

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR**  
**MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS**  
**Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



**PLAN DE INTERVENCIÓN**  
**PARA EL BALANCE ENTRE TRABAJO Y FAMILIA**  
**ESTUDIO DE CASO: ONG GREGORIA APAZA**

PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Postulante: María Elena Guzmán Rodríguez

Docente Tutora: Msc. Mariella Suárez Guzmán

LA PAZ – BOLIVIA  
2013

A mi **familia**, por todo su amor  
y ser la fuente de inspiración  
para este estudio.  
A mis queridos  
compañeros de **trabajo**,  
por su amistad  
en nuestro caminar  
apostando por el ser humano.

.

## **AGRADECIMIENTOS**

Te agradezco mi amado Nelson, por tu aliento, interés y apoyo incondicional para que este estudio saliese adelante. Ana Belén, Héctor y Dafne, gracias amados hijos por su tierna compañía y preocupación.

Papito, mi gratitud eterna por ser siempre un soporte e inculcarme valores como el de la superación. Gracias Susana y Juan Ramón por haberme colaborado con sus ideas y tiempo.

Mariella, te agradezco infinitamente el haberme brindado desprendidamente tu experiencia y conocimientos en los ámbitos de Desarrollo Organizacional y Metodología de la Investigación; así como tu amistad, incentivo y horas de trabajo.

Agradezco a José Mario, Verónica, Nira, Claudia, Marisabel, Juan Domingo, Edith, Magali y Sergio, amigos y compañeros con los que conformamos ETIKA; organización que junto a la UASB se animaron a lanzar la primera versión de la Maestría de Desarrollo Organizacional y RRHH de la cual me beneficié.

Mi reconocimiento al Dr. José Luis Gutiérrez Sardán, Rector de la UASB, por haber viabilizado la forma de titulación para diferentes maestrías incluyendo la mía.

Agradecer a todo el personal del Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, por haberme abierto sus puertas. Mi especial gratitud a las mujeres, objeto de estudio, por su predisposición y tiempos necesarios.

Gracias Aquilina y Emma, porque fueron el apoyo a mis hijos en muchas horas que dedique a la maestría y a este estudio.

Mi agradecimiento a Norah Villena y Lexin Arandia por brindarme desinteresadamente orientación metodológica.

## RESUMEN

En este estudio de caso se realizó un diagnóstico sobre el Balance Trabajo Familia de las trabajadoras del Centro de Promoción Gregoria Apaza, con el fin de encontrar áreas sensibles de intervención en la organización, para proponer un plan que coadyuve a dicho balance entre estas dos esferas.

Se escogió como objeto de estudio a las mujeres trabajadoras, porque son muchas de ellas en su doble jornada, entre en su trabajo y tareas domésticas, quienes llevan un peso, generando en ellas consecuencias físicas y emocionales impidiéndoles compaginar su vida familiar, personal y laboral.

Para el diagnóstico se utilizó una herramienta cuantitativa y se desarrolló otra cualitativa, cuya combinación arrojó resultados interesantes en relación a la satisfacción entre el Balance Trabajo y Familia. Esta misma variable fue estudiada tomando en cuenta el cargo que se desempeña en la organización, horas de trabajo, tipo de conformación familiar y número de hijos. También se analizó el impacto del tiempo, valores y habilidades entre las esferas laboral y familiar.

A partir de modelos teóricos que analizan las esferas laboral y familiar y resultados obtenidos, se desarrolló un modelo de Balance Trabajo Familia adecuándolo al Centro de Promoción Gregoria Apaza que fue base para la propuesta del Plan.

El Plan de intervención está diseñado bajo un enfoque de Desarrollo Organizacional, que impacta a nivel de Personas, Líderes y Organización, considerando al área de Recursos Humanos como un aliado estratégico. Se propone la facilitación de la creación de una Política de Balance y Familia, para trabajar en una cultura organizacional orientada en este sentido. Existe un momento de sensibilización y eventos de aprendizajes para comprometer tanto a hombres y mujeres hacia este cambio, porque será la organización con su personal en conjunto y las familias actores principales para esta transformación.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1 .....	1
MARCO GENERAL .....	1
1. Introducción.....	1
2. Justificación.....	3
3. Formulación del Problema .....	7
4. Objetivos .....	10
4.1 Objetivo General.....	10
4.2 Objetivos Específicos .....	10
5. Metodología .....	11
5.1 Fases de la Metodología del DO .....	11
5.1.1 Entrada. ....	11
5.1.2 Acuerdos.....	11
5.1.3 Diagnóstico.....	11
5.1.4 Análisis de los Datos.....	12
5.1.5 Propuesta. ....	12
6. Alcances.....	12
6.1 Sectorial.....	12
6.2 Institucional.....	13
6.3 Temático .....	13
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
1. Aspectos Conceptuales .....	15
1.1 Balance Trabajo-Familia .....	15
1.1.1 Concepto de Balance Trabajo-Familia.....	15
1.2 Modelos del Balance Trabajo-Familia.....	17
1.2.1 Modelo de Segmentación .....	18
1.2.2 Modelo de Contaminación .....	19
1.2.3 Modelo de Congruencia .....	20
1.2.4 Modelo de Consumo de Recursos .....	21
1.2.5 Modelo de Compensación .....	22
1.2.6 Modelo de la Frontera Trabajo-Familia .....	24
1.2.7 Modelo asumido en el Plan de Intervención .....	28
1.3 Organizaciones Representativas del Balance Trabajo-Familia.....	28
1.3.1 Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF).....	29
1.3.2 Fundación MasFamilia .....	35
1.3.3 Trabajo y Familia en Latinoamérica .....	37
1.4 Planes de intervención.....	39
1.5 Género, Trabajo y Familia .....	41
2. Aspectos Jurídicos .....	45

2.1 Nueva Constitución Política del Estado .....	45
2.2 El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades .....	47
3. Aspectos Institucionales.....	47
3.1 El CPMGA y su trabajo en Cultura Organizacional.....	50
3.2 Beneficios Sociales del CPMGA.....	51
CAPÍTULO 3 .....	53
MARCO PRÁCTICO .....	53
1. Tipo de Investigación .....	53
2. Universo y Muestra .....	53
2.1 Universo.....	53
2.2 Muestra.....	53
3. Definición de Balance Trabajo Familia .....	54
3.1 Definición conceptual.....	54
3.2 Definición operacional.....	54
3.3 Operacionalización de la Variable BTF.....	56
4. Instrumentos Recopilación de datos .....	57
4.1 Cuestionario BTF .....	57
4.2 Prueba proyectiva. El Reloj BTF (Elaboración Propia) .....	58
4.2.1 Base teórica de los proyectivos .....	59
5. Resultados .....	62
5.1 Satisfacción BTF.....	62
5.1.1 Resultados de Satisfacción BTF Cuantitativo (Cuestionario BTF).....	62
5.1.2 Resultados cualitativos de Satisfacción BTF. ....	67
(Según la técnica proyectiva del Reloj BTF) .....	67
5.2 Impacto del tiempo Laboral en el Familiar .....	76
5.3 Impacto del tiempo Familiar en el Laboral .....	77
5.4 Habilidades y Valores Laborales Afectan en lo Familiar .....	79
5.5 Habilidades y Valores Familiares afectan en lo Laboral .....	80
5.6 Condiciones Organizacionales afectan al BTF .....	81
CAPÍTULO 4 .....	85
MARCO PROPOSITIVO .....	85
PLAN DE INTERVENCIÓN.....	85
1. Enfoque Teórico del plan .....	85
2. Análisis Sistémico Organizacional para el desarrollo del plan .....	89
3. Fases del Plan de Intervención .....	92
3.1 Facilitación al desarrollo de la Política Balance .....	92
Trabajo-Familia.....	92

A. Explicación de las diferentes prácticas de BTF más utilizadas..	94
B. Análisis de la política Balance Trabajo y Familia .....	97
C. Decisión de la Política acorde a las necesidades de CMPGA.	100
3.2 Hacia una Cultura Favorable de Balance Trabajo Familia .....	101
D. Eventos de un Aprendizaje Organizacional .....	103
Evento No 1: Aprendizaje pro acción dirigido a las/los lideresas y líderes del CPMGA .....	103
Evento No 2: Taller de Sensibilización BTF .....	106
Evento No 3: Gestión del Tiempo .....	107
Evento No 4: Manejo del Estrés .....	112
Evento No 5: Día de la Familia .....	113
Presupuesto del Plan de Intervención .....	114
Cronograma Para el Plan de Intervención .....	115
CAPÍTULO 5 .....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	116
1. Conclusiones.....	116
2. Conclusiones generales .....	122
3. Recomendaciones .....	124
GLOSARIO .....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	136
ANEXO 1 .....	137
CUESTONARIO BTF .....	137
ANEXO 2 .....	138
EJEMPLOS DE.....	138
PROYECTIVOS .....	138
ANEXO 3 .....	139
HOJAS GUIA Y HOJAS TRABAJO .....	139
ANEXO 4 .....	140
CARTA DE AUTORIZACION CMPGA.....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. N° 1 Población Ocupada Horas por día dedicadas al trabajo doméstico 2001 (En porcentaje) .....	9
Fig. N° 2 Modelo de Segmentación .....	18
Fig. N° 3 Modelo de Contaminación .....	20
Fig. N° 4 Modelo de Congruencia .....	21
Fig. N° 5 Modelo de Consumo de Recursos .....	22
Fig. N° 6 Modelo de Compensación .....	24
Fig. N° 7 Modelo de la Frontera .....	27
Fig. N° 8 Matriz EFR (Entorno Familiarmente Responsable) .....	31
Fig. N° 9 Percepción del Entorno Laboral por parte de los empleados.....	32
Fig. N° 10 Modelo de propuesta de trabajo de ICWF .....	33
Fig. N° 11 Ingreso Promedio Mensual en ocupación principal según sexo y actividad económica .....	43
Fig. N° 12 Horas destinadas a los quehaceres del hogar por sexo .....	44
Fig. N° 13 Trabajo no remunerado en los hogares, según sexo .....	45
Fig. N° 14 Operacionalización de la Variable BTF .....	55
Fig. N° 15 Simbolismo espacial de la hoja .....	61
Fig. N° 16 Satisfacción entre Balance Trabajo y Familia .....	63
Fig. N° 17 Conformación de la familia.....	63
Fig. N° 18 Correlación entre Satisfacción BTF y Número de hijos .....	65
Fig. N° 19 Proyectivo 1 .....	68
Fig. N° 20 Proyectivo 2 y 3.....	69
Fig. N° 21 Horas dedicadas al Trabajo y Familia .....	70
Fig. N° 22 Horas dedicadas al Trabajo .....	70
Fig. N° 23 Proyectivo 4 .....	71
Fig. N° 24 Proyectivo 5 .....	72
Fig. N° 25 Proyectivo 6 .....	73
Fig. N° 26 Proyectivos 7 y 3.....	74
Fig. N° 27 Proyectivo 8 .....	75
Fig. N° 28 Políticas BTF.....	81
Fig. N° 29 Empleados llevan trabajo a casa .....	82
Fig. N° 30 Menos comprometido con la organización .....	82
Fig. N° 31 Decisiones del Departamento de RRHH .....	83
Fig. N° 32 Directivos comprensivos .....	83
Fig. N° 33 Líderes ejemplo de conducta BTF .....	84
Fig. N° 34 Propuesta de Modelo Balance Trabajo – Familia.....	85
Fig. N° 35 Análisis Sistémico Organizacional .....	91

