del personal no docente.

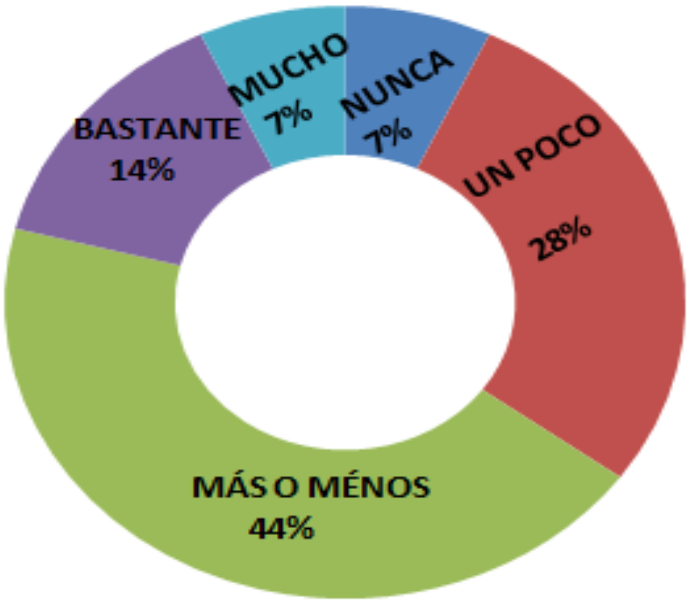

Figura 16: Dificultades para desarrollar actividades personales (recreación, ocio, etc.) en el sector docente. Fuente: Elaboración propia.

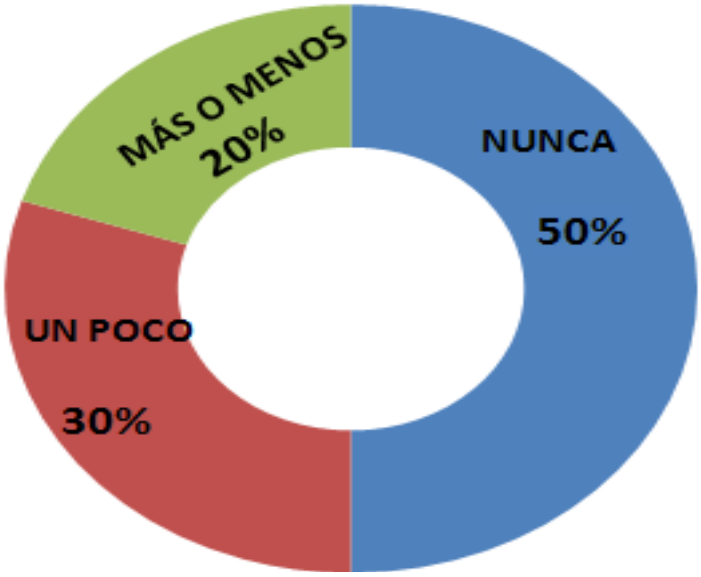

Figura 17: Dificultades para desarrollar actividades personales (recreación, ocio, etc.) en el sector no docente. Fuente: Elaboración propia.

Los últimos gráficos nos señalan que los docentes contemplan que tienen mayores conflictos para equilibrar sus tiempos, a pesar de que gozan de más libertad de manejar sus horarios en la Facultad que las personas que pertenecen al sector no docente. Al igual modo, pareciera ocurrir con la posibilidad de disfrutar actividades recreativas y ocio. Es decir, la encuesta en el sector no docente indicaría que estos tienen menos inconvenientes para disfrutar actividades personales que el sector docente.

El debate se centra en los docentes que se manifiestan más motivados que los no docentes, a pesar de considerar, que tienen un grado de dificultad mayor que el sector no docente en la coordinación de su vida laboral y personal. Pero se presenta una paradoja en la Figura 18, donde podemos ver la respuesta a la consigna: "*Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares".*

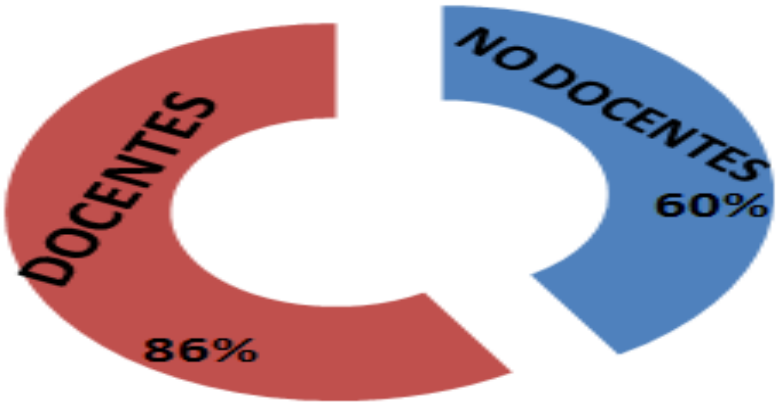

Figura 18. Satisfacción laboral relacionada con la conciliación, de la vida laboral y familiar, del personal docente y no docente. Fuente: Elaboración propia.

Todo esto parece confirmar que la motivación laboral de la Figura 13 se encuentra relacionada en parte con la satisfacción laboral de la Figura 18, en el sentido en que ambas inciden en mayor medida en los docentes que en los no docentes, a pesar de que los primeros manifiestan soportar mayores inconvenientes para conciliar su tiempo de trabajo con otras cuestiones como cuidado de hijos, personas dependientes, y actividades sociales.

Otro punto que puede incidir en la motivación y satisfacción laboral son las metas motivacionales del sistema de valores, donde hemos visto un fuerte valor otorgado al Prestigio por los profesores. En este sentido, cuando se analiza la traza entre una necesidad y la satisfacción de la misma, no siempre resulta lineal. De hecho, en ocasiones una necesidad no satisfecha, puede ser compensada o transferida con la compensación de otra necesidad, que aplaca la necesidad insatisfecha. (Ruíz Otero, et al., 2012, p.62).

Para profundizar este tópico, se ha compartido en un grupo focal, integrado por docentes y autoridades de la FCEyJ. “El grupo focal constituye una técnica especial, dentro de la más amplia categoría de entrevista grupal, cuyo sello característico es el uso explícito de la interacción para producir datos, que serían menos accesibles sin la interacción en grupo”. (García Calvente y Rodríguez, 2000, p. 181).

Más aún, se ha logrado arribar a una óptica enriquecedora, sobre el diferencial, de diferentes aspectos que resultan de la encuesta, entre los sectores docente y no docente. En especial, se han planteado temas tales como, la motivación y la satisfacción laboral.

Por cierto, en el grupo focal señalado, ha surgido una tormenta de ideas o brainstorming (su nombre en inglés). En la misma, hubo una participación conjunta y se han respetado todos los aportes, que han surgido en forma libre y espontánea. La técnica de la tormenta de ideas, permite en un ambiente participativo, encontrar numerosas alternativas a problemas. Se recomienda realizarla en un ambiente cómodo y relajado, en lo posible con luz natural y con la participación de entre cinco y siete personas. (Du Brin, 2008, p. 87-88).

A partir de esta tormenta de ideas, se ha producido el siguiente aporte: el origen del mayor grado de motivación y satisfacción docente, sería por la vocación docente, considerada propia de su labor. En este sentido, se puede considerar que el docente compensa sus dificultades de conciliación vida-trabajo con la satisfacción que le produce trabajar con una vocación que lo incentiva.

Larrosa Martínez señala, que la primera característica de la profesión docente es la vocación. La define como, la “inclinación natural para dedicarse a la actividad profesional de enseñar con entusiasmo, compromiso y confianza en el poder de la educación, dedicación especial y de servicio hacia los demás”. (2010, p.49).

De igual modo, Ackoff afirma que “la cantidad de satisfacción que obtenemos al satisfacer a otros, es directamente proporcional a la satisfacción que los otros nos proporcionan”. (2008, p. 58).

Se supone que en el proceso enseñanza- aprendizaje, se podría anclar una motivación intrínseca producto de creencias y valores compartidos. En la preparación y desarrollo de una clase, se despliegan recursos didácticos y aprendizaje cooperativo, mediante la formación de equipos de estudiantes. Todo esto, lograría una jornada menos rutinaria que el desarrollo de tareas administrativas.

Las herramientas utilizadas (encuesta y grupo focal) nos han proporcionado información. En particular, se ha orientado al análisis de éstas a fin encontrar las debilidades para mejorar y las fortalezas para intensificar.

Para ser más específicos, se revela una debilidad en la motivación del personal no docente y entre las fortalezas encontramos: fuerte imagen corporativa, gestión con Responsabilidad Social Universitaria, valores compartidos entre la UNLPam y las personas en la FCEyJ.

Con respecto a las oportunidades y amenazas, ambas se encuentran relacionadas con los cambios que se producen en la sociedad. Estamos viviendo en un mundo cada vez más global y cambiante. La oportunidad radica en adaptarse y aprender como organización, para que el entorno no sea una amenaza sino un reto para fortalecer la misma organización.

Aquí nos detenemos un instante para plantear una matriz que combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS	
FORTALEZAS ➢ Imagen institucional ➢ Gestión democrática y participativa ➢ Constante innovación ➢ Responsabilidad Social ➢ Comunicación ➢ Conciencia de trabajo en equipo ➢ Valores compartidos ➢ Motivación laboral en el sector docente	**DEBILIDADES** ➢ Conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal ➢ Motivación en el sector no docente ➢ Infraestructura edilicia limitada	FACTORES INTERNOS
OPORTUNIDADES ➢ Capacidad de acción frente a los cambios del entorno	**AMENAZAS** ➢ Cambios acelerados del entorno mundial	FACTORES EXTERNOS

Figura 19: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 19 se puede notar por un lado que las fortalezas superan en cantidad a las debilidades detectadas, de modo que en el marco de esta investigación nos trazamos un plan de acción para el fortalecimiento de la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal. En vista de mejorar la

calidad de vida que se refleja en la motivación y por consiguiente el desarrollo de RSU de la FCEyJ.

No sólo nos tenemos que plantear una evaluación sino también una retroalimentación como control del funcionamiento del sistema, porque toda organización se encuentra en un entorno cambiante que puede ser una oportunidad o una amenaza dependiendo de su postura frente al cambio.

Retroalimentación. La retroalimentación o feedback (su nombre en inglés) tiene como objetivo responder a la pregunta ¿cómo lo estoy haciendo? Se trata de información que se utiliza para la confirmación o modificación del desempeño. A su vez, una retroalimentación motivadora se encuentra direccionada por una promesa compensadora. (Kreitner y Kinicki, 1997, p. 443).

Como señalan, Stoner, Freeman y Gilbert, "la retroalimentación es la clave para el control del sistema. Conforme avanzan las operaciones del sistema, se le va entregando información a las personas indicadas". El propósito es la evaluación. (1996, p. 51).

Desde el punto de vista de la organización como sistema, la evaluación conduce a la retroalimentación y a su vez, la información que surge de ésta, se suministra a las personas indicadas para su evaluación. Se relaciona con el enfoque de la retroalimentación de la encuesta. En concreto, se trata de una herramienta "para identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver estas diferencias". (Edwards y Thomas, 1993, mediante Robbins y Judge, 2009, p.630).

Pongamos por caso, que los miembros de la FCEyJ efectúen sugerencias o sean entrevistados para tomar conocimiento de aspectos relevantes para la toma de decisiones. Sería una forma de cerrar la brecha para cerrar aspectos que ocasionarían dificultades a los individuos.

Las organizaciones, como sistemas abiertos, se encuentran influenciadas por los cambios en el contexto en el que se desenvuelven. Se abren al juego para encontrar propuestas para mejorar el clima interno de la organización.

Como plantea Ackoff, “lleva a cabo la vigilancia continua del medio para detectar los cambios que han ocurrido o que están a punto de ocurrir y que requieren adaptación por parte de la organización”. (Ackoff, 2001, p.43).

En particular surge un nuevo paradigma en la sociedad, en efecto es el paradigma de la felicidad, y a causa del mismo, evoluciona un modelo de gerencia que se conoce con el nombre de gerencia de la felicidad. Esta se encuentra orientada al desafío de insertar felicidad a la órbita laboral. La felicidad se vive en convivencia y genera eficiencia en el interior de la organización. (Aranda Leyton, 2016, p. 9).

La evidencia de que el aumento de la calidad de vida de los recursos humanos puede aumentar la productividad, o sea, pueden crecer ambas sin conflicto alguno, se observa en el incremento simultáneo en el nivel de vida y en la calidad de vida. El grado de desarrollo de una organización “se refleja mejor en la calidad de vida laboral que ofrece a sus empleados”. (Ackoff, 2001, p. 46).

La retroalimentación o realimentación, apunta a que los integrantes de la organización determinen qué decisiones deben llevar a cabo, para mejorar la misma. “La confianza recíproca se refuerza y todos los grupos de interés (stakeholder) responden a necesidades mutuas y a sus preocupaciones, siempre que se presentan cambios en la demanda del ambiente”. (Freeman, et al, 1996, p. 442).

En particular, la retroalimentación se afirma, en la necesidad de comprobar la validez y eficacia de la política tomada, para enfrentar una situación problemática. Se ubica en el último eslabón de la toma de decisiones.

Como resalta Peter Drucker, las decisiones las toman los seres humanos y los seres humanos somos falibles. Para saber si una decisión resulta efectiva o errónea, se requiere de retroalimentación. En este sentido expresa: “El no ir a ver qué pasa, es característico de quienes persisten en un curso de acción inadecuado.” (Drucker, 1989, 156).

Acorde con el relevamiento realizado en este capítulo, se tiene información de docentes y no docentes con conflictos para balancear su vida laboral con su vida personal, ya sea por cuidado de hijos/as u otras obligaciones familiares,

como así también, para poder disfrutar de su tiempo libre haciendo ocio, deportes y otras actividades no laborales en general. Es posible que la motivación laboral se encuentre en alguna medida influenciada por la falta de equilibrio en la distribución entre los tiempos laborales y no laborales.

Existe, empero un alto grado de fidelización con la Facultad que nos permite plantear un modelo para pacificar “la guerra entre el trabajo y la familia”, como lo denomina textualmente Senge (2010, p.379). Considera que el origen de la guerra se debe a que el ser humano quiere ser exitoso en todos los planos de su vida, a raíz de la competencia que se genera entre el éxito laboral y el éxito familiar. En particular como el tiempo es un recurso escaso y limitado, para triunfar en el trabajo se debe renunciar al triunfo en el plano familiar.

Consideremos ahora el rol de la organización como colaborador con la persona que trabaja en ella para que pueda lograr una distribución más eficiente de su tiempo. Es por esto que Senge (2010) reflexiona:

> Las organizaciones pueden tomar muchas medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre el trabajo y la familia. Algunas medidas tales como las guarderías infantiles, ya se han tomado en muchas firmas…Sin duda se pueden adoptar muchas otras medidas concretas. Pero la más importante es la primera: reconocer que es imposible construir una organización inteligente a partir de hogares destrozados y relaciones personales tensas”. (p. 385-386).

Será preciso mostrar qué es y cómo es un modelo de organización que contemple la mejora del equilibrio de la vida laboral, vida familiar y vida personal para beneficiar los recursos humanos que trabajan en una organización y en especial cómo sería en la FCEyJ.

Capítulo IV

Modelo de gestión familiarmente responsable

Gestión Familiarmente Responsable

Introducción. En primer lugar, a fin de comprender los cambios que han llevado al planteo de una gestión familiarmente responsable, vamos a ver en forma breve, las causas que demandan este tipo de gestión.

Como consecuencia de las guerras mundiales, el rol de la mujer en la sociedad ha logrado un punto de inflexión. Este cambio resulta debido a que los hombres han dejado vacantes sus puestos de trabajo habituales para ir al frente de guerra y, estas vacancias han sido cubiertas con empleo femenino. Se inicia un nuevo esquema laboral y social que se consolida cada vez más.

Cuando los hombres se reincorporan al mercado laboral, el rol laboral de la mujer no retrocede. Por el contrario, avanza por la incidencia de la necesidad de un doble ingreso en el hogar. No sólo sería un tema monetario destinado a solventar un mejor nivel de vida, sino también, que la mujer se desarrolló en el campo profesional. Los nuevos valores sociales no aceptarían un rol de la mujer destinado exclusivamente a las tareas domésticas.

Frente a este panorama laboral mundial, los organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo [OIT] y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] se han preocupado por la conciliación de la vida laboral y familiar.

La OIT, ha comenzado a prestar una atención particular al trabajo femenino desde su sesión inaugural del año 1919. Es tan así que, en sus convenios y recomendaciones ha expresado especial atención a “la protección de todas las mujeres ocupadas en labores industriales, no industriales y agrícolas, así como las ocupadas en el trabajo doméstico y en el trabajo asalariado a domicilio”. (OIT, 2009, p. 25).

En la actualidad, nos podemos topar con labores que en otra época eran impensables que las hiciera una mujer. Como por ejemplo, desde atender un

surtidor de nafta, hasta ir al frente de guerra. Pero también nos encontramos con hombres que desarrollan tareas que eran encuadradas en el género femenino, tales como maestro en un jardín de infantes y las tareas domésticas.