Fig. N° 36 Fases del Plan de Intervención .....	92
Fig. N° 37 Política de Balance Trabajo Familia .....	93
Fig. N° 38 Prácticas Generales en BTF .....	94
Fig. N° 39 Triángulo Estratégico de Moore .....	98
Fig. N° 40 Áreas de Intervención .....	101
Fig. N° 41 Niveles del Aprendizaje en Acción .....	105
Fig. N° 42 Descripción de la Hoja Guía.....	110
Fig. N° 43 Descripción de la Hoja Trabajo .....	111

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Distribución porcentual de la población.....	41
Tabla N° 2	Brecha de Ingresos entre hombres y mujeres.....	42
Tabla N° 3	Operacionalización de la Variable BTF .....	56
Tabla N° 4	Conformación Familiar y Satisfacción BTF .....	64
Tabla N° 5	Satisfacción BTF según el cargo desempeñado .....	65
Tabla N° 6	He tenido problemas físicos y/o emocionales por la recarga de trabajo en estos últimos 6 meses.....	66
Tabla N° 7	Estoy tan física y/o emocionalmente agotada que cuando llego a casa del trabajo me cuesta atender a mi familia .....	66
Tabla N° 8	La tensión y ansiedad derivada de mi vida familiar disminuye mi capacidad para hacer mi trabajo.....	67
Tabla N° 9	Impacto de la esfera Laboral a la Familiar .....	76
Tabla N° 10	El tiempo que debo dedicar a mi trabajo no me permite participar en las actividades y responsabilidades domésticas en igual medida .....	76
Tabla N° 11	Tengo que perderme actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que paso atendiendo mis responsabilidades laborales .....	77
Tabla N° 12	Impacto de la esfera Familiar a la Laboral .....	77
Tabla N° 13	Me pierdo actividades del trabajo debido a la cantidad de tiempo que dedico a mis responsabilidades familiares.....	78
Tabla N° 14	El tiempo que paso con mi familia no me deja tiempo para actividades del trabajo que podrían ser útiles para mi carrera profesional ...	78
Tabla N° 15	Las habilidades que he desarrollado en mi trabajo me ayudan con mi vida familiar .....	79
Tabla N° 16	Aplico los principios que se valoran en mi trabajo a situaciones familiares .....	79
Tabla N° 17	Lo que me hace ser eficiente en el trabajo me ayuda a ser mejor hija/pareja/madre y/o esposa .....	80
Tabla N° 18	Las habilidades que desarrollo en mi familia me ayudan en mi trabajo.....	80
Tabla N° 19	Los valores que aprendo a través de mis experiencias familiares me ayudan a la hora de cumplir mis responsabilidades laborales.....	81
Tabla N° 20	Simulación del Cuadro Balance Político .....	100
Tabla N° 21	Eventos de Aprendizaje .....	102
Tabla N° 22	Áreas de Intervención .....	102
Tabla N° 23	Presupuesto del Plan de Intervención.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla N° 24	Cronograma .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO GENERAL**

#### **1. Introducción**

El Desarrollo Organizacional (DO) es un esfuerzo planeado desde arriba que abarca toda la organización para aumentar la eficacia, a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando el conocimiento de las ciencias del comportamiento (Bechkard, 1973). El DO otorga al capital humano un rol fundamental porque este se constituye en la base de la dinámica institucional. Una forma de valorar a las personas es el cuidado de la calidad de vida de las mismas.

En el contexto del DO, es que en la década de los sesenta se introdujo el término de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) en las conferencias del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la Fundación Ford. Esta tendencia originó el fenómeno popular denominado “alienación del trabajador”. En este concepto se explicó que satisfacción laboral no solo implica tener una fuente laboral, sino incluye nociones de cómo lograr la participación de los trabajadores en ciertas decisiones, así como en el rediseño de puesto para lograr una cierta autonomía en las actividades laborales (Guizar, 2005).

La CVT tiene una construcción compleja de varios factores como son la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de futuro de la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones recibidas, las relaciones humanas dentro del equipo y la organización, el entorno psicológico y físico del trabajo, la libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones (Chiavenato, 2009).

Un elemento que cada vez se torna más importante y que deriva de los anteriores es el Balance Trabajo–Familia (BTF), porque permite el logro de una mayor satisfacción personal y laboral. Este balance redundará en efectos positivos tanto para la institución como para la persona que trabaja en ella. El trabajador logra generar lealtad, productividad y la organización una imagen institucional reconocida en la comunidad porque es responsable con su personal (Chinchilla, 2006).

El BTF es un desafío especialmente para la mujer porque le demanda compaginar sus roles en la familia con los de su trabajo, denominándose este fenómeno el de la doble presencia y esto a costa de su propio desgaste físico y emocional (Ídem, 2006).

La mujer en estos últimos treinta años ha ganado más espacios en las fuentes laborales y este también es un logro importante para la sociedad, pero al mismo tiempo no ha dejado de ser protagonista principal en su hogar. Combinar roles de ser madre y empleada responsable es un desafío para cualquier mujer trabajadora. *“Si el siglo XXI funciona, será porque la mujer tendrá una participación cada vez mayor en la organización de la sociedad. Porque la mujer es el núcleo de la familia, y ésta, la base de la sociedad”* (Pérez, 1995, p.38).

Por este rol importante que se otorga a la mujer, es que se sugiere realizar un plan de intervención organizacional en el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA), organización no gubernamental con un enfoque de género. El año 2010 en su Plan Estratégico Institucional 2011 - 2013 el CPMGA se ha planteado entre sus objetivos estratégicos: *“Promover los derechos colectivos (políticos y económicos) de mujeres y organizaciones sociales”*. (Plan Estratégico 2012 -2013, p. 9). Este lineamiento implica

también la lucha por un derecho, la búsqueda de equidad al momento de realizar actividades tanto familiares y laborales, ya que ahora junto al hombre deberían integrarse, actuar y formar parte de estas dos realidades en forma armónica, mirándose como pares y cada uno aportando su capacidad y valores característicos e intransferibles de cada género (Covadonga, O.; citado en Chinchilla, N.,1999).

Este trabajo pretende contribuir al debate sobre las nuevas relaciones en y entre las esferas de la familia y trabajo, su aporte radica en que estos engranajes relacionales puedan tener un impacto positivo mutuo, así no solo la mujer es la beneficiada sino su entorno inmediato. Es en este sentido que se plantea el desarrollo de un plan de intervención que apoye a mejorar el BTF de las trabajadoras del CMPGA.

## **2. Justificación**

Una de las metas de muchas organizaciones, que se convierten en una demanda hacia el área de recursos humanos es que se cuente con un personal comprometido, motivado, alineado y productivo (Becker, 2002).

Una de las alternativas para lograr esta meta es el balance entre la vida laboral con la familiar, porque la organización se vuelve un aliado de sus trabajadores sensibilizándose por su entorno familiar y sus necesidades personales más allá de las laborales.

Al mantener una estructura rígida en horarios y políticas alejadas de los cambios de los últimos años, como son la incorporación femenina al trabajo, incremento de divorcios, disminución de tamaño de familias, aumento de mujeres jefas de hogar y familia monoparentales; repercute en que el personal se conflictúa por la sobrecarga de trabajo y termine cuestionándose

su capacidad de compaginar vida personal y laboral. Esto se traduce en insatisfacción y desmotivación profesional, una disminución del rendimiento, un aumento del ausentismo, menor competitividad por la pérdida personas cualificadas y reducción de la productividad (Martínez y Camacho 2007).

Desde un punto de vista **social** esta investigación se enfoca en el estudio de la mujer trabajadora del CPMGA, puesto que para muchas de ellas se ha ido presentado una duplicación de la jornada, no ha dejado de trabajar en casa y en mucho de los casos recibe menos salario, factor que representa una fuente de desigualdad (Instituto Nacional de Estadística – INE, 2009). El crear herramientas desde la organización que faciliten el balance trabajo-familia contribuye a que la mujer como el hombre puedan combinar estas dos esferas.

La mujer se ha tornado una agente activo ante esta situación y por su necesidad de equilibrar sus esferas laborales y familiares es que se introduce el concepto de balance y flexibilidad (Chinchilla, 2009).

La participación de más de 100 millones de mujeres en el mercado de trabajo tuvo efectos importantes en la generación de riquezas de los países, en el bienestar de los hogares y en la disminución de la pobreza. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) impulso varios estudios sobre la inserción femenina en el mercado laboral llegando a la conclusión de que no solo es una opción, sino una salida para la elevación de la calidad de vida de las familias. Es por tanto ya una responsabilidad social, el ayudar a las mujeres a conciliar trabajo y familia. Esta debe ser una tarea compartida entre gobiernos, empresas y organizaciones sociales. Cualquier esfuerzo orientado a este objetivo coadyuva al mismo tiempo al bienestar de la sociedad misma (OIT, 2009).

En el mundo del trabajo la mujer se enfrenta también a su propia identidad, educación y a la herencia cultural de su familia. García (2007, p.45) resume este aspecto en las siguientes palabras: *“Las mujeres nunca creemos que somos capaces de hacer lo que después hacemos. En cuanto a los hombres simplemente por su condición, se presupone que están preparados para acceder a un cargo o a un nuevo trabajo. Las mujeres en principio tenemos miedo”*.

Esto sucede en parte, porque las mujeres han sido poco valoradas por su inteligencia o por su formación. La socialización y la educación en la infancia han transmitido a las mujeres una concepción del mundo y unas creencias que han marcado su actitud ante la vida. Así como al hombre se le ha inculcado la idea de que ha de ser fuerte y decidido, a la mujer se le ha educado más bien en la idea de que ha de ser vulnerable y paciente. Bajo este paradigma es que se puede entender que hasta hoy la mujer pese a realizar un mismo trabajo, no reciba una remuneración similar a la que del varón.

Lejos de incidir en un tipo de debate de posturas ideológicas, el enfoque que se mantendrá en el estudio de caso es integrador, considerando que no hay desarrollo posible si hombres y mujeres no se reconocen como pares en sus diferencias.

**Económicamente** hablando, el aplicar un programa que busque el balance trabajo-familia mejora la productividad de los empleados y permite a las empresas ser más competitivas; por el contrario hay más ausentismo y menos compromiso en organizaciones que son rígidas en horarios y pocos sensibles al entorno familia (Informe Centro Mujer y Trabajo del IESE, 2011).

Aunque a veces, algunos empresarios pueden ver la el equilibrio laboral familiar como algo ajeno a su empresa, y tienden a pensar que es un asunto privado de sus trabajadores y que mezclarse lo familiar y personal les supondría solamente un costo, las empresas que han implantado un modelo para gestionar balance trabajo lo han rentabilizado en un año (Martínez, 2011).

Pensar que si existe un costo hacerlo, pero también el costo está en no hacerlo. Cuando se va una persona de la compañía, y cuánto más específica es su cualificación, formación y experiencia, mayor es el coste para la empresa y en muchas ocasiones esto se o podría haber evitado con medidas de balance trabajo-familia, con flexibilidad o salario emocional.

A nivel **político**, el realizar un plan de intervención de balance trabajo-familia en el CPMGA la hace una organización idónea para experimentar este modelo en si misma, porque puede llegar a ser una herramienta que enriquezca aún más a su lineamiento estratégico que plantea: la realización de incidencia política asesorando a instancias públicas y organizaciones de la sociedad civil para mejorar la posición y condición de las mujeres.

Desde el punto de vista **metodológico**, este estudio se justifica porque propone un nuevo modelo y técnicas específicas para abordar la temática de Balance Trabajo Familia en la organización, basándose en un enfoque del Desarrollo Organizacional.

Para lograr los objetivos del estudio, se aplicó el método cuali-cuantitativo una combinación de formas hacer investigación cuantitativa y cualitativa. Se propone una nueva herramienta diagnóstica cualitativa, el proyectivo Reloj BTF. Los resultados de este test se cruzan con la información obtenida del cuestionario cualitativo BTF, enriqueciendo los datos de dicha área. Con la

utilización de las dos pruebas midiendo la dimensión satisfacción BTF, se espera validar los resultados de una con la otra.

El modelo BTF propuesto, las herramientas diagnósticas y las técnicas sugeridas, pueden luego ser aplicadas en posteriores investigaciones que busquen profundizar sobre la temática de Balance Trabajo-Familia.

### **3. Formulación del Problema**

Existe la creencia de que una persona que busca el éxito laboral, tendría necesariamente que sacrificar su vida familiar o personal para lograrlo (Carbonero, 2007).

Asimismo, muchas de las organizaciones están enfocadas en solo obtener resultados, exigiendo al personal la dedicación de cada vez mayor número de horas que se extienden más allá de las horas establecidas por ley afirmación realizada por el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA). Esta situación produce un costo emocional en el trabajador y trabajadora debido a que dejan aspectos personales y/o familiares. Algunos de los efectos negativos que se dan a consecuencia de este fenómeno son: la rotación del personal, ausencia por enfermedades, desmotivación, bajo rendimiento en el desempeño síntomas con los cuales las organizaciones tienen que lidiar (CEDLA 2012).

Estos efectos nocivos no solo se dan en el trabajo, también en se denotan en la plataforma familiar, por el poco tiempo y energía que queda para dedicar a la vida personal y/o familiar provocando conflictos para armonizar el Trabajo y Familia.

Hasta las últimas décadas del siglo XX, se ha percibido el Balance Trabajo-familia como algo relativamente no problemático debido a algunos supuestos: a) el trabajador estándar trabaja una jornada completa y normalmente era un hombre; b) a las mujeres se le asignaban convencionalmente las labores no remuneradas de cuidar y el trabajo doméstico (Crompton y Lyonette, 2007). Por tanto, se resolvía un equilibrio entre trabajo y el de cuidado familiar.

Al inicio del siglo XXI, este arreglo está en proceso de re-articulación, dejando a la mujer que trabaja en una situación vulnerable, porque esta carga con la responsabilidad de una doble presencia, tanto en el trabajo como en la familia a un costo emocional y físico muy alto, porque hoy las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo remunerado, pero sin embargo no hubo un cambio similar en la distribución de las tareas domésticas.

Esta realidad no está alejada a la boliviana ver Figura N° 1, las mujeres que trabajan realizan adicionalmente tareas del hogar durante 3 horas por día, los hombres en la misma situación sólo una hora (INE, 2009).

Otro de los factores que ahonda más el problema es que crecen las familias monoparentales, y de éstas muchas están jefaturizadas por una mujer. Las mujeres que se desempeñan como jefas de hogar se encuentran más desfavorecidas a causa de las dificultades estructurales para conciliar el empleo remunerado con las responsabilidades familiares.

Muchas organizaciones y empresas no contemplan este cambio con el diseño de su plantilla laboral. Su estructuración del trabajo sigue siendo diseñada para trabajadores varones y con una sola fuente familiar de ingresos, con horario de trabajo que no son incompatibles con las

necesidades de cuidar a niños o mayores dependientes. Las familias monoparentales han ido en aumento por el número de divorcios en la población y tiene a la mujer como jefa de familia (OIT y PNUD, 2009).

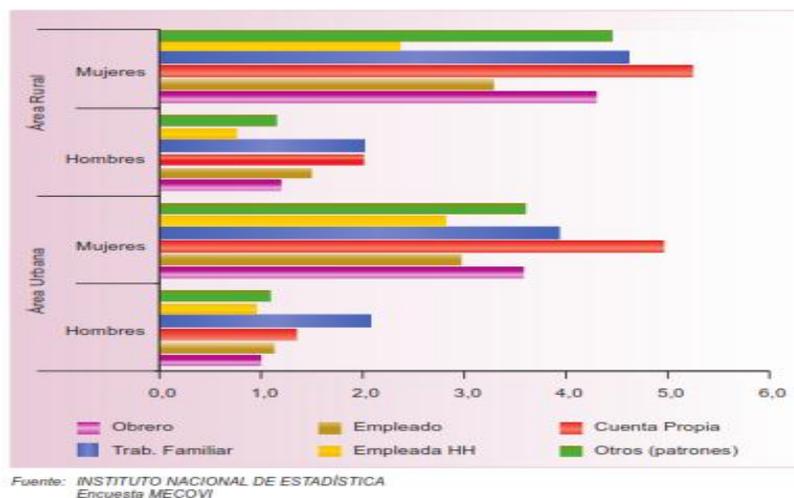


Fig. N° 1 Población Ocupada Horas por día dedicadas al trabajo doméstico 2001 (En porcentaje)

En Bolivia, según el CENSO 2001, los hogares nucleares monoparentales alcanzaban a 311,086, donde los hogares con jefe de hogar mujer mostraba un resultado de 77,82% y los hogares con jefatura masculina ascendía al 22,18%, siendo la brecha entre hombres y mujeres de 55, 64 puntos porcentuales con una predominancia de las jefas de hogar (Anuario INE 2010).

Por otra parte nuestra sociedad ha sufrido descensos bruscos de la natalidad, o deciden no tener hijos por la precariedad en el empleo, el difícil acceso a la vivienda y las dificultades para conciliar trabajo y familia. Las mujeres, en muchas ocasiones han tenido que elegir entre estabilidad laboral o los hijos (Chinchilla 2009).

El CPMGA, como una organización de enfoque de género cuya misión es: *“Buscar la transformación de las relaciones de poder desiguales e inequitativas de género, económicas y étnico culturales, potenciando a las mujeres como sujetos sociales” (Plan Estratégico 2011, p.5), es una organización idónea para el Balance Trabajo-Familia. En este marco la organización ha hecho esfuerzos para considerar el equilibrio personal-laboral de sus trabajadores con resultados mixtos. Por ello, queda pendiente el siguiente cuestionamiento: ¿Qué prácticas (plan) podría el CPMGA implementar para que las trabajadoras logren un mejor Balance Trabajo-Familia?*

#### **4. Objetivos**

##### **4.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de intervención, para que las trabajadoras del CPMGA mejoren el Balance Trabajo-Familiar, a partir de los resultados del diagnóstico de este equilibrio laboral familiar.

##### **4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la existencia de satisfacción del Balance Trabajo-Familia en las trabajadoras del CPMGA.
- Establecer el nivel de impacto del tiempo dedicado a la esfera laboral en el tiempo dedicado a la familia.
- Establecer el nivel de impacto del tiempo dedicado a la esfera familiar en el tiempo dedicado a la esfera laboral.
- Indagar si las habilidades y valores se transmiten de una esfera a otra.
- Analizar si las condiciones organizacionales del CPMGA afectan al balance trabajo familia.

- Diseñar herramientas para las esferas familiar, laboral y organizacional orientadas a mejorar la satisfacción entre el balance Trabajo y Familia en las trabajadoras del CPMGA.
- Desarrollar un modelo teórico que facilite la comprensión del Balance Trabajo-Familia en el CPMGA.

## **5. Metodología**

La presente investigación, utilizó la metodología del programa de DO propuesto por Burke (1987), el cual sigue una progresión lógica de los acontecimientos, con una serie de fases que se despliegan a lo largo del tiempo. Estas fases se describirán a continuación:

### **5.1 Fases de la Metodología del DO**

#### **5.1.1 Entrada.**

Caracterizada por la exploración de la situación, se realizó una ambientación con la Organización para generar confianza.

#### **5.1.2 Acuerdos.**

Se explicó el objetivo del trabajo y el alcance del mismo. Esta etapa se realizó con el grupo clave que es el gerencial. Implicó cruzar expectativas mutuas, acerca de los tiempos, dinero y recursos.

#### **5.1.3 Diagnóstico.**

En esta fase se procedió a recopilar los datos de la investigación para obtener resultados.

Con las herramientas diagnósticas se levantó la información de la percepción de las trabajadoras del CPMGA sobre la existencia de satisfacción del Balance Trabajo-Familia, se indagó sobre el nivel impacto del tiempo laboral en el tiempo familiar y viceversa, se exploró si las habilidades y valores se transmiten de una esfera a la otra, se averiguó si las condiciones organizacionales del CPMGA afectaban el Balance Trabajo Familia.

#### **5.1.4 Análisis de los Datos.**

En esta fase se efectuó el análisis, cruce de datos e interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico y que sirvieron para la construcción de la propuesta.

#### **5.1.5 Propuesta.**

De acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico y el análisis de los mismos, se propuso un Plan de Intervención. Esta propuesta se orientó a realizar una mejora en el Balance Trabajo-Familia de las trabajadoras del Centro de Promoción Gregoria Apaza.

### **6. Alcances**

#### **6.1 Sectorial**

Esta investigación pretende llegar a la organización, entendida a esta como un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos (Schein, 1997). Uno de los medios para llegar dichos fines es la gestión de Recursos Humanos, Talento Humano u otro tipo similar.

La propuesta de un Plan BTF, otorga una herramienta para trabajar e invertir en el Capital Humano. Refleja las características y ventajas de desarrollar una Cultura de Balance Trabajo Familia.

En el estudio de caso se realiza un diagnóstico y se desarrolla un modelo construido según las necesidades del CPMGA.

## **6.2 Institucional**

El Estudio de Caso se desarrolló en el Centro de Promoción Gregoria Apaza. El CPMGA es una Institución Privada de Promoción y Desarrollo Social (IPDS), conformada legalmente como una asociación civil sin fines de lucro, el 5 de Marzo de 1983, con personería jurídica según Resolución Suprema No. 199098 y Registro Único de Organizaciones No Gubernamentales establecida por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo No. 61. Está domiciliada en la zona 16 de Julio, ciudad de El Alto, departamento de La Paz, trabajando a favor de la alteñas y alteños ([http: www.gregorias.org.bo](http://www.gregorias.org.bo)).

## **6.3 Temático**

El alcance temático del presente Estudio de Caso compila algunas de las materias cursadas en la maestría de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos de las gestiones 2009 y 2010 en la Universidad Andina Simón Bolívar, las cuales se describen a continuación:

Desarrollo Organizacional I y II, materias bases y centrales para el presente estudio, porque el enfoque utilizado es el de DO, cuyo pilar de trabajo es el cambio. Un plan mismo de intervención de BTF implica una transformación, tanto de valores orientados al balance como del desarrollo institucional buscando un compromiso y acompañamiento de la alta gerencia.