Estos cambios producto del avance de la mujer en la esfera laboral, también han influenciado en el rol del hombre en la sociedad. Por lo que, la OIT, considera que, el logro de la inserción femenina trae aparejado modificaciones en el papel masculino tradicional. “Es decir, la mayor presencia de la mujer en el trabajo debía ir acompañada de una creciente participación de los hombres en la familia y hogar”. (OIT, 2009, p. 26).

En el año 1981, la OIT ha propuesto el Convenio N°156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares que, en particular, ha sido ratificado por el gobierno argentino en el año 1988. Lo que traería aparejada, su integración en legislaciones y su utilización en el sistema judicial argentino. Como así también, en la iniciativa voluntaria de las empresas con respecto a políticas de gestión no impuestas por las leyes nacionales. (OIT, 2009, p. 30).

Esto último, es decir la iniciativa voluntaria, se refiere a la Responsabilidad Social Empresaria. Tal como señaláramos en el segundo capítulo del presente trabajo, todas las organizaciones sean públicas o privadas, y cualquiera sea su objetivo pueden asumir un compromiso socialmente responsable. Entonces, la FCEyJ se podría interesar por la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores, con un impacto de RSU hacia su interior.

Por su parte la OCDE destaca, en un trabajo titulado “Políticas de Conciliación Trabajo y Familia en países de la OCDE”, que la importancia de conciliar trabajo y familia radica en: la disminución de la tasa de natalidad, la mejora de la participación laboral femenina, la reducción de la pobreza, la promoción del desarrollo infantil y una mayor equidad de género. (Huerta, 2009, p.5).

En el año 2011, la OCDE ha publicado el libro “*Una vida mejor para las familias”,* en el cual se induce a la generación de lugares de trabajo con empleados motivados y con menos estrés laboral, con una mayor satisfacción del

trabajador. Los califica como ambientes laborales amigables con la familia. (OCDE, 2011, párr. 13).

En la República Argentina, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ha elaborado un informe titulado “Las mujeres en el mundo del trabajo”. En el cual, presta especial atención al equilibrio laboral y familiar. Así pues, destaca entre sus recomendaciones, la “modificación de la normativa vigente sobre responsabilidades familiares y correspondencia entre vida laboral y familiar.” (2017, p.27).

El quiebre con estereotipos clásicos ocupacionales, ha tenido una evolución en la sociedad y se ha permeado en las organizaciones. Estas como sistemas abiertos al mundo que las rodea, se ven influenciadas por los cambios sociales que acaecen en forma constante.

Las personas sean hombres o mujeres, deben distribuir su tiempo entre obligaciones laborales y familiares. Al mismo tiempo, se considera que la vida no se compone exclusivamente de obligaciones, sino también hay derecho al ocio. Esto le permitiría tener un hobby, hacer una actividad deportiva, o simplemente descansar.

Como se ha dicho, el dilema entre exigencias laborales, familiares y personales, podría ser un estresor potencial, es decir, derivaría en un estado estresante para el trabajador. Por lo que, su influencia resultaría negativa en la calidad de vida de la persona y esto podría afectar al clima laboral.

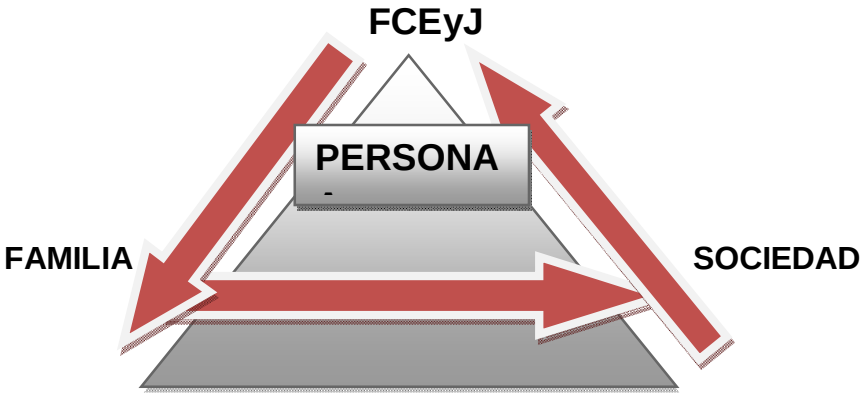

*Figura 20.*Triángulo Evolutivo (FCEyJ, Familia y Sociedad). Fuente: Elaboración propia en base a Triángulo Evolutivo (Empresa, Familia y Sociedad). Chinchilla y León (2007, p.2).

Para explicar la importancia del equilibrio de la vida laboral y familiar de las personas, Chinchilla utiliza la figura de un Triángulo Relacional.

La persona se encuentra en el interior del triángulo. Se supone que mientras pueda lograr un equilibrio habitaría una zona de confort. Por fuera, tenemos las “tres áreas que influyen en la vida de una persona y que son influidas por ella”. (Chinchilla y León, 2007, p.2).

En el triángulo, se pueden visualizar tres relaciones: por un lado la organización con la familia, por otro lado, la familia con la sociedad y por último, la sociedad con la organización. Es entonces que entre la familia y la organización tenemos la sociedad para lograr un equilibrio. Como así también, podríamos tener en cuenta a la relación entre la organización y la sociedad, donde el tercero sería la familia.

La figura del triángulo se ha aplicado, en distintas disciplinas para el abordaje de sinergias relacionales. Si observamos la base del triángulo, las relaciones bidireccionales entre la familia y la sociedad, serían los cimientos que sostienen a la organización (en este caso, FCEyJ).

Como así también, la organización sería una fuente nutricional de las personas, sus familias, y la sociedad en general.

Recapitulando, se ha visto que, la vida confortable, la felicidad, la libertad y la seguridad familiar serían valores terminales; mientras que el trabajo se consideraría un instrumento para alcanzarlos. “El trabajo es instrumental para la familia y para la persona, y no al revés”. (Chinchilla y León, 2007, p.2).

La persona se encuentra en el centro de la escena, porque pasaría su vida articulando las estructuras de cada uno de los vértices del triángulo. De cualquier modo, los seres humanos (sean hombres o mujeres) se encuentran en la disyuntiva entre varios intereses. “En consecuencia, las organizaciones pueden tomar medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre los diferentes intereses”. (Alles, 2010, p.43).

En la Teoría Gerencial, se suele ilustrar el conflicto de la conciliación de la vida laboral y personal con el discurso de Bryan Dyson.

Más allá de un mensaje de despedida, pronunciado por Bryan Dyson, en el momento de su retiro como director ejecutivo de la empresa Coca Cola, se lo considera, una lección de vida.

Como expresó Bryan Dyson:

> Imagina la vida como un juego en el que estás malabareando cinco pelotas en el aire. Estas son: tu trabajo, tu familia, tu salud, tus amigos, y tu vida espiritual, y tú las mantienes todas éstas en aire. Pronto te darás cuenta que el Trabajo es como una pelota de goma. Si la dejas caer, rebotará y regresará. Pero las otras cuatro pelotas: Familia, Salud, Amigos y Espíritu son frágiles, como de cristal. Si dejas caer una de estas, irrevocablemente saldrá astillada, marcada, mellada, dañada e incluso rota. Nunca volverá a ser lo mismo.
>
> Debes entender esto: apreciar y esforzarte por conseguir y cuidar lo más valioso. Trabaja eficientemente en el horario regular de oficina y deja el trabajo a tiempo. Dale el tiempo requerido a tu familia y a tus amigos. Haz ejercicio, come y descansa adecuadamente. Y sobre todo…crece en vida interior, en lo espiritual, que es lo más trascendental, porque es eterno. Shakespeare decía: Siempre me siento feliz, ¿sabes por qué? Porque no espero nada de nadie, esperar siempre duele. Los problemas no son eternos, siempre tienen solución. Lo único que no se resuelve es la muerte. La vida es corta, ¡por eso ámala! . Vive intensamente y recuerda: antes de hablar… ¡escucha!... Antes de escribir… ¡piensa! . Antes de criticar… ¡examina!. Antes de herir… ¡siente! . Antes de orar… ¡perdona! . Antes de gastar… ¡Gana! Antes de rendirte ¡Intenta!
>
> Antes de morir… ¡vive! (Bryan Dyson, 2013. Recuperado de http://www.directivosdeespana.es/discurso-de-despedida-del-presidente-de-coca-cola-muy-corto-y-excelente).

Hemos visto, que en la sociedad actual se respira el paradigma de la felicidad. En este sentido, la gestión de la felicidad, considera que las personas felices serían más productivas y contempla como estrategia la conciliación de la vida personal, laboral y familiar del trabajador. (Castañeda, Guerra, Malagón, Ustariz, 2017, p.31).

En definitiva, la toma de conciencia por parte de las organizaciones, podría colaborar para el logro de un clima organizacional positivo. Esto se alcanza con una actitud proactiva, y la elección de las estrategias conciliatorias para sus recursos humanos.

Gestión organizacional. Hemos visto que, en el mundo gerencial se apuesta a una gestión organizacional conciliadora. Así en España, desde el año 1999, existe un Centro Internacional del Trabajo y la Familia (IESEI) y luego, en el

año 2003, se crea la Fundación Más Familia. Ambos ofrecen asesoramiento para gestionar organizaciones familiarmente más responsables. Ambas, brindan herramientas para evaluar la conciliación de la vida de los empleados y las recomendaciones para la mejora continua. Incluso, otorgan certificados de conciliación a las organizaciones familiarmente responsables.

También en Francia, se han ocupado de la promoción de cambios en la organización. Se ha presentado un informe sobre los riesgos psicosociales que podría ocasionar el trabajo. Es así que, recomienda a las organizaciones procedan de forma que garanticen el respeto a la dignidad de las personas y la justicia organizacional, y "faciliten la compatibilización entre la vida laboral y familiar." (Neffa, 2015, 463).

El equilibrio del trabajo y la vida personal, ha tomado un grado de relevancia equiparable a la remuneración monetaria. "La creación de un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal, puede ser un factor estratégico clave para atraer y retener a los empleados más talentosos". (Mondy, 2012, p. 325).

Robbins y Judge, resaltan que, la mayoría de las organizaciones importantes, se han ocupado de lograr lugares de trabajo amigables con las familias de los trabajadores. Se basan en un estudio de Scott Behson publicado en Harvard Business Review. (2009, p. 603). En este enfoque, las familias de los empleados son considerados un grupo de interés o stakeholder de la organización a la que pertenecen.

Por esta causa, es que un gran número de organizaciones brindan beneficios amigables con la familia, relacionados con las exigencias diarias de la vida laboral y familiar. Para cubrirlas, se presentan programas de "cuidado infantil en sitio, campamentos de verano, horarios flexibles, trabajo compartido, tiempo libre para actividades escolares, telecomunicaciones y empleos de tiempo parcial. (Robbins y Coulter, 2010, p. 222).

Los trabajadores organizacionales, se encuentran frente a la encrucijada de resignarse o no a postergar unas actividades para realizar otras. Si esto es así, el equilibrio es un arte, no es estable y se construye día a día. (Alles, 2010, p. 45).

Se puede aclarar que, las ventajas de una gestión que permita el equilibrio de la vida laboral y familiar, no sólo representa una gran ventaja para la persona, dado que, también la organización que la aplica gozaría de beneficios, como por ejemplo, mejoras en la imagen y en el clima laboral de la institución. De ello resultaría una mejora de la satisfacción laboral que significa la posible retención de personas capacitadas. (Albert López- Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo, Palomo Vadillo, 2010, p.13).

En suma, encontramos un paradigma tradicional donde la raíz de la motivación de los trabajadores sería el dinero. Pero se presenta un nuevo paradigma, donde la parte monetaria es importante, pero no sería considerado el mejor motivador. Se suman otros motivadores, como la posibilidad de vivir mejor. En este camino, se encuentra la gestión orientada a la conciliación.

Cuando una organización, preconiza una gestión atenta a la posible conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados, puede materializarlo por dos vías:

- **Políticas Familiarmente Responsables**
- **Cultura Familiarmente Responsable**

La diferencia tiene su raíz en el tiempo y los recursos necesarios. A corto plazo, se recomienda que se elijan algunas buenas prácticas de conciliación. Y al mismo tiempo, pensar a largo plazo en emprender un Plan Estratégico de conciliación. En este Plan, se podrían incorporar las políticas que se encuentran implementadas en la organización, con la ventaja, de que se trata de prácticas conciliadoras aprobadas por el personal de la misma.

El Plan Estratégico de conciliación se orienta hacia una cultura estratégica de conciliación, debido a que un plan consiste en un sistema de acciones a seguir donde las acciones interactúan entre sí. En el diseño se plantea una situación ideal de la organización, donde no se tiene en cuenta la posibilidad de realización inmediata. En efecto, podría decirse que cuando se termina la tarea, la expresión que surge sería “Dios mío, podríamos haber realizado gran parte de todo esto si verdaderamente nos lo hubiéramos propuesto.” (Ackoff, 2008, p. 187).

Entonces, nos referimos a una organización que aprende, porque “ha desarrollado la capacidad de aprender continuamente, de adaptarse y cambiar.” (Robinson, Simpson, Huefner y Hunt, 1991, mediante Robbins y Coulter, 2010, p. 157).

A nivel mundial, se han encendido las alarmas para colaborar con las personas y organizaciones, en el balance de la vida laboral y la vida personal y familiar. Para ello, se ha comenzado a instrumentar diferentes políticas “que permiten mayor flexibilidad para armonizar ambos ámbitos”.

Cuando se implementan las políticas en las empresas, universidades y demás instituciones, se enmarcan en una gestión de Responsabilidad Social. Esto hace que las organizaciones se conviertan en Familiarmente Responsables. (Navarro, Chinchilla y Las Heras, 2012, p.3).

Kligsberg considera que la Responsabilidad Social de las organizaciones, comienza por casa. Se refiere a políticas del personal que respeten sus derechos y fomenten su desarrollo. Apunta al equilibrio de la vida laboral y familiar, como un tema crítico y fundamental que debe atender la organización. (2015, p. 1).

Las organizaciones que son capaces de adoptar programas para evitar problemas de salud de su personal, no sólo se benefician por la retención de talentos, más aún, contribuyen en el progreso y desarrollo de las personas y de la sociedad con Responsabilidad Social. (Chiavenato, 2008, p. 497).

La Responsabilidad Social Familiar se genera con los impactos positivos que reciben los recursos humanos, sus familias y la sociedad en general, por las acciones adoptadas por la organización.

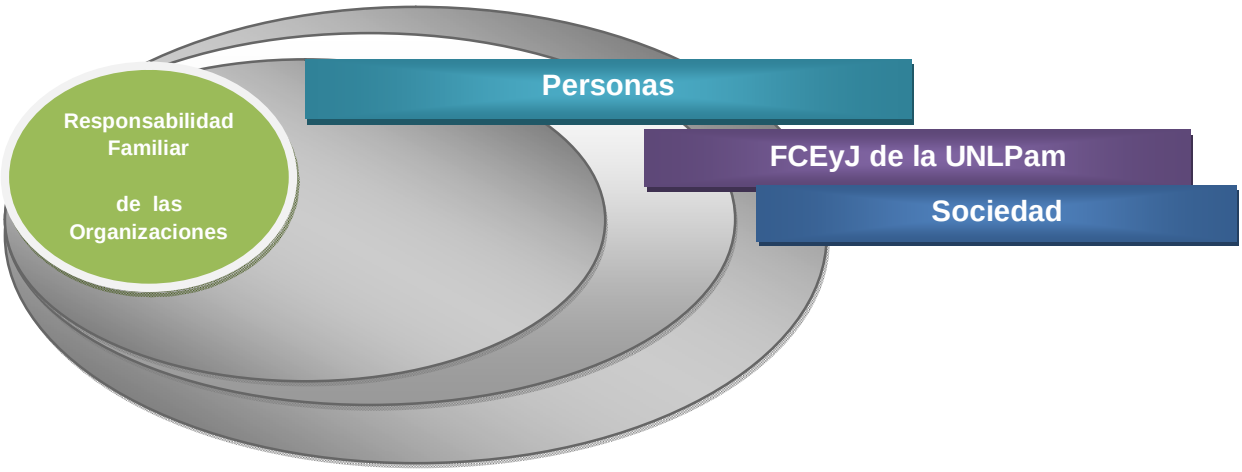

Figura 21: Impacto de las políticas de Responsabilidad Familiar de las Organizaciones en la FCEyJ de la UNLPam. Fuente: Elaboración propia en base a la Figura *Impacto de las políticas de RFC.* Recuperado de http://ifrei.iese.edu

Si atendemos al gráfico circular (Figura 21), las personas, la FCEyJ y la sociedad sería un sistema cada uno de ellas, y a la vez integran un sistema global. Para dar sustento a un entendimiento, de las interrelaciones entre las partes, consideremos en primer lugar cuál sería el impacto que esperan las personas que trabajan con políticas de Responsabilidad Familiar de las Organizaciones. Cómo resultaría lógico resolver sus problemas de tironeo entre su tiempo laboral y familiar.

Como la persona constituye un sistema en sí mismo y a la vez trabaja en una organización, también se genera un impacto en la misma. En este caso, las gestiones organizacionales de la FCEyJ para favorecer la conciliación de la vida de sus empleados, recibiría un impacto. Esto sería producto de las interrelaciones entre la FCEyJ y sus recursos humanos.