Para la realización de los talleres y momentos de aprendizaje de Competencias BTF, se utiliza las herramientas y metodologías estudiadas en Gestión de capacitación. Los talleres son vivenciales que inducen a un cambio de actitudes y pretenden lograr una conexión emocional con los participantes.

En la propuesta se utiliza el modelo de competencias, como una metodología para incrementar mejorar habilidades específicas por su polifuncionalidad y empleabilidad.

El desarrollo del presupuesto del estudio de caso, se basa en la temática avanzada en la materia de Proyectos Financieros. El presupuesto entendido como la estimación monetaria para realizar la propuesta.

Para la realización de la propuesta y el análisis de la Política Balance Trabajo Familia, se utilizó el modelo del triángulo de Moore (1995), donde se construyó un mapeo y balance político, estudiado en la materia de Estado Sociedad y Empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Aspectos Conceptuales**

##### **1.1 Balance Trabajo-Familia**

###### **1.1.1 Concepto de Balance Trabajo-Familia**

El trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia para la integración, ajuste psicológico y social de los individuos. Pero es en la familia donde muchas veces se forman las competencias claves para el buen desempeño laboral de las personas, tales como: empatía, negociación, tolerancia, trabajo en equipo, comunicación, autonomía, perseverancia, y solidaridad, entre otros. (Chinchilla, García y Mercadé1999).

Según Frone (2003), la concepción de “Balance Trabajo-Familia” tiene dos significados, por un lado, la falta de conflicto o interferencia entre el trabajo y los papeles familiares y por otro, el modo de cómo el trabajo enriquece la vida familiar y establece un equilibrio positivo centrado en el concepto de facilitación trabajo y familia.

MacDermid (1996) define el balance trabajo-familia como la tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima a cada uno de ellos. Por otra parte, Kirchmeyer (2000) considera el balance como la satisfacción en estos dominios de vida, requiriendo energía y el compromiso para la distribución de tiempo entre ambos. Similar concepción, presenta Clark (2000) quien define el balance como la satisfacción y buen funcionamiento tanto en el trabajo como en la familia, con un conflicto mínimo de roles. Finalmente, Greenhaus, Collins

y Shaw (2003) en un intento de operacionalizar el concepto de balance trabajo-familia, establece que para lograr este objetivo se necesita el ajuste de tres componentes: tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares); niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico en la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción en los dos ámbitos.

El balance trabajo-familia presenta interesantes líneas de investigación en relación a cómo las organizaciones promueven la interacción entre estos dos ámbitos. Este balance, ha sido medido en base a las facilidades percibidas por el trabajador respecto al lugar de trabajo y si éste le permite ocuparse de asuntos personales y familiares, o bien por las posibilidades de transferir las habilidades usadas en el ámbito laboral al ámbito familiar. Los resultados se han visto correlacionadas con el bienestar físico y mental (Grzwacs y Bass, 2003), así como mayores niveles de satisfacción organizacional y familiar (Wayne, Musisca y Fleyston, 2006).

La conciliación Trabajo-Familia es una terminología que se utiliza como sinónimo de balance Trabajo-Familia, y es utilizada como bandera en muchas organizaciones que se encuentran en este campo, se refiere a la compatibilización de los tiempos dedicados a la familia y al trabajo. Apunta al desarrollo pleno de las personas en el ámbito del trabajo, afectivo, familiar, personal, de ocio, estudio e investigación, y a disponer de tiempo para uno mismo. Conciliar significa mantener el equilibrio en las diferentes dimensiones de la vida con el fin de mejorar el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal (Chinchilla, 1999; Martinez, 1995).

Gracias a la incorporación de una nueva perspectiva en el Balance Trabajo-Familia concebido como un ente facilitador (Frone, 2003; Grzywacz y

Butler, 2005) y también de enriquecimiento (Kiehlmyer, 1992; Edwards y Rothard 2000); es que emerge el concepto de Balance Trabajo Familia que se asumirá en el presente estudio de caso, definido como: “Situación en la que las habilidades (personales y sociales) y los valores practicados en la familia y/o en la organización que son desplegados en un dominio, sea el laboral o el familiar, mejora o afecta la calidad de vida en el otro” (Frone 2003, Greenhaus y Poll 2006).

El trabajo y familia son dos esferas fundamentales para el desarrollo del ser humano, caracterizadas por ser interdependientes porque las habilidades, valores, creencias que se vivencian en una afectan a la otra. También son complementarias, en el sentido de que si encuentran un balance, se logrará la optimización de una gracias a la otra. Esta visión se fortalece cuando las organizaciones toman cada vez más conciencia de que gracias a este equilibrio se logra mayor rendimiento y productividad.

Dejejuh y Jauregui (2004); Jimenez y Moyano, (2008) aseveraron que el trabajo y familia son dos esferas fundamentales para el desarrollo de cualquier ser humano caracterizadas por ser interdependientes y complementarias entre sí.

## **1.2 Modelos del Balance Trabajo-Familia**

Son varias las investigaciones y modelos teóricos sobre la relación familia y trabajo, plantean diferentes maneras de abordar la interacción entre las esferas laboral y personal, tomando diferentes perspectivas e interpretando ciertas dinámicas que se presentan en dicha relación.

A continuación se describen 6 modelos:

### 1.2.1 Modelo de Segmentación

Esta visión fue la más temprana en aparecer, supone que tanto trabajo y familia son dominios independientes y están segmentados. Así por segmentación se entiende la separación, de tal modo que ambos dominios no se afectan y que el éxito en uno de ellos no tiene porqué interferir en la eficacia en otro ámbito (Lambert, 1990).

Este proceso de segmentación no se produce naturalmente, se puede dar desde una línea organizacional explícita o implícita, y/o que los trabajadores se esfuercen por mantener estos dominios separados como una manera de manejar convenientemente las tensiones provenientes de cualquiera de los ámbitos. Es un proceso activo que suprime, neutraliza o separa los pensamientos, sentimientos y comportamiento relacionados con un dominio mientras uno permanece en el otro dominio y viceversa. (Edwars y Rothbard, 2000). (Ver Figura N° 2)

Este tipo de modelo se ejemplifica con aquellas personas exitosas laboralmente, pero que al mismo tiempo, por no ocuparse de su otro dominio, puede llegar a un fracaso en su vida familiar o personal.

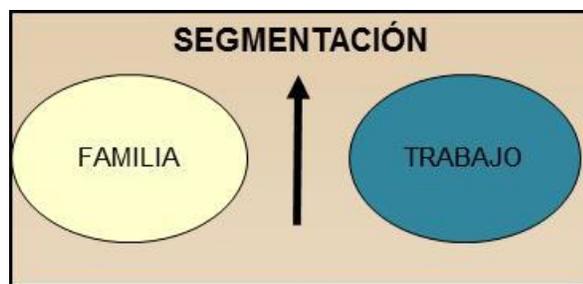


Fig. N° 2 Modelo de Segmentación

Fuente: Edwars y Rothbard, 2000

### **1.2.2 Modelo de Contaminación**

Este modelo postula que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra sin tener un poder de control. Así, situaciones en la que los trabajadores hubiesen tenido un mal día en el trabajo transfieren su malestar al hogar y viceversa. (Ver Figura N° 3)

Edwards y Rothbard (2000) definen la contaminación como los efectos negativos, que produce el trabajo en la familia y viceversa. Lieter y Durup (1996) en su estudio longitudinal de efectos colaterales entre trabajo y familia, encontraron que se evidencia más contaminación del trabajo al ambiente familiar, que de este último al primero. Por otro lado Larson, Richards y Perry-Jenkis (1994) compararon estados emocionales durante la actividad diaria en el trabajo y el hogar, reportan que las madres y los padres muestran patrones muy diferentes. Mientras las madres reportan más estados positivos en actividades lejos del hogar, incluyendo las laborales, los padres reportan más estados positivos en la esfera del hogar misma que en otras actividades.

Afirman que tales diferencias no sólo se refieren a tareas específicas sino también a las marcadas diferencias en los papeles asignados unos y a otras que, a su vez, provocarían diferencias en las interpretaciones y en las experiencias respecto de las actividades, cambiando el significado de las mismas para hombres y mujeres.

En este segundo modelo, los roles familiares y laborales están tan estrechamente relacionados y casi son indistinguibles que se vuelven en muchas oportunidades caóticas, como suceden en algunos de los negocios familiares (Frone, 2003) donde se incluso se pueden ver mezclados y entrar en conflicto los roles que se juegan en la familia y trabajo.

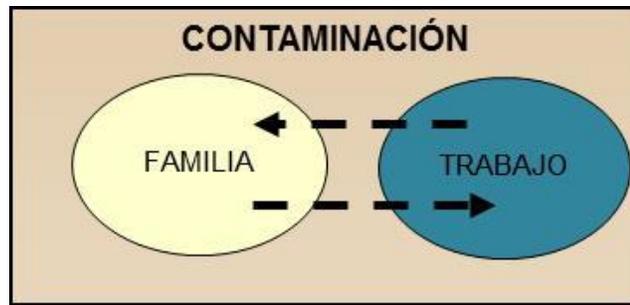


Fig. N° 3 Modelo de Contaminación

Fuente: Edwars y Rothbard, 2000

### 1.2.3 Modelo de Congruencia

La congruencia es entendida como la semejanza compartida entre el trabajo y familia, a consecuencia de una tercera variable (Avendaño, Ramírez y Román, 2003).

Esta tercera variable actúa como una causa común entre los dos dominios. Entre estos elementos comunes compartidos, pueden estar algunos rasgos de personalidad, estilos conductuales, valores sociales, culturales u organizacionales. De esta manera se explica que la forma de afrontar las responsabilidades de una persona sea congruente tanto en el dominio de la familia como en el trabajo a consecuencia de un elemento, por ejemplo un valor institucional que también es asumido en la familia.

Este mecanismo se asemeja al modelo de contaminación en la medida que un dominio es influenciado por otro, pero se diferencia que esta influencia se debe a una tercera variable y no a los efectos de un área sobre la otra. (Ver Figura N° 4).

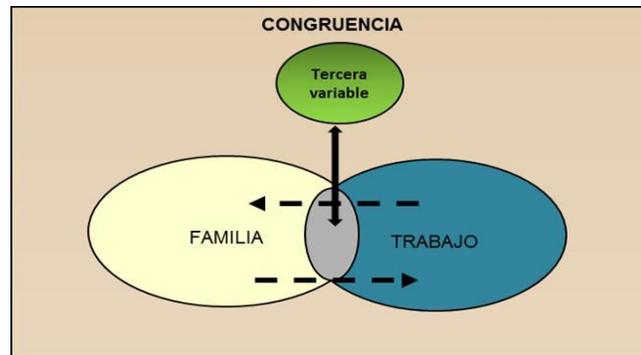


Fig. N° 4 Modelo de Congruencia

Fuente: Avendaño, Ramírez y Román, 2003

#### 1.2.4 Modelo de Consumo de Recursos

Este modelo consumo de recursos hace referencia a la extracción y desgaste de recursos personales finitos, como son el tiempo, la atención o energía de un dominio a otro. Cuando ello sucede obviamente, el recurso transferido no queda disponible para el dominio del que ha sido sustraído. (Avendaño, Ramírez y Román, 2003). (Ver Figura N° 5)

Si bien la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que la jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o hasta cuarenta y ocho horas semanales como máximo, esta realidad no siempre se cumple en las instituciones (CEDLA, 2008).

Según esta misma organización en su informe del 2005, nos muestra en su estudio que más de 600 millones de personas superan la jornada laboral de 48 horas semanales, lo que atenta contra su salud y produciendo graves trastornos en los trabajadores, como el estrés, la fatiga, los desórdenes del sueño, trastornos músculo-esqueléticos o enfermedades cardiovasculares y mentales, de acuerdo con el estudio.

Asimismo, la OIT considera una jornada laboral "excesiva" la que supera las 48 horas semanales, y en datos de 2007 países como Perú, Corea, India, Thailandia o Pakistán -con muchas horas de trabajo- reflejaban altos índices de incidentes laborales, mientras que en otros más desarrollados y con jornadas más reducidas la tendencia era la contraria.

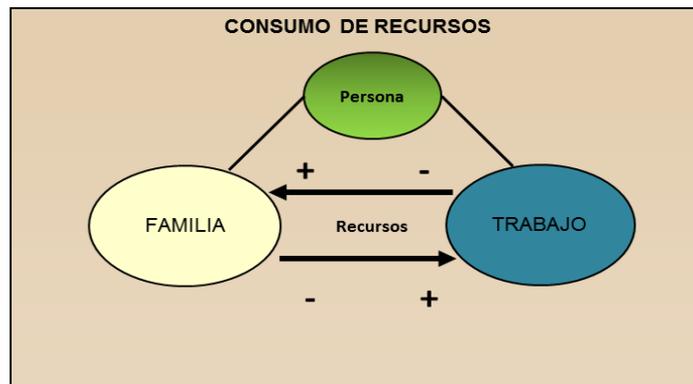


Fig. Nº 5 Modelo de Consumo de Recursos

Fuente: Avendaño, Ramírez y Román, 2003

En este modelo la persona es un agente activo, porque provoca y vivencia en si misma el desgaste de algún recurso.

### 1.2.5 Modelo de Compensación

Según Edwards y Rothbard (2000), la compensación representa los esfuerzos por equilibrar la insatisfacción de uno de los dominios buscando la satisfacción en el otro. Este proceso constituirá una búsqueda activa de satisfacción en uno de ambos dominios, como consecuencia de la insatisfacción en el otro (Lambert, 1990); por lo tanto el mecanismo de compensación sería intencional.

Existe una relación inversa entre trabajo y familia, donde las personas realizan esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de una esfera en relación a la otra, por ejemplo, situaciones en la que individuos con vidas familiares insatisfactorias podrían orientarse a actividades tendientes a obtener éxito en el trabajo y viceversa.

El involucramiento podría manifestarse con el tiempo, gracias a la atención dedicada a esta, o por concederle demasiada importancia a un dominio en relación al otro. Al respecto, Zedeck y Mosier (1990), señalan que las experiencias de trabajo y no trabajo suelen ser en este caso antagónicas.

Avendaño (2004) ha distinguido dos formas de compensación: suplementaria y reactiva. La primera se dará cuando las recompensas obtenidas en uno de los dominios son insuficientes o cuando las experiencias de ese dominio no están siendo claramente positivas. En cambio la compensación reactiva ocurrirá cuando las experiencias de un dominio están siendo claramente insatisfactorias o negativas. (Ver Figura N° 6).

Se podría mencionar como ejemplo en este modelo a los adictos al trabajo, que coloquialmente se conoce bajo el nombre de trabajólicos o por su nombre en inglés "*workaholic*". Según explica Bosqued (2000) el adicto al trabajo es aquella persona que, literalmente, ha hecho de él el centro de su vida, de manera que el trabajo ocupa un papel preponderante que resta importancia a familia, vida social y ocio. Son personas a las que en principio se valora por la obtención de resultados, pero esto es tan solo son a corto plazo, ya que a largo plazo fragmentan esquemas para construir la eficacia futura de la organización, porque por este desequilibrio se tornan agresivas: rompiendo equipos, desmotivando al personal, influenciando a generando un mal clima laboral (Chinchilla 2006).

Este mecanismo permite explicar el por qué algunos trabajadores se involucran más en su trabajo cuando están pasando por un problema en su vida familiar.

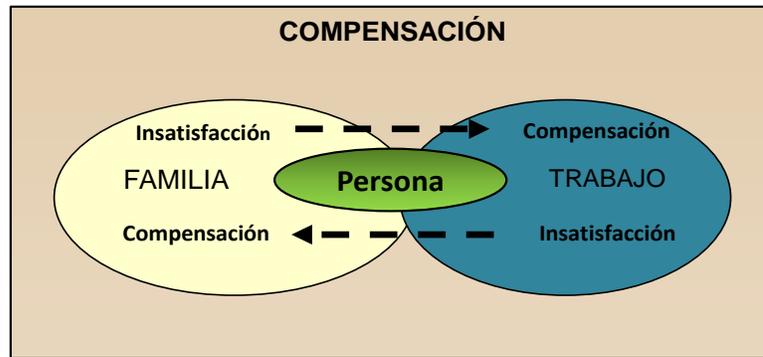


Fig. Nº 6 Modelo de Compensación

Fuente: Edwars y Rothbard, 2000

### 1.2.6 Modelo de la Frontera Trabajo-Familia

Un sexto modelo se enfoca en la línea del bienestar y calidad de vida (tanto laboral como familiar), es el formulado por Clark (2000) quien desarrolla el modelo de la teoría de la frontera (*Border Theory*), la cual explica que dependiendo de la forma del cómo los individuos se manejan y negocian en el trabajo y plano familiar, logran un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano. Lo central de este modelo es la idea de que trabajo y familia constituyen diferentes esferas que se influyen mutuamente poniendo al ser humano como actor principal en este balance. Clark y Farmer (2008) reportaron que bajo este modelo los empleados manifestaban satisfacción y sentido de logro en el trabajo, y también satisfacción en las relaciones familiares.

Clark (2001) elabora su propuesta como un intento de formulación teórica que permite exponer en forma integrada la complejidad de formas en que trabajo y familia se afectan mutuamente. En sus propias palabras, “*es una teoría que explica cómo los individuos manejan y negocian las esferas de trabajo y familia y las fronteras entre ellas para obtener el equilibrio*” (Clark, 2001, p.750)

El equilibrio se lograría por medio de “*la satisfacción y buen funcionamiento en el trabajo y el hogar con un mínimo de conflicto de rol*” (Clark, 2000, p 753), en donde el conflicto de rol es definido como la ocurrencia de demandas incompatibles entre en plano familiar y laboral de las personas.

Según Clark (2001) la segmentación de los dominios trabajo y familia como mundos separados se remonta a la industrialización de las sociedades occidentales. Por eso, cotidianamente las personas deben cruzar fronteras entre los dominios familia y trabajo.

Este modelo intenta ofrecer un marco de interpretación que permita explicar las maneras en que las personas conciben ambos dominios. El modo en que se realiza el cruce de fronteras, y las consecuencias que todo eso tiene para las personas en términos de equilibrio o conflicto de roles. Atendería la centralidad que tiene un dominio respecto al otro en la vida de la persona y las tensiones que ello podría generarle en términos de manejo y posibilidades de cambio de los dominios y fronteras y, por último, en cuanto a la facilidad o dificultad con que se logra el equilibrio entre los dominios.

De esa manera, dos fundamentos son centrales para Clark (2000) en su teoría. Primero las personas son proactivas en sus entornos. Es decir, van y vienen entre el trabajo y sus familias, pudiendo modelar o no ambos dominios

a través de las negociaciones y la comunicación. Segundo, se enmarca en el concepto de espacio vital, donde todo lo que afecta a nuestro comportamiento se engloba en un espacio generado por nuestras interpretaciones del mundo y nuestras experiencias. A su vez, cada persona organiza su espacio vital de manera particular, distinguiendo diferentes regiones separadas por fronteras que varían en su permeabilidad y en su mundo de conexión o aislamiento.

En este modelo se articula cuatro conceptos centrales: dominios, fronteras, cruzadores de fronteras y guardianes de fronteras.

Por dominios, se entiende las esferas de vida que “las personas han asociado con diferentes normas patrones de pensamientos y comportamientos” (Clark, 2000, p.753). Por fronteras entre dominios entiende las líneas de demarcación temporales (horarios que dividen el tiempo de trabajo y la vida familiar), físicas (el lugar de trabajo y la vivienda) y las psicológicas (reglas y procedimientos que dictan cuando los patrones de pensamiento, conducta y emoción son apropiados para un dominio pero no para otro). Las fronteras psicológicas son creadas a través de un proceso mediante el cual las personas toman los elementos dados por sus ambientes y los organizan de un modo tal que pueden darles sentido, con frecuencia utilizando como base las fronteras temporales y físicas.

Clark (2000) propone un conjunto de cualidades de fronteras que determinan el grado en el cual éstas son fuertes o débiles: permeabilidad o grado en el cual los elementos de un dominio pueden entrar en el otro; flexibilidad o la medida en que las fronteras se expanden o contraen en dependencia de las demandas de uno u otro dominio; y mixtura, aspecto en que el área alrededor de las fronteras no es exclusiva de uno u otro dominio, lo cual a su vez dependería de la permeabilidad y la flexibilidad.

Los cruzadores de fronteras hacen referencia a los atributos de las personas que frecuentemente transitan de un dominio a otro: habilidades que contribuyen a alternar dominios y fronteras en función de las necesidades de las personas.

Finalmente, guardianes de las fronteras son aquellos actores con especial influencia al momento de definir los dominios y sus fronteras, específicamente porque gozan de cierto poder sobre los cruzadores de frontera. Los guardianes de fronteras sostienen definiciones, basadas en sus experiencias personales, de lo que constituye la familia y el trabajo y en función a ellas cuidan los dominios y fronteras.

Mientras guardianes de fronteras focalizados en los dominios y sus fronteras podrían acentuar los conflictos trabajo y familia, restando flexibilidad a los cruzadores de fronteras para manejar demandas conflictivas, entre ambos dominios, la conciencia del otro dominio, el compromiso con el cruzador de fronteras y la comunicación entre dominios, son atributos que al ser desarrollados por los miembros de cada dominio facilitarían el equilibrio trabajo y familia. (Ver Figura N° 7)

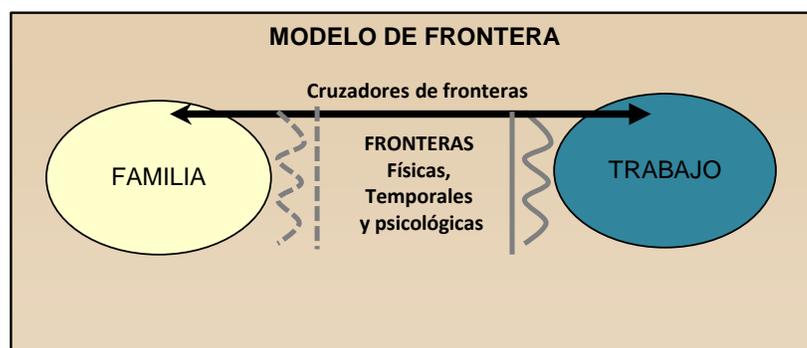


Fig. N° 7 Modelo de la Frontera

Fuente: Clark, 2001

### **1.2.7 Modelo asumido en el Plan de Intervención**

El presente estudio de caso se toma como referencia a dos de los modelos mencionados, el Modelo de Congruencia y el Modelo de La Teoría de la Frontera Trabajo-Familia. El primero porque se considera que al incluir ciertos elementos organizacionales, entendidas como variables, influenciarán directamente al área laboral, pero al mismo tiempo a la esfera familiar. Se consideró también el modelo propuesto por Clark (2000) de la Teoría de la Frontera Trabajo-Familia para facilitar el encuentro de estos dos dominios tomando en cuenta los cruzadores de fronteras así, como los guardianes de las mismas. (Ver modelo propuesto pág. 85).