Así, podríamos señalar, por ejemplo, una decisión de mejora del clima laboral. Por supuesto, este lazo se extendería a la sociedad en la cual viven los empleados de la FCEyJ y se encuentra esta organización. Entonces ¿ de qué forma impactaría la Responsabilidad Familiar de la FCEyJ y las medidas destinadas a sus recursos humanos en la sociedad?. Por ejemplo, podría llegar a mejorar la educación de los hijos de los trabajadores de la FCEyJ, producto de tener más tiempo para compartir con ellos.

También se formaría un nuevo lazo que impactaría en forma positiva en las personas y en la FCEyJ. Podría ser, una satisfacción y bienestar de los empleados cuyos hijos mejoran su formación. Y a la vez, la FCEyJ se beneficiaría porque sus estudiantes potenciales van a tener un mejor nivel de educación inicial y secundaria.

Se destaca que la FCEyJ se ubica en el centro de la escena. También, cabe aclarar que, este modelo resulta dúctil de aplicar, en todo tipo de organización como una empresa o un hospital.

Se analizan a continuación algunas políticas que se podrían accionar para mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas.

Políticas Familiarmente Responsables

En el terreno de las remuneraciones no financieras o monetarias, se pueden adoptar políticas de gestión organizacional, en pos de un mejor manejo de la vida laboral y familiar de su comunidad.

Esta práctica, se habría popularizado en muchas empresas y demás organizaciones, tanto públicas como privadas. Ellas asumen la responsabilidad de tomar medidas para cuidar la salud y mejorar el bienestar de sus empleados. En general, se brindan a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización. Es decir, la asignación no se distribuye en función de la productividad del trabajador, a pesar de que un mayor bienestar puede mejorar el desempeño de mismo. (Mondy, 2012, p. 327).

Se conocen con el nombre de “buenas prácticas” como lo hace notar Alles. No representan un modelo utópico, por el contrario, se trata de “métodos de trabajo reales llevados a la práctica por organizaciones reales.” Una gestión orientada al factor humano, decidiría por las variantes disponibles más adecuadas de acuerdo con las demandas de las personas. (Alles, 2010, p. 70).

El mejor predictor de la toma de decisiones, resultaría de la participación de las personas, puesto que si no se escucha a la gente, se correría con el riesgo de resultar en una estrategia inversa. Es decir, se aplicarían medidas innecesarias a

costa de otras que tendrían utilidad. Aquí se encuentra la importancia de un buen diagnóstico y retroalimentación.

Cabe aclarar que, cuando nos referimos a los trabajadores de una organización, se incluye a todo el plantel. Se incluye a los niveles directivos más altos. Tal como lo muestra el discurso del ex presidente de Coca- Cola, esta problemática podría abarcar a todas las personas, sin distinción de puesto.

En el siguiente mapa, encontramos un abanico de políticas que la organización podría utilizar para mejorar la vida de sus recursos humanos.

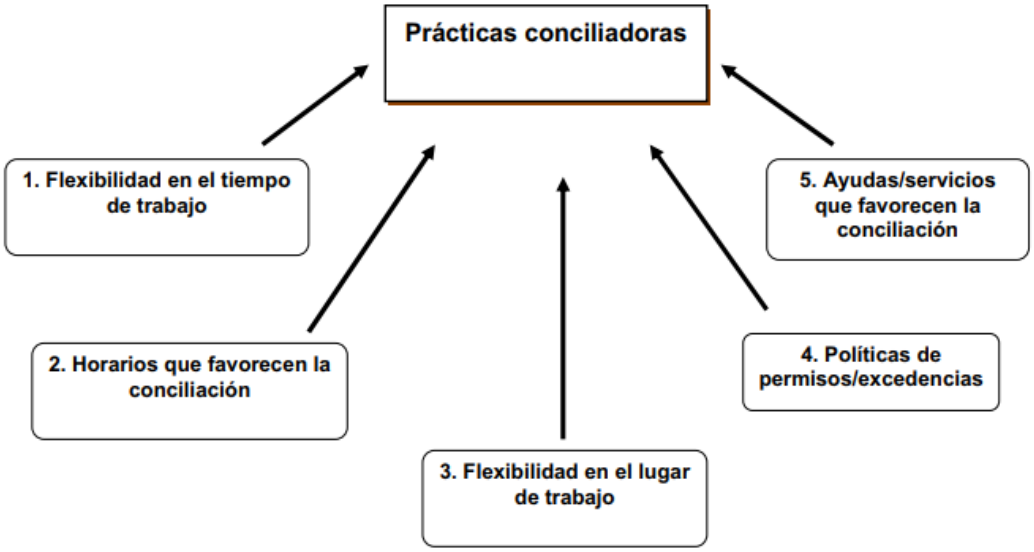

Figura 22: Esquema de los diversos ámbitos de la práctica de conciliación de las empresas. Fuente: Albert López- Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo, Palomo Vadillo, 2010, p. 9).

Flexibilidad en el tiempo de trabajo. Las políticas de flexibilidad buscan prever que el trabajador arme su agenda programando sus horas laborales. Resulta en una forma de encarar las tareas con la posibilidad de acomodar sus tiempos. De esta manera la persona podría lograr una estabilidad entre sus distintas ocupaciones.

Los inicios de la gestión con flexibilidad horaria se remontan a Alemania y en 1970, se extendió a Estados Unidos. De manera puntual, me refiero a las ventajas que podría tener el empleado, como por ejemplo, le permite realizar actividades personales como “ir al médico, ir por sus hijos a la escuela e incluso

tomar una siesta en el trabajo después de una mala noche." (Aamodt, 2010, p. 544).

Con la flexibilidad horaria, no sólo podría mejorar el equilibrio con su vida familiar, sino también, le permitiría desenvolverse en otras esferas. Tales como, deportes y hobbys.

Idrovo Carlier propone políticas tales como: horario flexible, días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación, y jornada reducida. "Incluye aquellas políticas de flexibilidad en el tiempo que permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (un año) del trabajo en función de las necesidades de la familia de forma sistemática o puntual". (2006, p.56).

Como ejemplo de aplicación, se podría ver que la Universidad de Alicante propone un horario flexible de una hora para aquellos empleados que tengan personas a cargo, ya sea hijos y/o hijas con una edad menor de catorce años y/o mayores con capacidades diferentes. Se resalta que en determinados casos como por ejemplo, las familias monoparentales podrían acceder al doble de flexibilidad.

Horarios que favorecen la conciliación. Con respecto a los trabajos con horarios rígidos, los especialistas en recursos humanos, aconsejan permitir cierto grado de laxitud. Se trata de dar la posibilidad a los empleados de elegir el horario de entrada y salida de la jornada.

Teniendo en cuenta que, administrar su horario de trabajo, les favorecería para compatibilizar su jornada laboral con sus compromisos familiares. Más aún, les facilitaría la asistencia a cursos de capacitación, en vista de una mayor satisfacción laboral e incluso un enriquecimiento de la planta de la organización.

Como habíamos descripto oportunamente, en la FCEyJ el personal no docente cumple un horario fijo mientras que el docente goza de un horario flexible, esto resulta del sentido de poder programar sus horarios de dictado de clases.

Es más, se lo ha relacionado con la diferencia de motivación manifestada por la encuesta efectuada a ambos sectores. Con lo cual, se podría plantear una retroalimentación, de modo de aclarar si tienen interés en la posibilidad de flexibilizar el tiempo de trabajo.

En consonancia con esto, se podrían proponer otras medidas de la misma índole, como por ejemplo, el planteo del cálculo de la jornada laboral en base a cantidad de horas de trabajo en un período de tiempo (trimestral, semestral o anual).

Por su parte Chinchilla, suma las siguientes posibilidades: contar con medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana y negociar una jornada reducida a cambio de una reducción salarial. (2008, p. 5).

Robbins y Coulter aportan una práctica que consiste en elección de segmentos de horarios flexibles para esquematizar sus horas de trabajo "de manera que sea menos probable que entre en conflicto con sus responsabilidades personales". (2010, p. 223).

En resumen, tener un tiempo laboral que permita un tiempo propio compartido con la jornada laboral para el desarrollo de una mejor calidad de vida.

Flexibilidad en el lugar de trabajo. Desde otro punto de vista, la flexibilidad no se centraría únicamente en el horario laboral, sino que apunta al espacio físico donde se desarrolla la tarea.

Esto se vincula con el advenimiento y radicación de las nuevas tecnologías. Se busca sacar partido de la utilidad de las redes de comunicación, que permite integrar tareas desde lugares remotos.

Se destaca también, que en las organizaciones se registra una tendencia creciente de la gerencia por objetivos. Peter Drucker, ha sido el pionero en proponerla en el año 1954. Se trata de una gestión altamente participativa de todos los niveles de la organización, ya que el planeamiento y la revisión de los objetivos se hace en forma conjunta y permanente, donde las metas individuales se relacionan con la gestión integral. (Stoner, et al., 1996, p. 327).

El debate se centra en la posibilidad de atraer y retener los talentos que "tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas laborales". (Chiavenato, 2009, p.520).

De modo que, mediante estos factores se abre la ventana de trabajar desde un lugar remoto, incluso la persona podría desarrollar su tarea en su hogar.

El trabajo en la casa (home office) tiene ventajas y desventajas. Por una parte, las ventajas serían que no se traslada al lugar de trabajo y dispondría de su propio tiempo. No obstante, las desventajas se presentan por la dificultad de desdoblar el trabajo de su vida personal y del tiempo dedicado a la familia. Nos encontramos entre dos sensaciones, por un lado, las de autonomía e independencia; y por el otro, de aislamiento y pérdida de visibilidad ante otros. (Chiavenato, 2009, p. 521).

Sin embargo, con el fin de atenuar esta cara negativa, la persona podría combinar algunos días de trabajo en su casa, con trabajo presencial en la oficina de la organización, si aceptamos que, cobra un alto grado de importancia la satisfacción de las necesidades sociales, a través del trato con los compañeros de trabajo.

Ahora veamos, que el trabajo en la casa, puede materializarse de dos formas. La primera, sería utilizar la videoconferencia para realizar reuniones de trabajo; y en segundo lugar, está el teletrabajo. En ambos casos, su jornada laboral no presencial, se efectúa mediante un ordenador conectado a una red (internet) que le provee la organización. (Albert López- Ibor, et al., 2010, p. 7).

Políticas de permisos y excedencias. La necesidad de atender a familiares dependientes, podría inducir al trabajador a solicitar una autorización a ausentarse por unas horas o días del trabajo. Como así también, permisos por maternidad y paternidad de mayor plazo que el establecido, calendario de vacaciones flexibles, mantener ventajas laborales después de un permiso largo, entre otros. (Chinchilla, 2008, p.5).

Pongamos por caso, cuando la FCEyJ cumple con lo legislado en los Convenios Colectivos. Tanto el Convenio Colectivo para el personal docente como el del personal no docente establecen normas, para que las universidades nacionales, otorguen permisos y excedencias en determinados casos. Por ejemplo, por razones particulares, franquicias de reducción horaria para atender a su hijo/a, permisos por lactancia. Por ejemplo, se podría citar el artículo número ciento ocho que le otorga al personal no docente el derecho de pedir dos permisos

de media hora durante la jornada laboral para atender de manera adecuada un hijo/a con capacidades diferentes. (Decreto N° 366, 2016, art. 108).

Ahora bien, el objeto de análisis es la RSU interna, por lo cual nos enfocamos a que las instituciones de educación superior, aparte de cumplir con las obligaciones legales, trasciendan esa barrera. Es decir, tiendan a colaborar en la solución de problemas que permitan una mejor calidad de vida de su comunidad.

Para comprender la importancia de la Responsabilidad Social, consideremos la llamada que efectúa la OIT con respecto a las legislaciones sobre licencia por paternidad. Es así que resalta, que la legislación no sería adoptada por los padres, "por el contrario, existen temores y presiones para no acogerse a ella. Esto demuestra cuán importante es que toda nueva legislación se acompañe de medidas que promuevan cambios culturales". (OIT, 2009, p.91).

La cultura organizacional muestra la reacción de la organización frente a los cambios en el entorno social. Precisamente, sería el halo donde se encuentran las oportunidades de conducirse a una cultura familiarmente responsable.

En este sentido, la Responsabilidad Social, radicaría en una estrategia "que involucra las dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido". (Porter y Kramer, 2006, p.12).

Cuando una organización se orienta a las buenas prácticas, es entonces que sus recursos humanos, sentirían una identificación con la cultura de la misma. Esto se traduciría en un sentimiento compartido de orgullo de pertenecer a una Facultad con Responsabilidad Social Universitaria.

Ayudas o servicios que favorecen la conciliación. En este punto, se incluirían aquellos "servicios que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del personal, ya sea subvencionando ese servicios o suministrándolo directamente", como así también, brindar asesoramiento sobre lugares donde pueda encontrar el servicio requerido. (Chinchilla y León, 2007, p. 109).

Con respecto a las guarderías o centros de cuidados, son encumbrados por la OIT, al punto de considerarlo "una medida fundamental para que los

trabajadores puedan conciliar sus responsabilidades familiares con sus obligaciones relacionadas al empleo. De acuerdo al Convenio 156, el Estado debe proveer o garantizar la organización de servicios de cuidado." (OIT, 2009, p. 93).

Con la intención de servir de modelo de la aplicación de una política de conciliación de la vida laboral y familiar, en el ámbito de la FCEyJ de la UNLPam; se ha efectuado una entrevista de tipo focal. Se ha entrevistado a una empleada del sector no docente que elabora un trabajo para la Tecnicatura en Gestión Universitaria en la UNLPam, con el siguiente título: "Creación de un jardín maternal en la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam".

> "Lo que se pretende con este proyecto es lograr la creación de un jardín maternal que dependa de la Facultad y que cumpla con las siguientes características:
>
> - Ser un lugar seguro y confortable.
> - Cumplir con las normas básicas de higiene y seguridad.
> - Contar con la habilitación correspondiente.
> - Contar con personal idóneo para cada grupo de edad.
> - Separar a las salas por grupos de: lactarios (bebés hasta un año), deambuladores (de uno hasta dos años), sala de dos años, sala de tres años, sala de cuatro años y sala de cinco años.
> - La cantidad de docentes dependerá de la cantidad de niños y niñas por grupos de edades.
> - Priorizar las actividades lúdicas como base del aprendizaje.
> - Atender las necesidades básicas de los niños y niñas (cambiado de pañales, alimentación dependiente de los horarios: desayuno, almuerzo y merienda.
>
> Que el jardín se encuentre cerca del lugar de trabajo y de estudio, sería lo más recomendable para facilitar la organización de todas las madres que optan por este medio para la atención de sus hijos e hijas mientras ellas permanecen en la Facultad" (D. Guzmán, comunicación personal, 4 de diciembre de 2017).

Teniendo en cuenta que, este tipo de política, requeriría un espacio físico para su desarrollo, se podría aportar, una estrategia que despliega la Universidad de Sevilla, para mejorar la conciliación de la vida personal con la vida laboral. Es lo que denomina “Bolsa universitaria de canguros”.

Acerca de la Bolsa universitaria de canguros, se presenta como una de las medidas de conciliación que está orientada a todos los miembros de la comunidad universitaria. En cuanto a los canguros, serían estudiantes de la Universidad, que se emplean para prestar un servicio de cuidado de niños y niñas.

Por un lado, tendríamos los demandantes del servicio de canguros (padre, madre, tutor, tutora) que serían docentes, no docentes y estudiantes, que acceden a la bolsa en forma virtual en la página de la Universidad. También, se puede visualizar en la misma, un manual para el canguro y otro para el demandante del servicio de canguro. Se aclara que, los acuerdos entre las partes, serían responsabilidad de las mismas.

Por otra parte, se encuentran los estudiantes que se ofrecen, previo llenado de un formulario con información personal y entrevista con aporte de documentación. Para ello, se dispone de una persona de la Universidad como encargada del programa de la bolsa de canguros.

Sobre otros servicios que ofrece la Universidad de Sevilla, se destacan centros infantiles de la propia Universidad y un listado de centros infantiles concertados con la misma. Para ello, aporta en la web, un listado de jardines con sus precios promocionales. (https://sacu.us.es).

En este sentido, la Universidad de Cádiz se inclina por el aporte de ayudas para matricular a los hijos e hijas (que tengan entre tres y catorce años de edad) de los miembros de la comunidad universitaria, en “talleres de verano o actividades de ocio/tiempo libre durante las horas coincidentes con la jornada laboral de sus progenitores/as o tutores/as. La cuantía final de dichas ayudas, dependerá de la disponibilidad presupuestaria y del número de solicitudes presentadas.” (www.uca.es/familias).

En definitiva, estos aportes nos mostrarían distintas formas de solucionar una problemática como es el cuidado de los hijos e hijas de personas mientras cumplen su jornada laboral en una Universidad.

Cultura Familiarmente Responsable

La cultura de una organización nos podría orientar, sobre su capacidad y ritmo para desenvolverse en un contexto cambiante. Si se trata de una cultura flexible y participativa, sería más adaptable a los cambios que si fuera rígida y vertical. Se hace bastante más fácil, implantar la estrategia en una cultura abierta a los cambios, para mejorar la gestión de la organización.

Una cultura flexible y adaptable, se cimienta en la atención que se presta a los grupos de interés (stakehorder). Principalmente, cuando la estrategia de la organización debe adaptarse a lo que le dicta el entorno y su interior, se encuentra avalada por su cultura organizacional. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 324).