La propuesta tenderá a evitar caer en los modelos de la Segmentación, Contaminación, Compensación y de Consumo de Recursos, por considerarlos alejados al Balance Trabajo-Familia.

### **1.3 Organizaciones Representativas del Balance Trabajo-Familia**

En los últimos 10 años se ha visto ingresar en la nomenclatura de las empresas los términos similares al de Balance Trabajo-Familia. Otras organizaciones se han creado para trabajar en esta misión e incluso han desarrollado una certificación denominada EFR (Empresas Familiarmente Responsables).

EFR es un movimiento internacional que formando parte de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos.

Una Empresa certificada en EFR es aquella organización que apoya a sus colaboradores en su búsqueda de balance entre los planos laboral y familiar y que asume esta perspectiva como propia, ya que beneficia simultáneamente a empleados, empresa y sociedad (Rogers, 2001).

Las dos organizaciones mencionadas a continuación son referentes y han trabajado sobre la temática conciliación trabajo-familia. La primera elaborando herramientas diagnósticas para las empresas, permitiéndoles medir el grado de desarrollo para denominarse EFR y la segunda creando una certificación de una EFR.

### **1.3.1 Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF)**

Una de las organizaciones que se ha preocupado directamente de la temática balance Trabajo-Familia es el Centro Internacional Trabajo y Familia (*“Center for Work and Family ICWF”*) dependiente del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) de la Universidad de Navarra en España.

El ICWF, nace dando respuesta a la problemática del cómo tener vida después del trabajo. Al ver que las empresas empezaban a buscar asesoramiento porque su capital humano comenzaba a disminuir, y porque mucho del talento se perdía en la medida que abandonaba la organización en búsqueda de mejores oportunidades. Se encontraban con la preocupación de muchos trabajadores que veían resquebrajada su vida por maratónicas horas de trabajo, y otros ejecutivos se cuestionaban sus grandes logros profesionales que conllevaban a la vez grandes fracasos familiares (Chinchilla 2007).

Desde el año 1999 el International el ICWF, lleva adelante la investigación IFREI (índice Internacional de Empresas con Responsabilidad Familiar

Corporativa). Es un modelo de diagnóstico de Empresa Familiarmente Responsable y constatar en qué grado de desarrollo se encuentra la empresa en cuanto a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y personal.

Actualmente la ICWF presta servicios de formación, asesoría en las distintas fases del modelo conciliación laboral familiar (diagnóstico, diseño, evaluación interna).

El ICWC define Empresa Familiarmente Responsable como la empresa que de un modo explícito desarrolla programas, políticas y prácticas que facilitan la conciliación de la vida familiar y profesional (por ejemplo, flexibilidad, excedencias, políticas de servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos, adaptación del puesto de trabajo, apoyo o asesoramiento profesional/personal y beneficios sociales). No todas las empresas utilizan todas las medidas, algunas están contempladas en la ley y otras van más allá. Muchas no tienen coste para el empresario, constituyen tan sólo una cuestión de cultura empresarial.

La matriz que se muestra en la Figura Nº 8 permite explicar dónde se encuentra una empresa en el desarrollo de una verdadera EFR, este diagnóstico del IFREI en base a cuatro cuadrantes.

Las empresas que caen en el cuadrante D de la matriz EFR no asumen ninguna responsabilidad respecto al cuidado de la persona en el entorno social, no son conscientes del daño que están causando a su personal, a sus familias y a sí mismos, como resultado de la ausencia de flexibilidad y de medidas de conciliación.

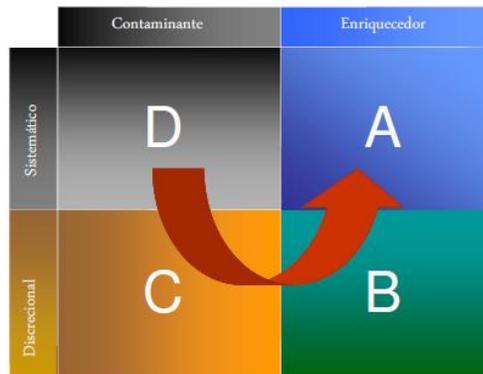


Fig. N° 8 Matriz EFR (Entorno Familiarmente Responsable)

- A: El entorno sistemáticamente facilita la conciliación laboral-familiar
- B: El entorno ocasionalmente facilita la conciliación laboral-familiar
- C: El entorno ocasionalmente dificulta la conciliación laboral-familiar
- D: El entorno sistemáticamente dificulta la conciliación laboral-familiar

Las empresas ubicadas en el cuadrante C empiezan a tener pautas de flexibilidad y a asumir parte de responsabilidad en este sentido, pero aún se utilizan poco las políticas de conciliación.

Las empresas del cuadrante B no sólo reconocen el hecho de que el personal tiene más de una responsabilidad en su vida diaria, tienen un rol profesional, otro familiar, personal y social, sino que además dan paso de manera activa para ayudarles a alcanzar un sano equilibrio entre esos distintos hábitos vitales.

La cuarta y última fase, el cuadrante A del modelo EFR, representa un estado en el cual la protección y el apoyo al trabajador y a su familia se convierten en parte integrante de la cultura empresarial, y se percibe en la marcha diaria de la empresa.

El pasado año el IESE, tomando una muestra mundial de empresas, aplicó IFREI encontrando el siguiente resultado (ver Figura N° 9).

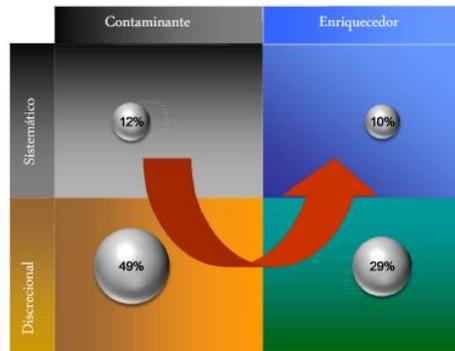


Fig. N° 9 Percepción del Entorno Laboral por parte de los empleados

- A: 10% percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación laboral-familiar.
- B: 29% percibe que el entorno ocasionalmente facilita la conciliación laboral-familiar.
- C: 49% percibe que el entorno ocasionalmente dificulta la conciliación laboral-familiar.
- D: 29% percibe que el entorno sistemáticamente dificulta la conciliación laboral-familiar.

Como se muestra tan solo un 10% logra percibir que su empresa cuida su balance trabajo-familia de su personal.

El IFREI tiene como objetivo, promover entornos familiarmente responsables que tengan un impacto positivo en las empresas, las familias y las sociedades, mediante el intercambio de buenas prácticas de conciliación e igualdad de oportunidades.

Asimismo, quiere apoyar a que más mujeres lleguen a puestos directivos. Trabajan bajo la concepción que la mujer está feminizando positivamente la sociedad con su trabajo, pero el tener dobles jornada le imposibilita desenvolverse plenamente tanto en el ámbito laboral como el familiar.

Para llegar al diagnóstico y conocer adecuadamente cuáles son las necesidades de conciliación de las personas, se aplica el modelo propuesto por el ICWF (Ver Figura N° 10).



Fig. Nº 10 Modelo de propuesta de trabajo de ICWF

En primer lugar, se analizan las políticas que son las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa. Políticas de Flexibilidad laboral. Políticas de Apoyo profesional, y políticas de Servicios Familiares y políticas de Beneficios extra salariales, si existiesen.

Se identifica los facilitadores que son elementos que ayudan a las organizaciones a generar el cambio, a crear una cultura organizativa flexible y responsable. Estos son el liderazgo, comunicación, responsabilidad de cada empleado y la estrategia que ayuda a la conciliación.

Dentro de la cultura organizacional se explicita los frenos e impulsores para el cambio hacia una mejor conciliación.

Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y diagnóstico de la situación de una empresa que, así puede ubicarse en algún punto de la matriz que se indicó en el gráfico 1.

Las herramientas de diagnóstico que utilizan son:

- El cuestionario IFREI desarrollado por el IESE para el análisis de la organización. Se emplea en el estudio anual de las empresas en España, Latinoamérica y Europa.

- El cuestionario IFROPAC desarrollado también por el IESE para el análisis de los empleados.
- Talleres de contraste en los que participa una muestra representativa.

Es por esto que el IESE inicia una serie de investigaciones en el campo del balance trabajo-familia, con el objetivo de ayudar a las personas y sobre todo a las empresas a poder ser más flexibles a poder ayudar en lo que ellos denominan la conciliación trabajo y familia.

Los directivos de las Empresas Familiarmente Responsables tienen que tener una idea clara de que es una persona trabajadora más allá del concepto de negocio puro y el de las personas que tienen que ser formadas y ayudadas a gestionar mejor su tiempo para que este no llegue a comerse espacios personales.

El objetivo de este centro es que las personas empiecen a conciliarse consigo mismas, luego con la empresa y su familia; a las empresas para que puedan ser más flexibles y por último trabajar con el gobierno para que apoye a este tipo de empresas que por ahora son pioneras para no acabar . lo que ellos denominan ecología humana “No queremos acabar con los nacimientos ni el capital social habilidades que se desarrollan en el hogar con los hijos” (Chinchilla 2009, pág. 89).

Sus planteamientos se centran en dirigir por objetivos y no por presencia, gestionar horarios con flexibilidad, teletrabajar por ciertos tiempos fuera del despacho, que se tenga la opción de poder trabajar en la familia.

### **1.3.2 Fundación MasFamilia**

La Fundación Masfamilia es una organización española privada, sin ánimo de lucro. Surge el año 2003 con el fin de desarrollar acciones que supongan una mejora en la calidad de vida y bienestar de las familias. Nace después de investigar y no encontrar que en el mercado laboral en el mundo, la existencia de organizaciones profesionales que se dedicaran al balance trabajo y familia.

Rafael Fuertes Martínez, quien es el director general de la Fundación Másfamilia, indica que el denominativo “más” se da por el sumar, aumentando el patrimonio familiar en todo el mundo.

Fundación Másfamilia promueve instrumentos serios y profesionales que faciliten y mejoren la conciliación de la vida familiar y laboral. Proponen un modelo que incidan en el equilibrio de la persona, familia, empresa y sociedad. Entre sus indicadores de diagnóstico están: la calidad de empleo, el desarrollo profesional, flexibilidad temporal y espacial, servicios de apoyo a la familia y la igualdad de oportunidades para los trabajadores.

Entre sus pilares de acción está el Certificado Empresa Familiarmente Responsable- EFR Es la propietaria del esquema privado de certificación EFR y licenciataria de la marca del mismo nombre.

Fundación Másfamilia propone indicadores de gestión conciliación trabajo-familia en las empresas, estos indicadores son la base para hacer el diagnóstico y proponer mejoras bajo las normas EFR 1000. Una vez realizada estas mejoras se procede a la certificación en sí.

El proceso de certificación inicial y concesión de la marca “EFR” se desarrolla en tres fases:

### **Fase I:** Diseño e Implantación del modelo EFR

En esta fase las organizaciones tienen que implantar el modelo de gestión EFR definido en las normas EFR 1000. Las entidades pueden abordar la implantación del modelo EFR, bien con sus propios recursos internos o bien con la ayuda de una **empresa consultora homologada**, que asesore de forma voluntaria a las compañías interesadas sobre cómo desarrollar e implantar el modelo de gestión EFR.

Las organizaciones interesadas también pueden formar en esta materia a sus propias personas a través de **acciones formativas homologadas** por Fundación Másfamilia.

### **Fase II:** Certificación

Cuando las entidades han culminado la implantación del modelo EFR, es cuando una entidad de certificación acreditada, se encarga de comprobar el cumplimiento de los requisitos de certificación con la participación directa de los trabajadores a través de una auditoría externa.

### **Fase III:** Concesión del certificado y distintivo EFR



Una vez superado con éxito la auditoría externa, es cuando Fundación Másfamilia concede a la entidad el certificado y distintivo EFR.

El certificado EFR tiene un periodo de validez de 3 años para las grandes y medianas empresas y de 2 años para las pequeñas organizaciones, durante el cual la entidad podrá incorporar a su marca el distintivo EFR para hacerlo público y notorio. Transcurrido ese plazo, la compañía tendrá que renovarlo por periodos de igual duración.

### **1.3.3 Trabajo y Familia en Latinoamérica**

Las iniciativas en la región latinoamericana se han desarrollado más en el marco de regulación de derechos y normativas legales. La legislación dirigida a la familia y específicamente a la mujer, entró en vigencia hace 10 años, involucró al menos cuatro tendencias: cambios constitucionales, cambios en relación con el cuidado de los diversos miembros de las familias; legislación sobre violencia doméstica e intrafamiliar y acerca de la articulación entre vida familiar y trabajo (Arriagada, 2007).

A partir de la década de los setenta, la OIT adoptó la noción de las responsabilidades familiares, con un proceso que culminó con el Convenio denominado 156 y la recomendación sobre Trabajadores con Responsabilidades Familiares. En dicho Convenio se menciona que el ejercicio pleno de derecho al empleo implica responsabilidades familiares, sin que esto constituya causa de discriminación, no obstruya el mejoramiento de las condiciones de vida, ni comprometan el acceso a la pertenencia laboral. Para ello, recomienda a los Estados políticas públicas y reglamentaciones que involucren a los hombres para una distribución igualitaria de las responsabilidades (OIT, 2005).

En la región América Latina y el Caribe, nueve países tienen la ratificación de los convenios sobre protección de la maternidad, y Argentina, Belice, Bolivia, Chile, El Salvador, Guatemala, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela

han ratificado el Convenio 156. Esto indica que casi el 30% de los Estados han demostrado la voluntad del país para adoptar estándares internacionales sobre protección de la maternidad y conciliación entre trabajo y familia (Ídem, 2009).

En estudio comparativo de Económica de Cuidado realizado por la Red Internacional de Género y Comercio (IGTN) menciona que en Chile se ha avanzado desde fines de los años noventa al incorporar una mayor preocupación por brindar servicios de cuidado infantil a quienes tienen dificultades de acceso al empleo por este motivo. Se desarrolló una oferta orientada a madres trabajadoras, que buscan empleo, jefas de hogar o madres adolescentes, que les proporciona cuidado en jornadas de 8 horas (de 8:30 a 16:30) y más extensas (hasta las 20hrs.) para que puedan adecuar sus actividades en esos horarios. A su vez, se crearon formas alternativas para resolver el cuidado de los hijos e hijas de mujeres trabajadoras del sector agroexportador cuya zafra laboral se verifica en época de vacaciones escolares (IGTN, 2007).

En Colombia, el Estado ha institucionalizado los servicios que proveían las mujeres del barrio en forma comunitaria. Los programas públicos de cuidado infantil del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que son los de mayor cobertura a nivel nacional, surgen a iniciativa de las propias mujeres de los sectores populares que cuidaban a los niños del barrio para que no quedaran solos mientras sus madres salían a trabajar (Ídem, 2007).

En Argentina se ha creado el año 2005, el Centro de Conciliación Familia y Empresa IAE Business School en Universidad Argentina de la Empresa. Este Centro desarrolla actividades orientados a la promoción y consolidación de las mejores prácticas de conciliación, tanto en la vida personal de los

directivos como en la promoción de políticas afines en las organizaciones, su directora Patricia Debeljuh.

En Argentina las empresas Walmart Argentina, Santander Río, ManpowerGroup Argentina y San Juan de Mar del Plata han sido las primeras en Latinoamérica en recibir la acreditación IFREI (índice Internacional de Empresas con Responsabilidad Familiar Corporativa).

Hasta el día de hoy son más de 250 empresas las certificadas como EFR en España y varios los nuevos horizontes en los que se está expandiendo el Modelo como: Colombia, Portugal, Brasil y Chile (Cabal, P. 2012. Gestrategica [en línea]. Disponible en <http://www.gestrategica.org>

#### **1.4 Planes de intervención**

El Desarrollo Organizacional (DO) es una disciplina que parte de la ciencia del comportamiento, cuya meta es crear organizaciones adaptables capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse según sea necesario (Hellriegel, Slocum, Woodman 1999).

Su forma de intervención se basa en desarrollar técnicas con una cierta filosofía y un cuerpo de conocimientos, apoyados en principios que presentan un énfasis doble tanto en la efectividad organizacional y en la satisfacción humana mediante la experiencia de trabajo (Luis,R Mejia, 1996).

Desde este enfoque DO se ha desarrollado planes de intervención en diversos ámbitos, siempre orientados al cambio ya sea de cultura, tecnología, diseño organizacional, estrategia cambio de cultura organizacional y diseño organizacional.

Entre todos los anteriormente mencionados también se interesó en trabajar en programas de calidad de vida en el trabajo (CVT) entendido como la realización de actividades en la organización para mejorar condiciones que afectan la experiencia de un empleado con su entorno de trabajo.

Muchos programas de CVT en principio se ocupaban de la higiene y seguridad, prevención de accidentes, salud; pero cada vez es más la demanda de los empleados por mejores condiciones y se van captando otras áreas como es la calidad de vida en general del trabajador (Angela Kinicki 2003).

Si bien existe un avance del interés por programas sobre un equilibrio entre la vida laboral, aún hay mucho por hacer. El tercer informe sobre las políticas de conciliación en Europa, elaborado por el Instituto de Estudios Laborales (IEL) ha analizado 87 convenios colectivos acordados entre septiembre de 2003 y febrero de 2004, destaca que los planes de Balance Trabajo-Familia quedan con sólo el 1,15% de los acuerdos.

En el Informe denominado Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social, se hace referencia a los debates sobre políticas y prácticas de conciliación en América Latina y el Caribe de la OIT y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en una de sus recomendaciones dice: *“Otros aspectos importantes se relacionan con la ampliación de los servicios a la infancia y de ayuda familiar, basada en estadísticas y encuestas sobre las necesidades y preferencias de trabajadores/as con responsabilidades familiares. Se deben establecer planes para el desarrollo sistemático y que la organización facilite servicios y medios adecuados y suficientes, gratuitamente o a un costo razonable, que respondan a las necesidades de estos/as trabajadores/as y de las personas a su cargo”* (OIT y PNUD, 2009, pág. 25).

## 1.5 Género, Trabajo y Familia

La incorporación de la mujer al mundo laboral es uno de los fenómenos sociales más relevantes de la segunda mitad del siglo XX. Las consecuencias de tal fenómeno afectan a la sociedad en su conjunto (Carbonero, 2007).

En todo el mundo se calcula que las mujeres representan el 40% de la fuerza laboral mundial, sólo el 16% de los puestos de gestión y menos del 6% de la cúpula de la dirección (OIT y PNUD 2009).

Bolivia no está alejada de esta realidad, al observar la Tabla N° 1, se encuentra el incremento del número de mujeres en el ámbito laboral, siendo la ocupación principal en la que se posicionaron el comercio y en la agricultura. Se destaca un incremento de porcentaje en la actividad profesional pero no se ha logrado una participación en cargos directivos ya sea públicos o privados.

BOLIVIA: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN EN LA OCUPACIÓN PRINCIPAL, SEGÚN SEXO Y GRUPO OCUPACIONAL, 2000 - 2009 (En porcentaje)									
GRUPO OCUPACIONAL	2000	2001	2002	2003-2004 <sup>(1)</sup>	2005	2006	2007	2008	2009
<b>MUJERES</b>	1.604.866	1.755.849	1.664.780	1.911.737	1.901.114	2.044.719	2.095.409	2.226.947	2.240.226
Directivos públicos y privados	1,13	0,36	0,64	0,81	1,06	1,04	1,20	0,58	0,71
Profesionales	2,50	5,50	5,35	4,35	4,86	6,97	6,83	6,96	8,60
Técnicos y profesionales de apoyo	6,12	2,54	2,82	3,19	4,95	4,15	4,41	5,13	5,93
Empleados de oficina	4,12	4,52	3,10	3,04	4,36	4,46	4,11	4,14	4,30
Trabajadores en servicios y comercio	25,43	24,96	24,98	27,55	24,02	23,51	22,59	27,60	27,35
Trabajadores en agricultura, pecuaria y pesca	36,28	26,55	38,71	34,21	38,82	39,30	37,45	33,85	26,71
Industria extractiva, construcción, Ind. manufactur	8,10	7,98	10,65	10,61	8,94	8,57	7,98	9,00	8,80
Operadores de instalaciones y maquinaria	0,18	0,16	0,22	0,38	0,17	0,14	0,12	0,15	0,17
Trabajadores no calificados	16,14	27,44	13,53	15,86	12,81	11,87	15,32	12,57	17,39
Fuerzas Armadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	n.d.
Ns/Nr <sup>(2)</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA									
<sup>(1)</sup> Los datos del período 2003-2004 provienen de la Encuesta Continua de Hogares, realizada entre noviembre de 2003 y octubre de 2004.									
<sup>(2)</sup> Ns/Nr: No sabe o no responde									
n.d.: No disponible									

Tabla N° 1 Distribución porcentual de la población

La esfera familiar exige cuidados y atenciones, y el mundo laboral requiere trabajo constante, esto se ha convertido en una fuente de tensiones para las personas. Estas tensiones están generando altos costos para los trabajadores, pero también para el crecimiento económico de los países, el buen funcionamiento del mercado de trabajo y la productividad de las empresas. Los resabios de la tradicional división sexual del trabajo se exageran a falta de medidas efectivas para la conciliación entre los ámbitos laboral y familiar, lo que compromete decisivamente las posibilidades de desarrollo humano de las naciones.

Si bien cada día hay más mujeres que participan en trabajos sus niveles de remuneración no son los mismos que el de los hombres. Las mujeres reciben salarios que son 25% inferiores al de los hombre en promedio en el mundo (Iriarte, 2011).