Por su parte, Newstrom afirma que, la cultura representa la identidad organizacional, que brinda un manto de seguridad a los empleados que pertenecen a la organización. (Newstrom, 2007, p.92).

El especialista en capital humano, Jac Fitz Enz, explica las prácticas que realizan las “organizaciones excepcionales”. En especial, considera que este tipo de organizaciones, se preocupan por satisfacer las demandas de sus grupos de interés (stakeholder). En este sentido, en una organización con un modelo de equilibrio de la vida laboral y familiar, se incluiría a la familia de los empleados como un stakeholder más.

Para comprender mejor, se parte de la premisa de que la inversión en la familia de los empleados, resulta una inversión en capital humano. En definitiva, en este reconocimiento mutuo se piensa a la familia, como la organización primaria en la que se desarrolla el individuo. (Debeljuh y Destéfano, 2015, p. 29). Sin este espaldarazo del empleador a la familia del empleado, no se vislumbraría un progreso de la sociedad.

Las personas deberían sentirse apoyadas por sus empleadores, para manejar bien las distintas situaciones que se les presentan, esto sería de utilidad,

para que no se encuentren en la disyuntiva entre su vida laboral y su vida personal. De manera puntual, desarrollar “actividades de tipo personal no deben influenciar de manera negativa en lo profesional”. (Alles, 2010, p. 50).

Mediante la cultura, se podría valorar la magnitud del compromiso compartido, fundamentado en el respeto por sus recursos humanos. Se debería reflejar en el orgullo de ser parte de la institución, en respuesta al manifiesto interés de la misma por la calidad de vida de las personas.

Del mismo modo, Drucker destaca que “la gente determina la capacidad de desempeño de una organización”. (2006, p. 134). Se espera que la organización con la moral en alto, muestre que sabe cómo maniobrar frente a los cambios del entorno. (2006, p. 126).

La misión y la visión de la UNLPam, compartida por la FCEyJ no sólo pone el foco de atención en la oferta académica de calidad, sino también, en servir a la comunidad que la contiene. Propone una actitud proactiva, frente a los desafíos futuros, en pos de un desarrollo social en su entorno.

Lo dicho hasta aquí, nos visualiza a la FCEyJ como un tipo de organización comprometida y proactiva con especial interés en el mundo laboral, en vista que plantea en su agenda mejorar “el conocimiento del medio laboral y profesional y del desafío futuro de los graduados”. (Resolución N° 402, UNLPam, p.45).

Antes de avanzar, sería conveniente aclarar que se apunta a un tipo de organización flexible. Esto se lograría, mediante una orientación externa de cultura adaptable, que se caracterice por ser dinámica, donde se respire libertad y se desarrolle una capacidad proactiva; y al mismo tiempo, un enfoque interno de cultura de clan, con un clima laboral ameno y valores compartidos. Es más, un espacio donde las personas se sientan que forman parte de una gran familia. (Steines, 1997, mediante Chiavenato, 2009, p. 136).

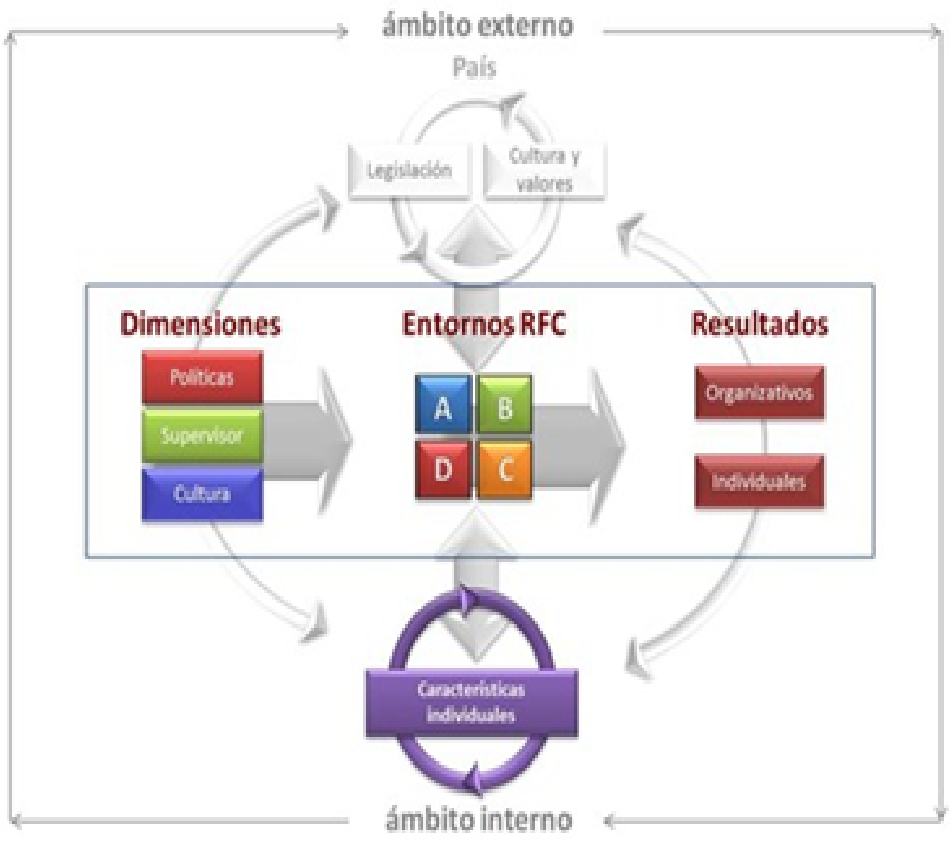

Figura 23: Modelo de investigación. Fuente: http://ifrei.iese.edu

El diagrama circular (Figura 23) nos permite apreciar los ámbitos en los que se desenvuelve la organización. En el externo se presentan: la legislación, la cultura y valores de la sociedad; son los que envuelven e interactúan con el ámbito interno de la organización. A los lados de la figura, observamos las dimensiones (a la izquierda) y los resultados (a la derecha). Por el lado de las dimensiones, se tienen las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, al supervisor que lo posiciona como una pieza clave para la aplicación de las políticas; y por último, la cultura organizacional.

Por el lado de los resultados, los clasifica en organizativos e individuales. En los primeros, se reflejan los impactos en el clima organizacional y en la imagen organizacional. Mientras que dentro de los resultados individuales agrupa aquellos que impactan directamente sobre las personas.

Para ser más específicos, el modelo en cuestión consiste en exponer las situaciones relacionales entre las políticas, el supervisor y la cultura organizacional, y de qué forma impactarían en las personas y organizaciones. (http://ifrei.iese.edu).

Para una mejor comprensión del tema, se acude a la siguiente figura. Esta contiene en cuatro cuadrantes una clasificación de las organizaciones de acuerdo a su grado de flexibilidad y disposición a conciliar la vida de sus recursos humanos. (Chinchilla y León, 2007, p. 113).

Figura 24: Entornos RFC. Fuente: http://ifrei.iese.edu

Se puede advertir que en el primer cuadrante se encuentran aquellas que tienen una cultura que facilita sistemáticamente la integración trabajo y familia (A). Por el contrario, si la organización dificulta sistemáticamente la integración trabajo y familia, sería un entorno interno contaminante (D).

No obstante, se presentan entornos internos menos extremos, como el B y el C. Ambos son escenarios que representan organizaciones con una suave flexibilidad. En el caso de (B), se facilita en ocasiones la conciliación y; por el contrario, el tipo (C) suele dificultar a su personal, la conjugación de sus obligaciones laborales y familiares

Para comprender mejor, las organizaciones contaminantes (D) diríamos que son aquellas que “no son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias, a sí mismos y a la comunidad, como resultado de la ausencia de flexibilidad y de medidas de conciliación.” (Chinchilla y León, 2007, p. 113).

Hasta aquí, podemos afirmar que una cultura rígida y contaminante, no resultaría familiarmente responsable. Incluso, se la encuadraría como una organización apática con la comunidad en la que vive.

En la sociedad se producen cambios constantes, por lo cual, las organizaciones necesitan adaptarse continuamente a los mismos, promover una cultura donde reine la sensibilidad social y la empatía, hacia las personas que trabajan en la organización.

La pregunta que debe hacerse la organización es: ¿qué puedo hacer para mejorar la calidad de vida del personal y sus familias?, en esta dirección resulta una cultura organizacional con responsabilidad familiar, que se caracteriza en primer lugar por el compromiso social asumido.

Sin embargo, la responsabilidad no se limita a aplicar alguna medida flexible, con el objeto de salir del paso a corto plazo. En efecto, mejor que la apatía es, pero no llegaría al rango de familiarmente responsable.

Se aclara que “una cultura flexible y responsable, no se alcanza única y exclusivamente a través de la implantación de políticas formales”. (Chinchilla, 2008, p.4). De hecho, no garantizarían el éxito de la gestión socialmente responsable. Se alcanzaría en un plazo más largo y mediante un plan integrador, que llegue a incluir en sus valores, la sensibilidad social hacia sus recursos humanos y familia.

Se define como modelo familiarmente responsable, aquél donde la organización “se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio entre su trabajo, su familia y su vida personal.” (INGECAL, 2011, p.2). Se representa en el cuadrante A de la Figura 24, y se constituye en la fase integradora.

Chinchilla y León, destacan que en esta fase, tanto la organización como sus recursos humanos, se mancomunan en la preponderancia de convivir en un entorno de apoyo flexible para el bien de ellos y la sociedad de hoy y de mañana.

Se llega a un estadio superador, cuando estas creencias se infiltran en todas las actividades de la organización y la conciliación, se transforma en un criterio más a valorar en la toma de decisiones organizacionales. En este caso, "la organización llega a ser sistemáticamente enriquecedora del entorno interno y externo." (Chinchilla y León, 2007, p. 114).

Una cultura con un comportamiento responsable hacia el empleado y su familia, se logra con la elaboración de un trabajo que contemple las siguientes instancias: compromiso de la plana directiva, capacitación de líderes, evaluación de desempeño con la valoración de la variable calidad de vida y comunicación interna. (Lagos, 2007, p.113).

En este sentido, resulta importante, un compromiso mancomunado de todos los recursos humanos de una organización, cualquiera sea su posición jerárquica. Pero, se recalca el compromiso de la plana directiva, en referencia a conducir con el ejemplo. Esto sería para no caer en la tentación de decir una cosa y actuar de otra forma.

Los líderes se perfilan como personas que estarían deseosos de asumir responsabilidades y conducir sin mostrarse intimidatorios. Otras características del liderazgo responsable y flexible, se enfocan en la integridad, la inteligencia, la sensibilidad hacia los demás y confianza en sí mismo.

Por ejemplo, en la empresa Hewlett Packard, un supervisor cambiaría una reunión por acompañar a su hijo en una presentación en el colegio. (Lagos, 2007, p. 112). Se supone, que si no lo hace el superior jerárquico, no lo haría nadie. Por el contrario, podría decaer la confianza del trabajador para solicitar una medida para facilitar su equilibrio de vida laboral y familiar.

En particular, nos estamos refiriendo a uno de los ingredientes de la confianza, que es la consistencia entre palabras y acción. Por lo cual, el liderazgo se sostiene en la confianza y en los valores del líder. Por su parte, la consistencia

lo hace predecible y con buenos principios para timonear situaciones. (Robbins y Judge, 2009, p. 424).

Para el éxito de una gestión con responsabilidad familiar, se podría resaltar la empatía del líder. Se trataría de un perfil de personas concentradas en la gente, y que posean el talento de poder ponerse en el lugar de sus colaboradores.

En este sentido, poseen capacidad para establecer y comunicar una dirección clara a su personal, se posicionan como ficha clave para que una organización se convierta en familiarmente responsable. (Idrovo Carlier, 2006, p. 56).

Se focaliza, en la importancia de un rol de liderazgo en los mandos intermedios, puesto que se constituyen en la bisagra entre la alta dirección y los trabajadores de la organización. En general, los jefes de departamento escuchan las necesidades de los empleados, administran los recursos y supervisan los plazos de trabajos. De esta forma, podrían facilitar u obstruir la puesta en práctica de las políticas de conciliación. (Debeljuh, 2015, p. 67).

Lejos se está de una organización paternalista, donde los que deciden se encuentran alejados del área afectada por lo que, no conocerían a la gente de la misma y su decisión desacertada por desconocimiento de las realidades cotidianas. (Ackoff, 2008, p.72). De ahí el papel trascendental de los mandos intermedios en la planificación estratégica.

Este tipo de liderazgo, facilita la instrumentación de una organización que contempla la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de sus recursos humanos, especialmente un liderazgo con un alto grado de llegada y comunicación, con un sentido participativo constante.

Es importante destacar que, Chinchilla resalta el liderazgo como facilitador, para conducir y canalizar el cambio organizacional, hacia una cultura familiarmente responsable, como así también, lo son la comunicación, la responsabilidad y la estrategia. (Chinchilla y León, 2007, pp. 114-116).

De la misma forma que encontramos facilitadores del cambio, podríamos toparnos con frenos que ralentizarían el modelo. Por ejemplo, una organización con horarios prolongados y/o jornadas atípicas, imprevisibles y antisociables que

tenderían a trastornar el ritmo de la vida familiar. Lo peor del caso, es cuando ante un caudal importante de tareas para cumplir, no se respeta el descanso hebdomadario. (Neffa, 2015, p. 121). Es así, que se consideran frenos para el modelo conciliador.

Retomemos nuestro análisis de los facilitadores, para la aplicación del modelo de balance de la vida laboral y familiar. Además del liderazgo, se destacan la responsabilidad, la estrategia y la comunicación, como promotores de la mejora.

La responsabilidad resulta necesaria a fin de evitar efectos adversos en la gestión de las políticas. Esta resultaría una tarea compleja si no se realiza en forma juiciosa. Aplicar políticas no acordes a las necesidades manifestadas por el personal, implicaría la implantación de medidas inadecuadas, que irían en un detrimento de la satisfacción laboral. Se materializa además en resultados no deseados, tales como ausentismo, desmotivación, rotación, estrés, entre otros. A los que se sumaría a nivel organización, un perjuicio al clima laboral.

Ser responsable se perfila como un factor clave, para lograr el valor compartido en la organización. La responsabilidad se considera un punto fundamental de un rumbo que implique un panorama de Responsabilidad Social Interna. Se parte del supuesto de "hacerse dueño de las propuestas y de sus consecuencias." (Carneiro Caneda, 2008, p. 96).

Dicho con palabras de Chinchilla y León: "Para que una organización cambie es imprescindible aplicar de forma responsable (sin abuso) las medidas necesarias y que haya una persona designada para coordinar e impulsar su aplicación". Las posibilidades que se manejan generalmente son: un directivo o directiva a tiempo parcial, una persona del departamento de Recursos Humanos que le destina todo el tiempo, comités especiales. Puede darse con el apoyo o no del sindicato. (2007, p. 116).

En tiempos de cambios, el liderazgo contiene un alto grado de responsabilidad, por lo que resulta necesaria la confianza en el líder y su capacidad de aprendizaje de sus errores.

Stoner, Freeman y Gilbert, afirman que las organizaciones se valen de las estrategias para "responder a su entorno en el transcurso del tiempo." (1996,

p.292). De igual modo, Chinchilla señala que, las organizaciones se deben valer de una estrategia de acción para destinar tiempo, personal y recursos en general, para tomar una iniciativa de gestión familiarmente responsable. (2007, p. 116).

Avanzando en nuestro razonamiento, se podría tratar de la toma de decisiones a corto plazo, con la aplicación de alguna medida táctica de conciliación; o con un horizonte más extenso, mediante un Plan de Conciliación Integral (PIC).

En ambos casos, resultaría interesante la elaboración de un diagnóstico de la plantilla de la organización, a fin de tomar conocimiento de los conflictos de las personas con respecto a su equilibrio de vida laboral y personal. A partir de la identificación de los conflictos, plantear qué medidas podrían adoptarse, para brindar la oportunidad de superar los mismos. Por supuesto, se deberían tener en cuenta, los facilitadores y frenos involucrados y utilizar un pensamiento estratégico, orientado a una mejora de la posible situación actual.

Resultados y Comunicación de un Modelo Familiarmente Responsable

El destino de una organización que contempla una vida sin conflictos por la convergencia del mundo laboral y la órbita familiar de la persona, sería el éxito, en relación con la retención de recursos humanos capacitados, un mejor clima laboral y una organización comprometida con su personal y comunidad.

Llegados a este punto, podemos comprender que se entrelazan el interior con el entorno de la organización. Es decir, los resultados de una organización flexible y socialmente responsable, despierta en los grupos de interés impactos positivos.

La organización comunicaría las políticas que implanta y la forma en que las pone en práctica. La comunicación resulta una importante herramienta para que los individuos comprendan y puedan asumir su rol en la organización. (Chinchilla y León, 2007, p. 115).

En esta lógica, podríamos ver el rol de la comunicación, como facilitador del cambio eficiente. Como hemos hecho hincapié en el capítulo segundo, la comunicación ostenta un rol fundamental en la RSU de la FCEyJ.

En primer lugar, pondríamos énfasis, en la comunicación de las políticas que se emprenden, para que las personas de la comunidad universitaria, puedan tomar conocimiento y hacer uso de las mismas. De esta forma, comprobarían que la organización le da respuesta a sus demandas.

Para ser más específicos, si las políticas dispuestas para la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar, adolecieran de una comunicación eficiente, se podría caer en un desuso de las mismas. Esto traería aparejado un costo para el personal por no poder conciliar su vida laboral y familiar, como así también un costo para la organización por una mala utilización de recursos.

En lo que respecta a los resultados, la comunicación eficiente redunda en la generación de impactos positivos en los stakeholders implicados, como así también, en los grupos de interés indirectos, que potenciaría la imagen corporativa de la organización.

Cabe recordar que la FCEyJ cuenta con vías de comunicación tales como UNLPam TV, sitio web de la UNLPam y de la FCEyJ, sitio de Facebook, Boletines de Prensa de la FCEyJ y la UNLPam.

La importancia de la comunicación, se comprueba en que el Consejo Publicitario Argentino, ha lanzado una campaña para concientizar sobre el balanceo de la vida familiar y profesional. En este sentido, impulsó la campaña “Hacé el click hoy” en el mes de noviembre del año 2014, cuyo propósito era que la gente tome conciencia sobre su propio balance vida – trabajo. (Debeljuh y Destéfano, 2015, p. 90).

Pongamos por caso, lo que comunican en sus sitios web, dos universidades españolas, en primer lugar la Universidad de Cádiz (Figura 25).

Figura 25: Comunicación de la estrategia de conciliación de la vida familiar y laboral de la Universidad de Cádiz. Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto en el sitio web http://www.uca.es

En forma similar, podríamos visualizar la comunicación de su gestión, en conciliación de la vida laboral y familiar de la Universidad de Sevilla (Figura 26).

Figura 26: Comunicación de la estrategia de conciliación de la vida familiar y laboral de la Universidad de Sevilla. Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto en el sitio web www.sacu.us.es

La comunicación eficiente sería materia de las capacidades de los líderes de la estrategia. El rol comunicacional de los líderes no se limita a divulgar las medidas, sino también a escuchar a los implicados.

En este sentido, nos referimos a la importancia de una retroalimentación efectiva. Consiste en escuchar las demandas de las personas, observar mensajes no verbales, sacar conclusiones; todo ello con el objetivo de comprobar que se ha comprendido, y que se tiende a una mejora del equilibrio de la vida laboral y familiar de los recursos humanos.

Capítulo V

Aplicación a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa

Introducción

El modelo de organización familiarmente responsable consiste en una estrategia de gestión con Responsabilidad Social. En línea directa con la evolución organizacional de la FCEyJ de la UNLPam y con el análisis FODA planteado, se propone una mejora en su clima organizacional mediante estrategias que permitan superar los inconvenientes de conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus recursos humanos. Nos encontramos con un compromiso social hacia el interior de la institución universitaria.

En un mundo donde se habla de conciliación del trabajo y la familia resulta interesante la reflexión de Nuria Chinchilla: "el término conciliar, en español, significa poner de acuerdo a contrarios. Y trabajo y familia no son contrarios, son dos áreas de la vida donde te desarrollas personal y profesionalmente. Por tanto, yo hablo de integrar, integrar la vida y la empresa". Asimismo destaca que el clima laboral resulta beneficioso tanto para el empleado como para la organización. (Chinchilla, N. 21 de mayo de 2013. Entrevista con Nuria Chinchilla. Recuperado de www.compromisorse.com).

Esta sugerencia de Chinchilla, nos retrotrae al sistema de valores de Schwuartz que considera dentro del grupo de valores tradicionales al trabajo y la familia. El simple hecho de comprender que el trabajo y la familia no son valores contrapuestos, y sobretodo que el personal de la FCEyJ ha ponderado en forma equitativa a ambos, reafirma la idea de integración.

En lo que concierne a la distribución de los frutos de la mejora, la OIT coincide con Chinchilla al afirmar que, las medidas que se suman a las normas legales para colaborar con sus empleados en la conciliación del trabajo con las responsabilidades familiares, genera frutos para ambas partes; porque aumenta la motivación y la productividad de los trabajadores, a nivel micro como sistémico. Este aumento de productividad se atribuye a la disminución del estrés y la mejora del clima laboral. (OIT, 2009, p. 146).

Las posibles dificultades para concatenar el trajín laboral con otras asignaturas vitales como la familia y la propia vida personal, han quedado reveladas en las respuestas del cuestionario enviado a los trabajadores de la FCEyJ, por cuanto, la gestión de la misma podría leer en forma activa los resultados de la encuesta realizada a sus trabajadores, donde se muestran algunos inconvenientes para equilibrar su mundo laboral y familiar. Pongamos por caso, el grado de estrés laboral, donde el sector no docente lo padecería en mayor medida que el sector docente. Se mantiene la proporción en la motivación y satisfacción laboral relacionada con la posibilidad de equilibrar sus exigencias laborales y familiares.

Con respecto al diferencial presentado por el trabajador administrativo, nos permitiría relacionarlo con la jornada laboral del mismo, que es de treinta y cinco horas semanales (de lunes a viernes) con siete horas diarias continuas. (Decreto 366, 2006, art. 74). Mientras que los docentes tienen un tiempo de dedicación semanal de diez, veinte y treinta horas semanales, según sea con dedicación simple, semieclusiva y exclusiva respectivamente. (Decreto 1246, 2015, art. 9). Cabe aclarar que estas horas se distribuyen entre tareas frente a alumnos en el ámbito áulico, y otras que tienen flexibilidad horaria, tales como, elaborar planificaciones de clases, corrección de exámenes, entre otras.

A los efectos de mitigar los conflictos que enfrentarían los empleados de la FCEyJ, se presentan dos alternativas para la mejora:

- La implementación de una o varias iniciativas y políticas para que sus empleados puedan conciliar su vida laboral con su vida familiar y personal.
- La elaboración de un Plan Integral de Conciliación de la vida laboral y la vida familiar de sus empleados.

La diferencia entre las opciones sugeridas radica en el tiempo de planificación y gestión que lleva la instrumentación de cada una de ellas. No resulta, de la misma envergadura la elección de una política de flexibilidad horaria laboral por ejemplo, que emprender un Plan estratégico de conciliación de la vida laboral y familiar. Esto es por la cantidad de tiempo y recursos que se ven

involucrados en cada una de las alternativas. La elección se encuentra sujeta al compromiso de la Facultad y a los recursos físicos y financieros que posea a su disposición.

Existen empero, recomendaciones de la OIT para que los sindicatos participen en la formulación de políticas orientadas a la conciliación y promuevan a los empleadores a la gestión voluntaria de las mismas. (OIT, 2009, p.152). Como ejemplo de propuestas de políticas conjuntas tenemos a la Universidad de Alicante, en la cual el sindicato propuso flexibilidad horaria y licencias especiales. (www.web.ua.es).

Políticas Familiarmente Responsables

En primer lugar, la mejora surge de generar una o varias buenas prácticas, para mejorar la integración de la vida laboral y familiar. Por supuesto, primero se debe tomar conocimiento de los requerimientos de las personas que trabajan en la FCEyJ, con el propósito de lograr saldar la brecha que los afecta al respecto.

Para tal fin, se pueden utilizar un conjunto de herramientas para reconocer cuáles son las demandas y, de esta manera adoptar la medida conveniente; tales como encuestas, entrevistas, grupos focales y talleres. A lo que se puede sumar información proveniente de registros de retiros anticipados de la jornada laboral, solicitudes de permisos y también licencias especiales.

En este punto, la buena comunicación vertical interna en la FCEyJ juega un papel muy importante, para que los responsables de cada secretaría, dirección, departamento, división y/o área puedan actuar como interlocutores de las necesidades de las personas a su cargo. Mantener un buen contacto con las personas otorga la confianza necesaria para brindar la información que se requiere; a partir del cual se genera un círculo virtuoso para la mejora.

Así también, la fluida comunicación horizontal interna entre los compañeros, favorece la colaboración y cooperación entre los mismos, facilita a que las personas puedan enfrentar mejor sus exigencias laborales y familiares. De manera que el trabajo en equipo suscita que el trabajo se realice en menos tiempo, incluso que se puedan cubrir las tareas entre compañeros.

Llegados a este punto, se puede analizar que una medida orientada a la flexibilidad horaria en la FCEyJ sería más útil para los trabajadores administrativos que para los docentes de la misma. Acorde con la posibilidad que tienen los profesores de articular sus tiempos áulicos y fuera de horario de clase, ventaja de la que carecen los no docentes universitarios.

Exploremos un poco la idea de que los Convenios Colectivos presentan distintas posibilidades de licencias y solicitudes. Pongamos por caso, los permisos excepcionales que se pueden otorgar en el sector no docente, donde se pueden justificar hasta cinco permisos excepcionales por año con goce de haberes por razones atendibles para retirarse del trabajo luego de cumplir con dos horas de la jornada. También una disminución de jornada laboral de hasta tres horas, con una reducción de la remuneración; y su posibilidad queda en manos del empleador, en este caso la FCEyJ. (Decreto N° 366, 2006, art. 101).

En este sentido, la Universidad de Alicante por ejemplo, facilita la conciliación con una flexibilidad horaria, cuando la persona manifieste las dificultades que tiene al respecto y se lo autorice el jefe del área donde trabaja. (www.web.ua.es).

La evaluación de las necesidades para tomar una decisión sobre qué política implementar, requiere analizar las demandas del público objetivo de la misma y su instrumentación adecuada, de lo contrario, sería una estrategia carente de sentido y sin provecho. Esto sucedería sin una buena comunicación que incluso permita una realimentación. En palabras de Drucker: “el realimentador que prueba la validez y efectividad de toda decisión, contrastándola con el curso real de los hechos”. (p. 136). Esta afirmación la sostiene en base de que las decisiones las toman las personas, y por lo tanto podrían ser erróneas porque los hombres son falibles. (1989, p. 153).

Para ilustrar mejor, la encuesta realizada culmina con una pregunta abierta, que invita al trabajador de la FCEyJ al aporte de una o varias sugerencias. En este caso, se han concentrado en medidas para conciliar el trabajo con el cuidado de pequeños.

Admitamos por el momento que con las limitaciones edilicias de la FCEyJ no resultaría sencillo, construir o destinar un espacio para un jardín guardería para hijos y/o hijas del personal; en consecuencia podría ser más viable el sistema de canguros que gestiona la Universidad de Sevilla.

Por otra parte, se les ha preguntado sobre el grado de dificultad para solicitar un día o más por motivos particulares, las excedencias por motivos familiares, un horario flexible, una reducción de la jornada por motivos familiares y la posibilidad de ausentarse del trabajo para resolver asuntos particulares esporádicos; a lo que responden que no se les han presentado obstáculos para estas solicitudes.

El logro de una Facultad comprometida, con docentes y no docentes que puedan trabajar en un medio que les posibilite el equilibrio de su vida laboral y familiar, requiere de una labor que no se consigue de un día para el otro. Por el contrario, resulta de un proceso de entendimiento coherente e interactivo, que a través del tiempo posibilita una FCEyJ que se ocupa de la calidad de vida de su comunidad.

La elaboración de un Plan Integral de Conciliación de la vida laboral y la vida familiar de sus empleados

En esta instancia, vamos a orientarnos hacia una estrategia más integradora y sustentable, la posibilidad de que la FCEyJ elabore e instrumente un Plan Integral de conciliación de la vida laboral y la vida familiar y personal de sus recursos humanos.

Cabe remarcar, que la RSU se traduce en gestión, “lo que significa planear, elegir, ejecutar y evaluar”. (Cortés Barrera, 2010, p. 20). En concreto, si el planteo es una gestión que toma en cuenta el equilibrio de la vida laboral y personal de sus recursos humanos, la FCEyJ puede emprender un Plan de conciliación trabajo – familia.

Un Plan de conciliación integral de la FCEyJ es un documento donde se detallan las políticas de conciliación que se encuentran a disposición de los recursos humanos de la misma. Se trata de una herramienta transparente y

sencilla para lograr aumentar la satisfacción laboral con la consecuente mejora en el clima organizacional brindando a las personas la posibilidad de conciliar su vida laboral con su vida personal y familiar. (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, 2011, p.15).

El impulso de la FCEyJ podría llevar a las otras unidades académicas a imitar esta estrategia; y más aún subir al nivel de la Universidad Nacional de La Pampa. En los postulados de la justicia social como pilar fundamental que distingue a las universidades públicas de las privadas, se encuentran los valores para asociarse en un proyecto en común. (Curubeto, 2007, pp. 385-386).

Si observamos en el PE y PDI de la UNLPam nos podemos encontrar con algunos objetivos y acciones estratégicas que buscan mejorar la calidad de vida de sus integrantes. Como por ejemplo, brindar espacios verdes y readecuación de espacios físicos para lugar de encuentro y esparcimiento de la comunidad universitaria. (Resolución N° 402, 2016, p.71).

Las fases para la implementación de un Plan de conciliación de la vida laboral y familiar, se presentan en la siguiente figura (Figura 27):

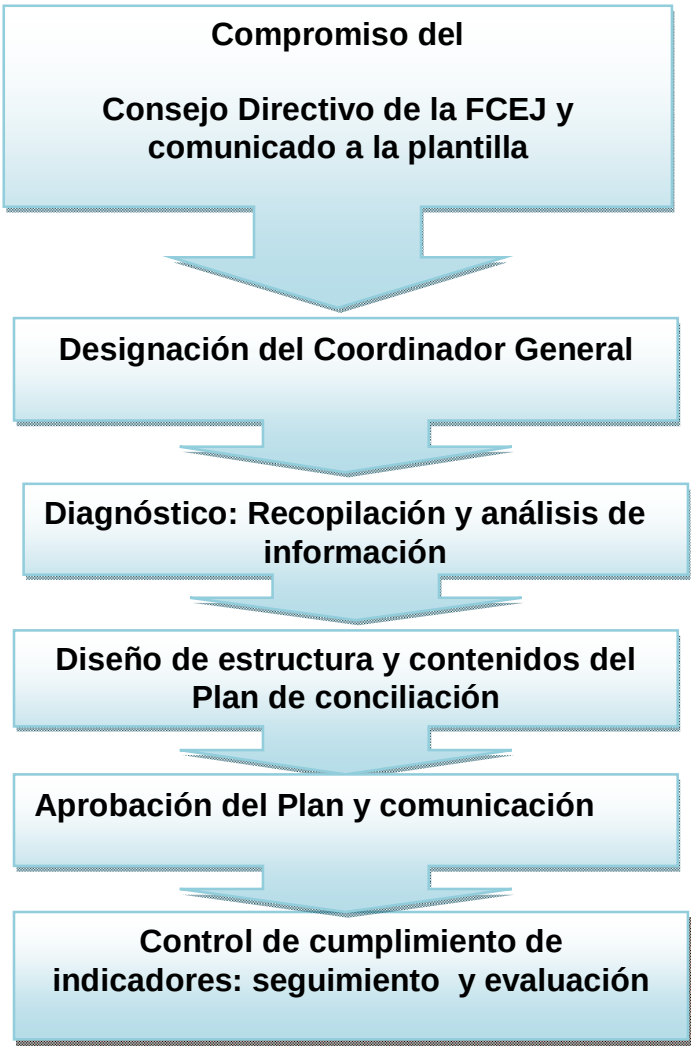

Figura 27. Fases del Plan de Conciliación en la FCEyJ. Fuente: elaboración propia en base a Fases del Plan de Conciliación. (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, 2011, p.19). *http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/guia_conciliacion_pymes.pdf*

Compromiso del Consejo Directivo de la FCEyJ. Comunicación a la plantilla. Es la fase en la que se transparenta la toma de conciencia de la alta dirección de la FCEyJ de los inconvenientes que tienen sus trabajadores para conciliar sus vidas laborales y personales.

Hemos visto que la aplicación de alguna política para tal fin no implica la misma asignación de recursos ni de tiempo. Un Plan de conciliación necesita de una dinámica de interrelaciones entre las políticas seleccionadas, como así

también una asignación de presupuesto que hace necesario un compromiso del Consejo Directivo de la FCEyJ.

No sólo hablamos de poder financiarlo, sino también de contar con gente idónea que pueda llevar a cabo una planificación estratégica que posibilite que los docentes y no docentes puedan equilibrar sus vidas.

La relevancia del compromiso no sólo se relaciona con la naturaleza propia de una planificación estratégica, sino además con el largo plazo de la misma. De lo contrario estaríamos refiriéndonos a una planificación táctica y no estratégica. Como expresa Fernández Romero, “piense en el largo plazo; pasará en él el resto de sus días”. (2004, p. 10).

De por sí partimos de la ventaja de que se trata de una organización con alto grado participativo en su gestión porque el Consejo Directivo de la FCEyJ se encuentra integrado por representantes de los distintos claustros que conforman la misma.

Se suma que, el mandato del gobierno de la FCEyJ resulta de una elección democrática mediante el voto cada dos años (claustro docente y no docente), lo mismo ocurre con el decano y vicedecano pero cada cuatro años. Es decir, cuando se encamina un compromiso sustentable se piensa en algo sostenible en el tiempo pensando en el presente y en el futuro.

Si observamos como ejemplo el Plan Estratégico y el Plan de Desarrollo Institucional 2018 – 2022 de la FCEyJ, ha surgido de un compromiso asumido por el Consejo Directivo de la misma. Aún más, haciendo hincapié en que el Plan de Desarrollo Institucional, por su implicancia en el largo plazo, trasciende la gestión de los que se encuentran a corto plazo a cargo del gobierno de la FCEyJ. (Resolución N° 328, 2016, p.4). Así como el Consejo Directivo se ha comprometido con el Plan Estratégico y el Plan de Desarrollo Institucional de la FCEyJ, lo mismo se plantea para un Plan de conciliación del trabajo, la familia y la vida personal.

La responsabilidad de las autoridades de la FCEyJ implica la reflexión sobre los posibles impactos que se busca generar en los recursos humanos, los estudiantes (como clientes) y los demás stakeholders (familias de los empleados y

sociedad en general); se trata de la Responsabilidad Social de la FCEyJ a través de los impactos positivos en la propia comunidad y en su entorno. El Consejo Directivo debería reflexionar sobre “qué nivel de compromiso quiere alcanzar en conciliación, qué objetivos persigue y qué recursos está dispuesto a ofrecer”. (Ayuntamiento de Madrid, 2007, p. 79).

Con respecto a los recursos cabe remarcar que la FCEyJ es nacional, pública y gratuita para los estudiantes de la misma, y que depende de los recursos que le son asignados por la Universidad Nacional de La Pampa. Para comprender mejor nos remitimos al Estatuto de la UNLPam, donde se expresa que los mismos son determinados en el presupuesto general de la Nación. Como así también cuenta con aquellos recursos no utilizados al cierre de cada ejercicio, los créditos, las contribuciones y los subsidios de otras dependencias públicas, las herencias, los legados y las donaciones de personas o instituciones privadas, los frutos y productos de su patrimonio, las retribuciones de servicios prestados y los derechos de explotación o derechos intelectuales por trabajos realizados en el seno de la Universidad. (Estatuto de la UNLPam, p.20).

Cabe aclarar que los recursos del presupuesto nacional destinados a las Universidades Nacionales son distribuidos por la Secretaría de Políticas Universitarias que se encuentra en la órbita del Ministerio de Educación de la Nación.

Más allá de la obtención de recursos, en el presente trabajo nos orientamos a la conciencia social de la FCEyJ con respecto a la calidad de vida en la misma. Dicho con palabras de Navarro, Chinchilla y Las Heras, “la meta es hacer que la internalización de las políticas de conciliación familia-trabajo sea asumida por todos los integrantes de la organización; de manera que se convierta en una nueva forma de vida”. (2012, p.12).

Los éxitos a corto plazo del Plan, dependen de la participación activa de los trabajadores durante todo el proceso. (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, 2011, p.16). Por ello resulta fundamental que los stakeholders internos tomen conocimiento del mismo y se sientan partícipes, de lo que en definitiva se orienta a fortalecer su ambiente laboral cotidiano.

En la Resolución N° 328 del Consejo Directivo de la FCEyJ se destaca la significación que le da al PE y al PDI, porque lo considera una herramienta estratégica de gestión universitaria. Esto se justifica en la consolidación del contrato social como resultado de la participación comprometida de la comunidad universitaria y las instituciones de la sociedad con las cuales se vincula la FCEyJ de la UNLPam. (Resolución N°328/16 p.5). Este hilo nos conduce a la RSU y muestra su carácter participativo que se requiere para emprender un Plan de Conciliación Integral.

Designación del Coordinador General. En principio algunas organizaciones optan por contratar un asesor externo, mientras que en otras se designa en la función a personas que trabajan en la misma organización porque están capacitadas para ello.

En particular el Consejo Directivo en el año 2016 encomendó el Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional (PE y PDI 2018-2022) a un docente de la misma Facultad como Coordinador; tal como consigna la Resolución del Consejo Directivo, donde se lo designa "a efectos de la Coordinación General del proceso de generación del PE y PDI." (Resolución N°328, 2016, p.2).

Con el propósito de obtener una mirada interna del PE y PDI de la FCEJ se realizó una entrevista al Coordinador General del mismo, el Especialista Contador Miguel Gette quien responde a la consulta sobre el equipo de trabajo que lidera expresó: "Mi tarea de planeamiento se ha desarrollado en forma mancomunada en el seno de la Facultad con el equipo conformado por el Decano, el Vicedecano y los Secretarios". Destaca también, "la motivación del equipo de gestión para trabajar en el proyecto con compromiso y valores, y el alto grado participativo en la elaboración". (M. Gette, comunicación personal, 3 de marzo de 2018).

Volviendo al Plan de conciliación, la función de Coordinador estaría en manos de la persona propuesta por el Decano y designada por el Consejo Directivo que tendría que liderar un equipo de gestión formada por los Secretarios de la Facultad. Estos se comunicarían con los jefes de todas las áreas, es decir los mandos intermedios. Justamente éstos pueden ser de gran ayuda porque en el trato diario pueden detectar la ayuda que necesitan las

personas de su área, incluso vislumbrar la presencia de un problema en el futuro. (Alles, M., 2010, p. 93).

Se logra una postura “más creativa y menos reactiva” mediante sesiones de diálogo donde se permite “plantear problemas dificultosos, sutiles y conflictivos que sean esenciales para la labor en equipo”. (Senge, 2010, p.325).

Ackoff propone que la forma más efectiva de aprender radica en sentarse juntos a resolver juntos los problemas con los que lo sufren. Todos se benefician compartiendo las experiencias y reflexionando sobre ellas. (2008, p.178)

Diagnóstico: Recopilación y análisis de la información. A fin de conocer la situación actual se hace necesario un diagnóstico que permite reconocer, comprender y respetar, las situaciones de los trabajadores de la FCEyJ con conflictos para equilibrar su vida laboral con su mundo personal y familiar.

En primer lugar, se realiza un perfil de las personas que trabajan en la FCEyJ con información sobre edad, género, antigüedad laboral, responsabilidades familiares y formación; debido a que estas características pueden orientar sobre las necesidades y posibilidades de conciliación, como así también las capacidades de la organización.

En esta fase resulta clave el rol de los mandos intermedios para detectar las necesidades de las personas con las que trabajan a diario con el objetivo de ayudarlos. Como señala Chinchilla, se destaca la función del Coordinador General que debe reflexionar sobre la capacitación de los mandos intermedios para la tarea encomendada con liderazgo responsable y participativo. (Chinchilla y León, 2007, p. 123).

Con relación a las entrevistas individuales y grupales, con los docentes y no docentes que trabajan en la FCEyJ, se requiere un clima relajado con una disposición a la escucha, y en una posición de ecuanimidad que incentive un espíritu colaborativo. En este sentido, cuando nos hemos referido al liderazgo responsable y flexible impulsor de una cultura familiarmente responsable, nos orientamos a una accesibilidad y empatía, en el marco de un vínculo de comunicación y aprendizaje donde la persona entrevistada sienta que su aporte será tenido en cuenta.

El diagnóstico se hace mediante un análisis cuantitativo y cualitativo de la información sobre: la organización, las políticas de recursos humanos, las necesidades de conciliación y las políticas de comunicación. También se presentan dos aspectos de importancia como son, en primer lugar las políticas de conciliación preexistentes al diagnóstico, y en segundo lugar, los costos que podrían acarrear las nuevas medidas conciliatorias. Además de sondear las necesidades de conciliación de la plantilla de empleados, se hace un seguimiento de las políticas que se encuentran en vigencia para mejorar la convivencia entre las exigencias laborales y familiares de los trabajadores de la FCEyJ, por ejemplo: licencias, flexibilidades horarias y excedencias entre otras.

El objetivo del seguimiento es conocer el grado de utilización de las políticas conciliatorias vigentes por parte de los trabajadores, incluso si estos las tienen presentes en su vida cotidiana, ésta información nos brinda una tendencia sobre su utilidad y satisfacción.

Con respecto a los costos de las medidas de conciliación, estos se pueden clasificar en costos monetarios y costos organizacionales; los costos monetarios que podrían acarrear algunas políticas de conciliación, representan una preocupación en la OIT que recomienda una ayuda del Estado para evitar discriminaciones de trabajadores por tener mayor responsabilidad familiar. (OIT, 2009, p. 123).

Por su parte los costos organizacionales se pueden aliviar con la modalidad de trabajo en equipo, que permita cubrir las distintas tareas en forma coordinada con compañerismo y comunicación fluida. Por ejemplo posibilitar el trueque de turnos de jornadas laborales, es una política de flexibilidad del horario de trabajo y se conoce con el nombre en inglés shift swapping cuyo significado literal es cambio de turno.

Otros costos podrían ser ocasionados por prácticas de conciliación que no son utilizadas por las personas, con lo que se podría generar un desaprovechamiento de los recursos humanos de la organización. De todos modos, más allá de estos costos, en la gestión conciliatoria trabajo- familia, se recalca que los beneficios superen los costos sociales. Más aún, los estudios

internacionales han demostrado que las políticas que posibilitan el equilibrio de la vida laboral y familiar, se traducen en beneficios netos sociales.

Chinchilla (2007) considera que las medidas de percepción se orientan a conocer cuánto saben los trabajadores sobre las políticas de conciliación que existen en la organización, como así también el grado de conocimiento de la cultura organizacional. (p.121). Dado que estamos hablando de percepción, se requiere organizar encuestas, entrevistas y focus group para efectuar el diagnóstico.

Teniendo en cuenta específicamente la conciliación, la OIT nos presenta un indicador directamente relacionado con el equilibrio de la vida laboral y personal de las personas que trabajan, que podría ser útil en la elaboración del Plan en la FCEyJ como se muestra en la Figura 28.

TIEMPO LIBRE: Esta variable hace referencia a la contribución de la empresa para el manejo del tiempo libre de su personal, ya sea individualmente o a través de gremios o asociaciones. Describir si la empresa cuenta con Instalaciones deportivas o recreativas o con clubes de aficionados.

Cálculo: $\frac{\text{No. De participantes por área, por Género}}{\text{No. Estimado por área, por Género}} \times 100$

Unidad: Porcentual (%)

Costo: Valor aportado por la empresa en dinero ($)

Figura 28. Tiempo libre. Fuente: Organización Internacional del Trabajo. (2001, p.62).

En definitiva, el diagnóstico se enfoca a tener un panorama pormenorizado de la percepción de las políticas que se necesitan, y el grado de uso de las medidas existentes, como así también determinar el grado de ausentismo por razones familiares y personales causados por tensiones en su vida laboral y familiar; es por ello que se buscan mecanismos que tiendan a evitar estos comportamientos que resultan nocivos para un buen clima organizacional.

El rol de Coordinador General resulta preponderante desde el punto de vista sistémico, en el sentido de interpretar las interrelaciones que se generan a partir de la información fragmentada que recibe. Más no se trata tan solo de relevar demandas de los trabajadores sino procesar esta información para

impulsar políticas que se interrelacionen como un entretejido en la construcción de una cultura con Responsabilidad Social Interna. A medida que se va avanzando en el diagnóstico, se puede dar forma a las políticas con sus respectivos objetivos e interrelaciones para esbozar el diseño del Plan de Conciliación.

Diseño de estructura y contenidos del Plan de Conciliación. En el Plan de Conciliación se recomienda dejar en claro, su razón de ser, las medidas existentes que se incluyen y las nuevas que se proyectan; como así también cuál es el alcance temporal que se establece para la implementación. En este sentido, si se plantean en distintas fases, sería el tiempo de cada una de ellas.

Como resultado de una exploración a través de material bibliográfico y páginas de internet, podríamos afirmar que cada organización diseña a su gusto el Plan, acorde con su naturaleza, estructura y cultura organizacional; por ende se supone que no existe un modelo único y estándar de presentación del Plan de Conciliación.

Por ejemplo, en el Plan de Conciliación del Ayuntamiento de Cabezón de la Sal explica que las medidas, objetivos y actuaciones, se planteen y desarrollen en un marco global complementándose entre sí, con el fin de mejorar desde distintos ámbitos el equilibrio de la vida laboral con la vida personal de los trabajadores. (Ayuntamiento de Cabezón de la Sal, 2015, s.p.)

En la Figura 29 se muestran las principales cuestiones que pueden guiar la elaboración:

PREGUNTA	RESPUESTA	ACLARACIONES
¿Para qué?	**Objetivos del Plan**	**¿Qué quiero conseguir?**
¿Para quién?	**Personas destinatarias**	**Sector docente** **Sector no docente**
¿Cómo?	**Actividades a realizar**	**¿Qué necesito saber para aplicar las medidas?**
¿Con qué?	**Recursos necesarios**	**Costos en dinero y en tiempo ¿de dónde sale?**
¿Cuándo?	**Calendario**	**Planificar las actividades**
¿Cómo sabré que sabré alcanzado los objetivos?	**Criterios de evaluación**	**Indicadores de seguimiento y resultados**

Figura 29. Información necesaria para el Plan de Conciliación en la FCEyJ. Fuente: elaboración propia en base a Proyecto Equal Aurreatu, 2006, mediante (Fundación Peñascal y Federación Sartu, 2010, p.21). http://www.sartu.org

Una vez terminado el Plan de Conciliación, el Coordinador del mismo lo presentaría al Consejo Directivo de la FCEyJ para su revisión y aprobación.

Aprobación del Plan y comunicación. En esta fase, el Coordinador General presenta el Plan de conciliación en el Departamento de Personal, Despacho y Mesa de entradas y salidas, para ser tratado en el Consejo Directivo como Nota Ingresada. Este lo trata y lo podría tratar sobre tablas o pasarlo a una Comisión para su análisis más exhaustivo. Luego, una vez aprobado en Comisión, volvería con las modificaciones realizadas (si hubiera sido necesario) a través de un despacho al Consejo Directivo para su aprobación.

Una vez aprobado con Resolución del Consejo Directivo como respaldo del compromiso asumido por la FCEyJ de la UNLPam, se comunica en primer lugar a

la plantilla de recursos humanos. De manera que se encuentren informadas todas las personas a las que atañe directamente el Plan de conciliación.

Como lo hace notar la Guía confeccionada a tal fin por la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, la comunicación debe ser homogénea para todos los integrantes de la plantilla de la organización, con el claro objetivo de que los trabajadores puedan consultar el Plan a fin de tomar conocimiento de las medidas y poder acceder a los diferentes beneficios planteados en el mismo. (2011, p.18 - 21).

La Organización Internacional del Trabajo, considera en su documento sobre Conciliación, que los sindicatos tienen que colaborar con los empleadores en la difusión de la información sobre los derechos del personal con responsabilidades familiares. Es decir, los sindicatos juegan un rol comunicador y de apoyo a sus afiliados en el logro del equilibrio entre sus responsabilidades familiares y laborales. (OIT, 2009, p. 152).

Consideremos ahora que poner en marcha un Plan de Conciliación es una herramienta que muestra un compromiso social, no sólo con las personas que trabajan en la Facultad, sino también con las familias de los trabajadores y en términos generales a la sociedad.

El Plan de Desarrollo Institucional de la FCEyJ 2018-2022 destaca su importancia en cuanto “se consolida como un contrato social resultante de la participación comprometida de todos los integrantes de la comunidad universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas y de las instituciones de la sociedad con las cuales debe estar vinculada”. (Resolución N° 073, 2018, p. 13). Esto se puede relacionar con un contrato social con sus recursos humanos, como así también con las familias de éstos que resulta una de las instituciones sociales que más han valorado en la encuesta realizada.

Control de cumplimiento de indicadores: seguimiento y evaluación. El Plan de conciliación contiene indicadores como por ejemplo, cuánto se utilizan las políticas propuestas en el mismo. Como así también puede ser la rotación de

personal y el ausentismo, índices que nos muestren que se necesita algún ajuste de las políticas de conciliación.

Nada de lo expuesto hasta aquí significa que un Plan se tiene que cumplir como un libro sagrado. Por el contrario, en sintonía con la flexibilidad que caracteriza al modelo que estamos presentando, el Plan necesita un grado de flexibilidad para poder sostener una dinámica de seguimiento y evaluación constante.

Mientras en los esquemas tradicionales de gestión se establecían estrategias estables, en las nuevas propuestas de la doctrina gerencial lo que prima es la flexibilidad. Exploremos un poco las sugerencias de Chinchilla: “todo proceso de cambio cultural lleva su tiempo y no basta con el diagnóstico ni la fijación de determinadas políticas.” Luego agrega que resulta necesaria una evaluación constante mediante herramientas como las que se han descripto en la etapa de diagnóstico, como así también los círculos de conciliación. (2007, p.124).

Dicho lo anterior, vamos a poner un poco de atención en qué consisten los círculos de calidad de los cuales forman parte aquellos relacionados con la conciliación. El objetivo principal de los círculos de calidad consiste en encontrar soluciones a los problemas planteados. Surgen en el año 1960 en Japón, como una gestión participativa donde se forman pequeños grupos de personas dentro de la organización, para que expresen sus conflictos y sugerencias de solución. De más está decir que deben contar con el aval de la alta dirección como así también cuentan con la ventaja de que las personas se sienten valoradas por la organización. (Palom Izquierdo, 1991, pp. 32-40).

De esta manera, se podría formar en cada Dirección de la FCEyJ varios círculos de conciliación, cada uno de ellos integrado por cuatro trabajadores, para que planteen sus dificultades de equilibrio vida-trabajo y con un sentido altamente participativo se puedan encontrar soluciones. De igual modo podría realizarse en el sector docente con círculos en cada cátedra de la Facultad.

Por último podemos considerar el Plan Concilia de la Universidad de Córdoba en España que elabora un informe final donde contempla la información que proviene de: el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, el grado de

utilización de cada una de las medidas, tanto las fortalezas y debilidades como las propuestas de mejora, y los métodos empleados y los posibles defectos detectados al momento de su aplicación con el propósito de su mejora continua. (Universidad de Córdoba, 2017, p.94).

En definitiva con un Plan de Conciliación la FCEyJ podría aspirar a ser una organización que posibilite la conciliación de la vida laboral y personal de su propia comunidad y se puede iniciar el camino hacia una cultura familiarmente comprometida.

Capítulo VI

Conclusiones y propuestas

A lo largo de la presente tesis se presenta un modelo tendiente a fortalecer la Responsabilidad Social Interna de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa, mediante la introducción de cambios estratégicos que posibiliten que sus recursos humanos equilibren su vida laboral con su vida familiar y personal.

El planteo del balance de la vida laboral y la vida familiar se basa en dos cuestiones, en primer lugar desde un canon de equidad que podría mellarse por la ventaja que tendría el trabajador sin obligaciones familiares frente al trabajador que las posee; y por otra parte tenemos el estrés, que resulta negativo en las personas y en sus interrelaciones personales y pueden enturbiar el clima organizacional.

La Responsabilidad Social de la Facultad consiste en una gestión que posibilite el desarrollo tanto de sus recursos humanos, es decir un compromiso social hacia el núcleo de su organización y éste impacto se exterioriza hacia toda la sociedad inmersa en un mundo dinámico y complejo.

Se presentan a continuación las siguientes conclusiones arribadas:

- La sociedad de hoy en día demanda organizaciones éticas y orientadas a la mejora de la calidad de vida de las personas, esto se constituye en un paradigma social de gestión con Responsabilidad Social. En este sentido, en la FCEyJ existe un abanico de iniciativas implementadas para el desarrollo de la sociedad entre las que se encuentran: el Programa Amartya Sen, el Programa Compromiso Social Universitario, y los diversos proyectos de extensión universitaria.
- La FCEyJ muestra una cultura flexible, dinámica y positiva acorde con las formas redondeadas y colores de su logotipo, en éste se puede reconocer que los nuevos escenarios complejos la inducen a reflexionar y actuar tal como lo muestra su historia de sesenta años, donde ha tenido una capacidad de respuesta y postura comprometida.

- Se encuentran definidas y documentadas la Misión, la Visión y los Valores de la FCEyJ en: el PE y PDI de la UNLPam, y en el PE y PDI de la FCEyJ, ambos basados en el Estatuto de la UNLPam; en donde destacan la ética, la equidad y el compromiso social de la organización.
- Para comprender la realidad del clima organizacional de la FCEyJ se llevó a cabo un relevamiento de las percepciones de su personal, por medio de una encuesta voluntaria y anónima por correo electrónico.
- Uno de los focos de mayor interés ha sido el sistema de valores de las personas porque se considera que los valores personales mantienen un rol latente que influye en: las actitudes, las necesidades, las motivaciones y el comportamiento laboral y relacional. En este sentido, no se han observado conflictos de valores tanto a nivel personal como a nivel organizacional.
- La dimensión Autotrascendencia da muestra de los valores compartidos como la inclusión y la equidad, y una importante fidelización hacia la institución al expresar que les resulta gratificante y prestigioso formar parte de la FCEyJ de la UNLPam.
- La potente valoración asignada a la familia en la dimensión Conservación, nos conduce a posibles escollos que puedan presentar los trabajadores para sortear el equilibrio entre su vida laboral y su vida familiar.
- Los resultados revelan que las personas encuestadas presentan dificultades para conciliar su vida laboral y familiar con una incidencia en su satisfacción laboral.
- Cabe aclarar que se ha realizado una diferenciación en las encuestas entre el personal del sector docente y no docente, que no se aplicó a las consignas de la encuesta sino a las respuestas de la misma. Esto se fundamenta en la mayor flexibilidad horaria que gozan los docentes en comparación con la jornada rígida del personal no docente en la FCEyJ, a fin de lograr una comprensión más realista orientada al equilibrio trabajo-familia.
- Se ha obtenido la muestra a partir de la participación voluntaria de los recursos humanos de la FCEyJ, consiste en un método de recolección de datos muy utilizado en el campo de las investigaciones sociales, pero se debe

tener en cuenta que las generalizaciones de los resultados deberían ser realizadas con una adecuada cautela.

- La OIT considera que la falta de balance entre la vida laboral y familiar es un factor que ocasiona estrés, en este sentido la encuesta evidencia que los trabajadores no docentes encuestados, perciben que padecen estrés laboral en un 50% mientras que los docentes expresan padecerlo en un 7%.
- Los recursos humanos de la FCEyJ expresan tener problemas para conciliar su mundo laboral con su familia, en especial aquellos que tienen a su cargo hijos/as y/o personas dependientes. En general se evidencia un grado medio de dificultad de conciliación de la vida laboral y la vida familiar.
- Los trabajadores del sector docente han respondido tener dificultades para la conciliación de su trabajo con sus responsabilidades familiares en mayor proporción que los trabajadores no docentes.
- Los docentes expresan tener conflictos para compartir su trabajo con actividades recreativas y deportivas, cuestión que ha sido poco marcada en los trabajadores no docentes.
- Los trabajadores de la FCEyJ encuestados perciben relaciones interpersonales favorables que se fundamentan en: una buena comunicación horizontal y vertical y una buena relación con los compañeros de trabajo.
- Se manifiesta que tanto la motivación como la satisfacción laboral se presenta en mayor grado en el sector docente que en el sector no docente, con un 93% en el primero frente a un 40% en el segundo; esta diferencia se ha profundizado en un focus group.
- A lo largo del análisis se ha revisado la actualización doctrinaria, y en la misma se propone el modelo de organización que tiene en cuenta la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de sus recursos humanos. Para ilustrar podemos ver que la gerencia tiende a un perfil más humano, que se encuentra representado por: la gerencia de la gente, la gerencia del aprendizaje y en general la gerencia con Responsabilidad Social.

- La teoría de gestión organizacional estudian la implementación de políticas estratégicas de gestión, orientadas a servir de mecanismo homeostático, para estabilizar el clima organizacional con calidad de vida para el personal.
- Se han observado mediante la técnica de benchmarking a otras universidades, en general españolas, que presentan propuestas para colaborar con la conciliación de la vida laboral y las responsabilidades familiares para su comunidad universitaria.
- Se presentan algunas limitaciones tales como el tamaño de la muestra y en el estudio no ha tomado en cuenta las variables de género y etarias. Tampoco se han contemplado la diferencia entre docentes locales y viajeros.

La reflexión que surge del trabajo y a partir de las conclusiones esbozadas se sugiere una serie de propuestas:

- Potenciar el conocimiento del modelo de conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal de los trabajadores en la FCEyJ.
- Diseñar y poner en práctica un sistema de gestión organizacional que contemple las políticas necesarias para favorecer el equilibrio de la vida laboral con la vida familiar y personal de los recursos humanos de la FCEyJ.
- Promover la transparencia y comunicación de los resultados obtenidos por la gestión organizacional familiarmente responsable, de modo que por un lado se perciba el compromiso de la FCEyJ en la sociedad y además sea un modelo espejo en el que las demás organizaciones quieran verse reflejadas.
- Realizar un análisis transversal en el largo plazo para observar los cambios que se pudieran producir en el entorno social atento a satisfacer las demandas de los recursos humanos acorde a los mismos.

Para finalizar se plantean cuáles podrían ser las líneas futuras de investigación. En primer lugar como una continuación natural de la presente tesis se podría hacer un estudio comparativo que tenga en cuenta las diferencias de género y edades de los trabajadores, como así también profundizar la diferencia

entre la conciliación de los docentes locales y viajeros condicionada al tiempo de transporte. Además ha llamado la atención el tema de la motivación laboral del personal no docente, lo que podría resultar interesante para próximas investigaciones.

En segundo lugar puede resultar fructífera la ampliación a otros campos, tales como la medicina y el derecho, mediante la investigación de los efectos en la salud de las personas y el análisis de la legislación nacional e internacional, en ambos casos con un enfoque al balance del tiempo de trabajo y vida personal.

Bibliografía y Referencias

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado.* Cengage Learning. México D.F. México.

Ackoff, R. (2001). *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa. . México D.F. México.

Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Ackoff*. La administración sistémica. Limusa. México D.F. México.

Ackoff, R. (2008). *Cápsulas de Ackoff. La administración en pequeñas dosis.* Limusa. México D.F. México.

Actividades para adultos (17-65 años). *Logroño deportes. Noticias deportivas*. (24 de agosto de 2016). Recuperado de https://www.logronodeporte.es

Alberca, F. (2013). *De Newton a Apple. Provoca tu talento*. Recuperado de https://books.google.com.ar

Albert López- Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J., Palomo Vadillo, M. (marzo de 2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos de trabajo.* Escuela Universitaria de Estadística. *Vol*. 2. Recuperado de *http://www.ucm.es/info/eue//pagina/cuadernos_trabajo/ct02_2010.pdf*

Albert López- Ibor, R., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J., Palomo Vadillo, M. (marzo de 2010). *Esquema de los diversos ámbitos de la práctica de conciliación de las empresas.* [Figura 22]. Recuperado de http://www.ucm.es/info/eue//pagina/cuadernos_trabajo/ct02_2010.pdf

Aldeanueva Fernández, I. (2012). Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI (2013) 235-254.

Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual.* Granica. Buenos Aires. Argentina.

Aranda Leyton, E. (2016). *La gerencia de la felicidad: un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones* (Tesis de Especialización en Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.

Araujo Montahud, J. y Brunet Icart, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica*. Editorial Urv. Tarragona. España.

Arocena, R., Sutz, J. (2016). Universidades para el desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Montevideo. Uruguay. Recuperado de http://www.unesco.org

Asociación de Directivos de Comunicación. (2010). La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE. Recuperado de www.dircom.org

Asociación De Mujeres Empresarias Y Directivas De Navarra. (2011). Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Recuperado de http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/guia_conciliacion_pymes.pdf

Asociación De Mujeres Empresarias Y Directivas De Navarra. (2011). Fases del Plan de Conciliación. [Figura 27]. Recuperado de

http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/guia_conciliacion_pymes.pdf
Ayuntamiento de Cabezón de la Sal. (2015). I Plan de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Profesional de Cabezón de la Sal 2015 – 2018. Recuperado de www.cabezonconcilia.codiceconsultoragenero.com
Caprioti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.* Andros Impresores. Santiago. Chile.
Cardona Sánchez, A. (2000). *Formación de Valores: Teoría, reflexiones y respuestas*. Grijalbo. DF. México. Recuperado de https://books.google.com.ar
Carneiro Caneda, M. (2008). Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Sevilla. España.
Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
Chiavenatto, I (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. México D. F. México
Chiavenatto, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. México D. F. México.
Chiavenatto, I. (2009*). La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.* [Figura 12]. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. México D. F. México.
Chinchilla, N., León, C. (2007). Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal". Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE. Madrid. España.
Chinchilla, N. (2008). Ser una empresa familiarmente responsable. Recuperado de www.iese.edu/es
Chinchilla, N. 21 de mayo de 2013. Entrevista con Nuria Chinchilla. Recuperado de www.compromisorse.com
Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu
Constitución de la Nación Argentina. (Sancionada en 1853 con las reformas de los años 1860, 1866, 1898, 1957 y 1994). Artículos 14 bis y 41.
Convenio N° 156. Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra. Suiza. 23 de junio de 1981.
Cortés Barrera, J. (16 de julio de 2010). La responsabilidad social universitaria y su importancia para el fortalecimiento de las instituciones. *Gestión & Sociedad, 3*(2), pp. 15-26.
Crochetti, S. (2008). *La Universidad de La Pampa. 50 años de historia*. EdUNLPam. Santa Rosa. Argentina.
D´Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson. Naucalpan de Juárez. México.
Debeljuh, P., Destéfano, A. (2015). *Hacia un nuevo pacto entre trabajo y familia: Guía de buenas prácticas.* Amison. Buenos Aires. Argentina.

Decreto N° 1363. Igualdad de Trato entre Agentes de la Administración Pública Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires. Argentina. 12 de diciembre de 1997.

Decreto N° 1246. Convenio Colectivo para los Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires. Argentina. 21 de mayo de 2015.

Decreto N° 366. Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires. Argentina. 31 de marzo de 2006.

Dirección General de Estadística y Censos. (2013). Síntesis con Datos Seleccionados Nacionales y Provinciales del CNPH y V 2010. Recuperado de http://www.estadistica.lapampa.gov.ar.

Discurso de despedida del presidente de Coca-Cola (2 de septiembre de 2013). Recuperado de http://www.directivosdeespana.es/discurso-de-despedida-del-presidente-de-coca-cola-muy-corto-y-excelente.

Drucker, P. (1981). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.

Drucker, P. (1989). *El ejecutivo eficaz*. Sudamericana. Barcelona. España.

Drucker, P, Maciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios.* Norma. Recuperado de https://books.google.com.ar

Drucker, P., Maciariello, J (2008). *Management Revised Edition*. New York: HarperCollins Publishers. New York, 97-112. Estados Unidos.

Du Brin, A. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. Pearson. Naucalpan de Juárez. México.

Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa. (2006). Aprobado por Resolución N° 228/97 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, Secretaría de Cultura y Educación, UNLPam. Argentina.

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. *Logotipo de la FCEJ* [Figura 1]. Recuperado de www.eco.unlpam.edu.ar.

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.* Días de Santos. Madrid. España.

Franklin Fincowsky, E., Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional.* Pearson. Naucalpan de Juárez. México.

Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. (The social responsability of business is to increase its profits).*The New York Times*, p.17.

Gaete Quezada, R. (2 de noviembre de 2011). Compartiendo experiencia universitaria. [Blog]. *Mapa genérico de stakeholder* [Figura 4]. Recuperado de http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar

Gaete Quezada, R. (2 de noviembre de 2011). Compartiendo experiencia universitaria. [Blog]. *Mapa de las partes interesadas de la universidad* [Figura 5]. Recuperado de http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar

García Calvente, M., Mateo Rodríguez, I. (28 de febrero de 2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Atención Primaria. Vol. 25,* (3), pp. 181- 186.

García García, F., Llorente Barroso, C., García Guardia, M. L. (2010). La construcción globalizada del logo-símbolo y la globalización de la marca a través del mismo. *Historia y comunicación social. 15,* 125-148. Recuperado de https://revistas.ucm.es .

García, S. (2011). Liderazgo por valores. Instituto de Formación Continua. Universidad de Barcelona. Barcelona. España. Recuperado de https://www.il3.ub.edu

García Villamizar, G. (2007). Clima organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Porikan.* 151-173. Recuperado de http://www.unicauca.edu.co

Goodstein, L., Holan, T. Pfeiffer, J. (1998). *Planificación estratégica aplicada. Una guía completa.* Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. Mc Graw Hill. México. México.

Herrera, M., Didriksson, A., Sánchez, C. (abril-junio 2009). La responsabilidad social en las macrouniversidades públicas de América Latina y el Caribe. *Universidades. 41,* 11- 26. Recuperado de http://www.redalyc.org

Herrscher, E. (2003). *Pensamiento Sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.

Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (Eds.). (2006). *El líder del futuro*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

Huerta, M. (2009). Políticas de Conciliación Trabajo y Familia en países de la OCDE. Recuperado de https://www.oecd.org/els/soc

Idrovo Carlier, S. (Julio-Septiembre de 2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales. 22* (100), 49-70. Universidad de Cali. Colombia. Recuperado de http://www.redalyc.org

Ingenieria de la Calidad y el Medio Ambiente (INGECAL). (2011). RS: Responsabilidad Social- Modelos de aplicación. Parte 8.- Conciliación de la vida laboral, familiar y personal (CVLFP). Recuperado de www.ingecal.cat/es/articles

International Center for Work and Family. IESE Business School. *Impacto de las políticas de RFC.* [Figura 21]. Recuperado de http://ifrei.iese.edu

International Center for Work and Family. IESE Business School. *Modelo de investigación.* [Figura 23]. Recuperado de http://ifrei.iese.edu

International Center for Work and Family. IESE Business School. *Entornos RFC.* [Figura 24]. Recuperado de http://ifrei.iese.edu

Klisberg, B. (2002). Hacia una nueva visión de la política social en América Latina: Desmontando mitos. Recuperado de http://www.top.org.ar.

Klisberg, B. (2015). Hacia un nuevo paradigma de responsabilidad social. Recuperado de http://www.codigor.com.ar

Kotler, P., Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson. Naucalpan de Juárez. México.

Kreitner, R., Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Mc Graw Hill. Madrid. España.

Lagos, M. (2007). Conciliación familia y trabajo. Guía de buenas prácticas. Fundación Chile Unido. Recuperado de http://www.chileunido.cl/ (julio de 2017).
Larrosa Martínez, F. (18 de octubre de 2010). Vocación docente versus profesión docente en las organizaciones educativas. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 13* (4), pp. 43-51.
Ley N° 20744. Ley de Contrato de Trabajo. Texto ordenado por Decreto N°390. Buenos Aires. Argentina. 13 de mayo de 1976.
Ley N° 25573. Ley de Educación Superior. Boletín Oficial de la República Argentina. Buenos Aires. Argentina. 30 de abril de 2002.
Llano, F. y Calvo, J. (Eds) (2007). *Hoy es Marketing: Los secretos de 21 grandes marcas.* ESIC. Madrid. España.
Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos. Madrid. España.
Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social. (2017). Las mujeres en el mundo del trabajo. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar
Mondy, R. (2012). *Capital Humano*. Pearson. Naucalpan de Juárez. México.
Navarro, C., Chinchilla, N., Las Heras, M. (2012). Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 48, pp. 9-26.
Neffa, J. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio. CEIL- CONICET. Buenos Aires. Argentina.
Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.* Mc Graw Hill. México. México.
Organización de las Naciones Unidas. (1998). Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Recuperado de http://www.unesco.org
Organización Internacional del Trabajo. (2001). Manual del Balance Social. Pajón. Medellín. Colombia.
Organización Internacional Del Trabajo. (2009). Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Santiago. Chile.
Organización Internacional del Trabajo. (2013). La prevención del estrés en el trabajo: Listas de puntos de comprobación. Mejoras prácticas para la prevención del estrés en el lugar de trabajo. OIT. Ginebra. Suiza. Recuperado de http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_9_span.pdf
Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económico (2011). Una Vida Mejor Para las familias. Recuperado de http://www.oecd-ilibrary.org
Palom Izquierdo, F. (1991). *Círculos de calidad: Teoría y práctica*. Marcombo. Barcelona. España.
Porter M., Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review, 84* (12), 42-56. Recuperado de https://www.fundacionseres.org
Porter M., Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. Recuperado de: https://es.scribd.com
Promondo. (2018). Recuperado de http://www.promondo.cl .
Rauflet, E., Lozano, J., Barrera, E., García De La Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial.* Pearson. Naucalpan de Juarez. México.
Real Academia Española [RAE]. (2016). Interacción. Edición Tricentenario. Recuperado de www.rae.es

Real Academia Española [RAE]. (2016). Logotipo. Edición Tricentenario. Recuperado de www.rae.es

Resolución del Consejo Superior N° 93. Maestría en Ciencias Penales. Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 21 de junio de 2000.

Resolución del Consejo Superior N° 142. Maestría en Gestión Empresaria. Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 4 de octubre de 2000.

Resolución N°601. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Buenos Aires. Argentina. 15 de noviembre de 2004.

Resolución N°973. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Buenos Aires. Argentina. 19 de diciembre de 2005.

Resolución N° 402. Plan Estratégico de la UNLPam y el Plan de Desarrollo Institucional 2016 – 2020. Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 23 de noviembre de 2016. Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

Resolución N° 266. Estructura Orgánica Funcional y Manual de Misiones y Funciones FCE y J [Figura 3]. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 11 de octubre de 2016. Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

Resolución N° 328. Aprobar Plan de trabajo de Programa Estratégico y de Desarrollo Institucional. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 6 de diciembre de 2016. Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

Resolución N°006. Interés Institucional Jornadas Nacional Programa Amartya Sen. Universidad Nacional de la Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 15 de febrero de 2017. Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

Resolución N° 173. Programas de formación en Prácticas Comunitarias. Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 31 de mayo de 2017. Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

Resolución N° 73. Aprobar Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2018- 2022. Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa. La Pampa. 20 de marzo de 2018. Recuperado de http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar

Robbins, S., Judget, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson. Naucalpan de Juarez. México.

Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración.* Pearson. Naucalpan de Juarez. México.

Roja Martínez, M., Arias Abril, L. (2013). La estructura y funcionalidad de los sistemas en el modelo de Bronfenbrenner y su utilidad en entornos empresariales. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.

Ruíz Otero, E., Gago García, M., García Leal, C., López Ibarra, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.* Mc Graw Hill. Madrid. España.

Sanz Gonzalez, M., González Lobo, M. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial.* Esic. Madrid. España.

Schettini, P., Cortazzo, I. (2015). Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa. Universidad de La Plata. La Plata. Argentina.
Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Granica. Buenos Aires. Argentina.
Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata. Madrid. España.
Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez. México.
Universidad de Alicante. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de regulaciones más importantes en la Universidad de Alicante. Recuperado de https://web.ua.es/es/sep/documentos/igualdad/guia-conciliacion-ua.pdf
Universidad de Cádiz. Servicios, Ayudas y Recursos. Recuperado de www.uca.es/familias
Universidad de Córdoba. I Plan Concilia de la Universidad de Córdoba. Boletín Oficial de la Universidad de Córdoba. Córdoba. España. 2 de mayo de 2017
Universidad de Sevilla. Servicio de asistencia a la comunidad universitaria. Recuperado de https://sacu.us.es
Uribe Prado, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.* El Manual Moderno. México. México.
Urteaga, E. (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam. Originalidad y carencias. *Reflexión política, 15,* pp. 44-60. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga. Colombia. Recuperado de http://www.redalyc.org
Vallaeys, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria. Propuestas para una definición madura y eficiente. Colegio Tecnológico de Monterrey. México.
Vallaeys, F. (2007). Tipos de Impactos universitarios [Figura 6]. Responsabilidad Social Universitaria. Propuestas para una definición madura y eficiente. Colegio Tecnológico de Monterrey. México.
Vallaeys, F., De La Cruz, C. Y Sasia P. (2008). Manual de los primeros pasos en responsabilización social universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables. Recuperado de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf.
Vallaeys, F. (2014). El Ethos oculto de la universidad. Recuperado de https://www.researchgate.net
Valverde, J., Beita, W., Bermúdez, J., Rodríguez, G. Y Sánchez, R. (2011). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Dimensiones y estudios de caso. Dínamo Innovador. Universidad Nacional Costa Rica. Costa Rica.
Vélaz Rivas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Díaz de Santos. Madrid. España.
Velázquez, M. (2012). *Ética de los negocios. Conceptos y casos*. Pearson. Naucalpan de Juarez. México.
Whatfontis. (2016). *Desglose del logotipo de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas* [Figura 2]. Recuperado de https://www.whatfontis.com .
Zubieta, E. (2012). Valores Humanos y Conducta Social. *Prácticas de Psicología Positiva*. (pp. 203-229). Lugar Editorial. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de https://es.scribd.com

Zubieta, E. (2012). *Estructura circular de los valores. [Figura 8].* Recuperado de https://es.scribd.com

Apéndice A

Encuesta conciliación vida laboral, familiar y personal: sector docente

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción y las necesidades de conciliación del personal de la FCEyJ - UNLPam.

Gracias por su colaboración, sus respuestas nos ayudarán a mejorar la calidad de vida de la Facultad. ES ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.

Sexo

Femenino	50 %
Masculino	50%

Edad

Menos de 33 años	Entre 33 y 39 años	Entre 40 y 49 años	50 y más
------	14%	42%	44%

De las siguientes situaciones elija la que corresponda con la suya

Persona sola	--------
Persona sola con hijo/a/os/as	7%
Persona sola con otros parientes o dependientes	----------
Persona sola con hijo/a/os/as y otros parientes o dependientes	7%
Pareja sin hijos	--------
Pareja con hijo/a/os/as	86%
Pareja con hijo/a/os/as y otros parientes o dependientes	-------
Pareja con otros parientes o dependientes	-------
Total	100%

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de cómo se relacionan los ámbitos laboral y personal en tu vida cotidiana. Por favor, indique con qué frecuencia experimenta cada una de las siguientes a afirmaciones.

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
En general, estoy irritable en casa porque mi trabajo es muy agotador.	36%	43%	14%	7%	------
Usualmente cancelo planes con mi pareja/familia/amigos debido a mis compromisos laborales.	21%	36%	29%	7%	7%
Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento.	22%	50%	7%	14%	7%
Mis problemas familiares me hacen estar irritable con mis compañeros de trabajo.	93%	7%	-----	------	-----
Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo.	79%	21%	------	-------	------
Debido a cuestiones familiares no rindo en el trabajo como debería y eso hace que sobrecargue con trabajo extra a mis compañeros.	100%	------	------	------	------

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
Usualmente no cumplo con algunas reglas de mi trabajo (ejemplo, el horario de ingreso o egreso) debido a mis obligaciones familiares.	86%	7%	-------	7%	------

Dada la siguiente lista de cuestiones relacionadas con su vida personal. Dígame, por favor, el grado de importancia que representa para usted cada una de ellas.

	Nada	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
La independencia	-------	------	-------	36%	64%
La igualdad de trato entre las personas.	------	------	7%	21%	72%
El trabajo	-----	-----	7%	36%	57%
La familia	-----	-----	-----	-----	100%
Ganar mucho dinero	------	14%	36%	36%	14%
La igualdad en el reparto de las tareas domésticas	------	21%	7%	43%	29%
El prestigio	------	8%	-------	50%	42%

Por favor, indique la frecuencia con la que se le presentan las siguientes circunstancias

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares.	------	7%	7%	36%	50%
Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia.	------	-----	7%	43%	50%
Mi familia se queja que no le presto la suficiente atención por el exceso de trabajo.	14%	57%	22%	7%	-----
Puedo hacer una actividad deportiva para sentirme mejor.	14%	22%	22%	28%	14%
Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos	50%	22%	14%	7%	7%
Mis seres queridos piensan que antepongo el dinero o mi carrera profesional a nuestra relación	65%	28%	7%	-----	------
Siento que últimamente estoy muy estresado /cansado de mi trabajo	22%	57%	7%	7%	7%
Muy a menudo pienso en cambiar de trabajo	72%	14%	7%	7%	--------

Considera usted que tiene dificultades para

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
Compaginar su trabajo con el cuidado de su/s hijo/a o hijos/as menor/es de 15 años	50%	28%	22%	----	------
Compaginar su trabajo con el cuidado de personas dependientes	72%	14%	14%	-----	-----
Compaginar su trabajo con la realización de gestiones domésticas	28%	36%	22%	7%	7%
Compaginar su trabajo con actividades personales (ocio, formación, etc.)	7%	28%	44%	14%	7%
Solicitar días de licencia sin goce de haberes por motivos particulares	79%	7%	7%	-----	7%
Solicitar excedencias por motivos familiares	79%	-----	7%	7%	7%
Solicitar un horario flexible	72%	7%	7%	7%	7%
Solicitar una reducción de la jornada laboral por motivos familiares	72%	14%	7%	------	7%
Ausentarse del trabajo para resolver asuntos particulares esporádicos	57%	14%	22%	____	7%

Marque aquella respuesta que crea conveniente

	SI	NO
La relación con los compañeros de trabajo es buena	100%	-----
Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas	100%	------
Me siento parte de un equipo de trabajo	93%	7%
El ambiente de trabajo me produce estrés	7%	93%
La comunicación interna en el trabajo funciona correctamente	64%	36%
Me resulta fácil la comunicación con mi responsable	100%	--------
Tenemos adecuada coordinación con otras unidades de la Facultad	50%	50%
Estoy motivado para realizar mi trabajo	93%	7%
El nombre y prestigio de la FCEyJ de la UNLPam son gratificantes para mí	100%	------

Por favor, dígame con qué frecuencia usted puede conciliar su vida familiar y personal con su vida laboral

Siempre	43%
Casi siempre	57%
Rara vez	-------
Nunca	-------

Por favor, si quiere señale una sugerencia para la mejora (flexibilidad horaria, jardín maternal de infantes, capacitación, otras)

Las dificultades no pasan por mi trabajo en la Facultad. Estoy muy conforme. Pero se me acumula en mi otro trabajo y la demanda total es complicada. Mis respuestas se refieren al tiempo total de mi trabajo.

Guardería

Capacitación

Jardín maternal

Apéndice B

Encuesta conciliación vida laboral, familiar y personal: sector no docente

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción y las necesidades de conciliación del personal de la FCEyJ - UNLPam.

Gracias por su colaboración, sus respuestas nos ayudarán a mejorar la calidad de vida de la Facultad. ES ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.

Sexo

Femenino	70%
Masculino	30%

Edad

Menos de 33 años	Entre 33 y 39 años	Entre 40 y 49 años	50 y más
20%	30%	10%	40%

De las siguientes situaciones elija la que corresponda con la suya

Persona sola	---
Persona sola con hijo/a/os/as	40%
Persona sola con otros parientes o dependientes	----
Persona sola con hijo/a/os/as y otros parientes o dependientes	10%
Pareja sin hijos	10%
Pareja con hijo/a/os/as	40%
Pareja con hijo/a/os/as y otros parientes o dependientes	---
Pareja con otros parientes o dependientes	----
Total	100%

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de cómo se relacionan los ámbitos laboral y personal en tu vida cotidiana. Por favor, indique con qué frecuencia experimenta cada una de las siguientes a afirmaciones.

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
En general, estoy irritable en casa porque mi trabajo es muy agotador.	60%	20%	20%	----	------
Usualmente cancelo planes con mi pareja/familia/amigos debido a mis compromisos laborales.	50%	20%	30%	----	-----
Tengo que trabajar tanto que no tengo tiempo para mis hobbies o actividades de esparcimiento.	70%	30%	----	---	---
Mis problemas familiares me hacen estar irritable con mis compañeros de trabajo.	100%	----	-----	------	-----
Las preocupaciones familiares no me dejan concentrarme en el trabajo.	50%	30%	20%	-------	------
Debido a cuestiones familiares no rindo en el trabajo como debería y eso hace que sobrecargue con trabajo extra a mis compañeros.	90%	10%	------	------	------

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
Usualmente no cumplo con algunas reglas de mi trabajo (ejemplo, el horario de ingreso o egreso) debido a mis obligaciones familiares.	80%	20%	-------	------	------

Dada la siguiente lista de cuestiones relacionadas con su vida personal. Dígame, por favor, el grado de importancia que representa para usted cada una de ellas.

	Nada	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
La independencia	-------	10%	10%	20%	60%
La igualdad de trato entre las personas.	------	------	10%	10%	80%
El trabajo	-----	-----	20%	60%	20%
La familia	-----	-----	-----	10%	90%
Ganar mucho dinero	20%	10%	40%	30%	----
La igualdad en el reparto de las tareas domésticas	10%	10%	10%	30%	40%
El prestigio	------	10%	40%	40%	10%

Por favor, indique la frecuencia con la que se le presentan las siguientes circunstancias

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
Me gusta el trabajo que tengo porque me permite hacerlo compatible con mis obligaciones familiares.	10%	10%	20%	30%	30%
Soy capaz de cumplir con mis obligaciones laborales sin descuidar a mi familia.	20%	-----	20%	20%	40%
Mi familia se queja que no le presto la suficiente atención por el exceso de trabajo.	70%	10%	10%	10%	-----
Puedo hacer una actividad deportiva para sentirme mejor.	10%	20%	20%	20%	30%
Mi familia cree que mi trabajo es más importante que ellos	80%	----	10%	10%	----
Mis seres queridos piensan que antepongo el dinero o mi carrera profesional a nuestra relación	100%	-----	-----	-----	------
Siento que últimamente estoy muy estresado /cansado de mi trabajo	20%	50%	----	20%	10%
Muy a menudo pienso en cambiar de trabajo	70%	10%	-----	10%	10%

Considera usted que tiene dificultades para

	Nunca	Un poco	Más o menos	Bastante	Mucho
Compaginar su trabajo con el cuidado de su/s hijo/a o hijos/as menor/es de 15 años	80%	10%	-----	10%	------
Compaginar su trabajo con el cuidado de personas dependientes	90%	----	10%	-----	-----
Compaginar su trabajo con la realización de gestiones domésticas	40%	30%	30%	-----	-----
Compaginar su trabajo con actividades personales (ocio, formación, etc.)	50%	30%	20%	-----	-----
Solicitar días de licencia sin goce de haberes por motivos particulares	70%	30%	-----	-----	-----
Solicitar excedencias por motivos familiares	70%	30%	-----	-----	-----
Solicitar un horario flexible	80%	-----	20%		
Solicitar una reducción de la jornada laboral por motivos familiares	80%	10%	------	10%	-----
Ausentarse del trabajo para resolver asuntos particulares esporádicos	60%	40%	-----	--------	-----

Marque aquella respuesta que crea conveniente

	SI	NO
La relación con los compañeros de trabajo es buena	90%	10%
Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas	80%	20%
Me siento parte de un equipo de trabajo	50%	50%
El ambiente de trabajo me produce estrés	50%	50%
La comunicación interna en el trabajo funciona correctamente	10%	90%
Me resulta fácil la comunicación con mi responsable	70%	30%
Tenemos adecuada coordinación con otras unidades de la Facultad	10%	90%
Estoy motivado para realizar mi trabajo	40%	60%
El nombre y prestigio de la FCEyJ de la UNLPam son gratificantes para mí	100%	------

Por favor, dígame con qué frecuencia usted puede conciliar su vida familiar y personal con su vida laboral

Siempre	50%
Casi siempre	40%
Rara vez	-------
Nunca	10%

Por favor, si quiere señale una sugerencia para la mejora (flexibilidad horaria, jardín maternal de infantes, capacitación, otras)

Guardería

Flexibilidad horaria

En cuanto a la comunicación con mi responsable a veces no es tan fácil y de ello depende la motivación laboral.

Ser más libres en los mandatos sociales y tener un trabajo que me permita ir con ganas cada día, crecer y sentirse felices de hacerlo.

Capacitaciones laborales