En Bolivia si tomamos como referencia la remuneración percibida en el sector privado se muestra una realidad similar Ver Tabla N° 2. Si bien la tendencia en el tiempo

**BOLIVIA: BRECHA DE INGRESOS<sup>7</sup> ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EL SALARIO Y REMUNERACIÓN MEDIA NOMINAL DEL SECTOR PRIVADO, SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL, JUNIO 2011<sup>(p)</sup>**  
(En bolivianos)

GRUPO OCUPACIONAL	SALARIO			REMUNERACIÓN		
	Hombres	Mujeres	Brecha de Ingresos	Hombres	Mujeres	Brecha de Ingresos
<b>GENERAL</b>	<b>3.162</b>	<b>2.885</b>	<b>1,10</b>	<b>4.619</b>	<b>3.940</b>	<b>1,17</b>
Gerentes y Administradores	14.987	9.854	1,52	19.194	13.210	1,45
Profesionales	5.383	3.638	1,48	7.147	5.101	1,40
Otros Profesionales	6.357	5.774	1,10	7.752	7.026	1,10
Empleados	3.271	2.087	1,57	4.838	2.866	1,69
Otros Empleados	2.694	2.716	0,99	3.992	3.646	1,10
Obreros Especializados	1.778	977	1,82	3.174	1.807	1,76
Otros Obreros	1.416	1.148	1,23	2.364	1.719	1,37

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA  
(p): Preliminar

<sup>7</sup> La brecha de ingresos es la relación de los salarios o remuneraciones percibidos por Hombres entre los salarios o remuneraciones percibidos por Mujeres. Si el resultado es mayor a la unidad refleja ventaja para los varones y si es menor existirá ventaja para las mujeres.

Tabla N° 2 Brecha de Ingresos entre hombres y mujeres

Asimismo, en la Figura N° 11 se muestra que el ingreso mensual en la ocupación principal, presentó tendencia creciente, siendo el ingreso de los hombres superior al de las mujeres.

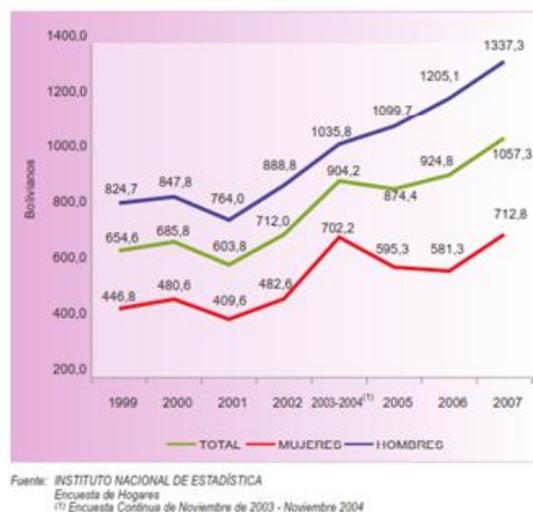


Fig. N° 11 Ingreso Promedio Mensual en ocupación principal según sexo y actividad económica

Esta brecha salarial pone al descubierto la rigidez de los papeles de género establecidos a partir de la división sexual del trabajo: la desvalorización de las labores domésticas y la percepción de que el cuidado familiar y del hogar es el principal papel de las mujeres. La concepción de que las actividades laborales femeninas son secundarias y su ingreso sólo un complemento al presupuesto familiar contradice con la realidad laboral; no obstante, la desvalorización de las responsabilidades domésticas, afecta también a las actividades de la mujer porque en general tiene una autonomía más limitada para elegir sus tareas laborales y de cuidado familiar.

Esta realidad se demuestra en la Figura N° 12 con las horas semanales que los hombres y mujeres dedican al quehacer del hogar en países de

América Latina, siendo las mujeres en todos los casos los que más horas dedican a esta actividad (OIT-PNUD, 2009).

**Países seleccionados: horas semanales promedio destinadas a quehaceres del hogar por sexo, alrededor de 2002**

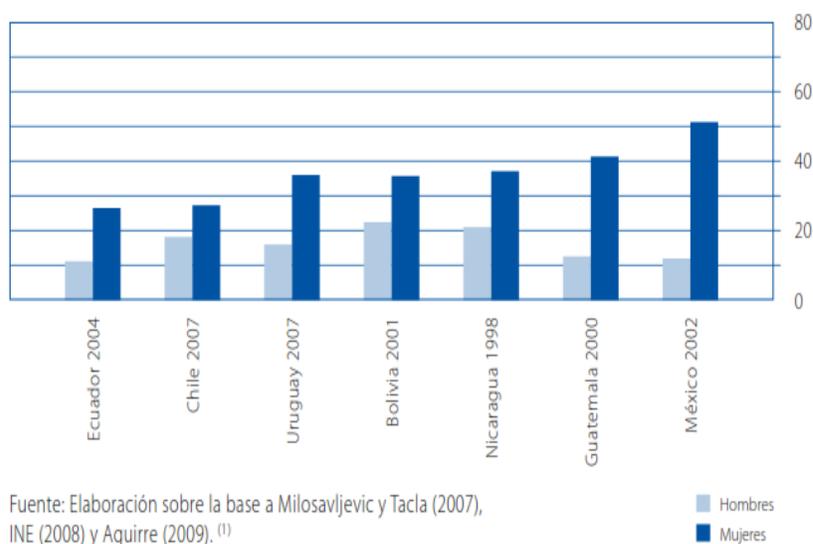


Fig. N° 12 Horas destinadas a los quehaceres del hogar por sexo

Los resultados desglosados en el caso de Bolivia se observa en la Figura N° 13, donde se muestra que el 86% de las mujeres se dedicaron a cocinar/asear la casa frente al 37% de los hombres dedicados a la misma actividad, seguido del 83% de la mujeres que tiene como actividad lavar/planchar la ropa a diferencia de los hombres que sólo presentaron el 45%. Otra actividad que sobresale es el trabajo del cuidado de los niños y/o ancianos que ocupan el 55% de las mujeres y 37% de los hombres.

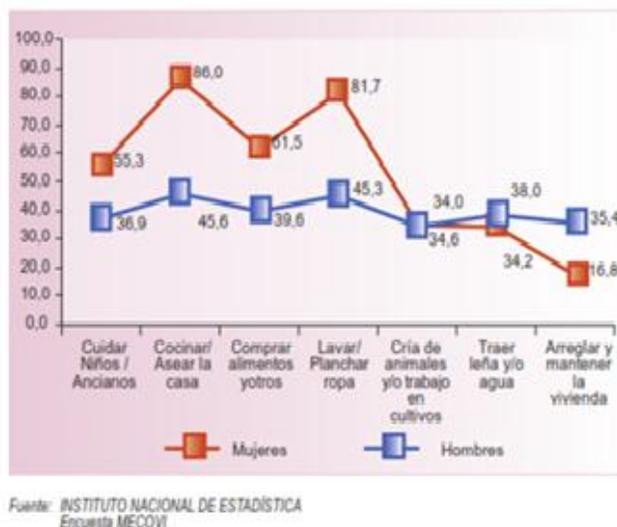


Fig. N° 13 Trabajo no remunerado en los hogares, según sexo

Otro aspecto por considerar es el efecto negativo que se ha demostrado en la investigación publicada el 2009 en la Revista de la Epidemiología y Salud Infantil de la Universidad de Londres, realizada con 12500 niños de cinco años de edad, donde concluyeron que los niños cuyas madres que trabajan mayor número de horas y no lograban tener un equilibrio en su vida laboral y familiar, tenían menos posibilidades que sus hijos llevaran un estilo de vida sano; que aquellos cuyas madres dedicaban un número mayor de horas en casa. En el estudio se siguió un registro del número de horas que las madres trabajaban y de la dieta, niveles de ejercicio y actividades sedentarias de los hijos. Niños de madres que salen a trabajar. (2009, 4 de Octubre) EL DIARIO, pp, B/3.

## 2. Aspectos Jurídicos

### 2.1 Nueva Constitución Política del Estado

El Estado reconoce valores que son compartidos con el BTF, en la Nueva Constitución Política del Estado N.C.P.E, Capítulo Segundo, artículo 8, II dice:

“El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.”

El Balance Trabajo Familia aporta a que la organización busque el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras, solidarizándose al apoyarlos en la armonización de su vida laboral con la familiar y/o personal; esta organización más humana se responsabiliza al otorgar a su personal una oportunidad de vivir bien.

El plan BTF contempla momentos de aprendizaje en las capacitaciones, en los cuales se menciona la no diferenciación de roles en las actividades domésticas, lo que no solo coadyuva en un compartir responsabilidades como familia, sino en lograr un equilibrio entre la esfera laboral y familiar, tal como se menciona en NCPE, Capítulo Sexto, artículo 79: “La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores ético morales. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos”.

En cuanto a la familia, en el Capítulo Sexto, artículo 62 dice: “El Estado reconoce y protege a las familias como el núcleo fundamental de la sociedad, y garantizará las condiciones sociales y económicas necesarias para su desarrollo integral. Todos sus integrantes tienen igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades”. Se menciona que la familia promueve al igual que el Plan BTF la igualdad de condiciones, el trabajo compartido dentro del núcleo familiar en la que se plantea la participación igualitaria y sin

discriminación en las tareas domésticas; además de la corresponsabilidad en los deberes entre cónyuges.

## **2.2 El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades**

El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (PIO) que fue aprobado mediante Decreto Supremo N° 29850, en diciembre de 2008; establece los lineamientos generales para aplicar políticas públicas con igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Este plan se orienta a promover derechos laborales como una forma de acceso a un trabajo digno, uno de los beneficios que implícitamente se presenta es el balance trabajo familia, ya que con el PIO se promueve la redistribución de las tareas del cuidado y protección de la familia entre mujeres y hombres dentro del hogar.

El PIO como Fortalecimiento institucional promueve la igualdad entre mujeres y hombres en todos los niveles y ámbitos, bajo este parámetro el BTF incentiva la valoración de la administración del tiempo de sus trabajadoras y trabajadores como una forma de distribución justa y equitativa convirtiéndolo en un recurso productivo.

El BTF responde a la igualdad entre géneros trabajando a través de diálogo en la sensibilización de tener un Balance Trabajo Familia, fortalece la organización construyendo una cultura de modelos BTF con capacidades de manejo de tiempo, estrés y valorando sus potencialidades.

## **3. Aspectos Institucionales**

El CPMGA es una ONG que busca la transformación de las relaciones de poder desiguales e inequitativas de género, económicas y étnico culturales,

potenciando a las mujeres como sujetos sociales. Con este horizonte, la institución organiza su intervención a través de una planificación estratégica quinquenal establecida a partir de 1996. Actualmente se encuentra en ejecución el Plan Estratégico Institucional 2011 – 2013.

El qué hacer institucional del CPMGA está orientado a la incidencia política y pública y presta servicio para fortalecer la acción política, la integridad personal y la autonomía económica de las mujeres.

El CPMGA es una institución que desde hace 27 años, trabaja desarrollando procesos sociales, económicos, políticos y culturales para impulsar a las mujeres como sujetos sociales que autodeterminen sus derechos y reivindicaciones en el marco de la transformación de las relaciones de poder en la sociedad.

La Visión del CPMGA es la siguiente “Una sociedad inclusiva y sin discriminación, con ejercicio de los derechos individuales y colectivos, en la que las mujeres y hombres son democráticamente equivalentes” (Plan Estratégico Institucional 2011-2013, p.9).

La Misión Institucional: “El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza es una organización feminista sin fines de lucro que realiza incidencia política y pública y brinda servicios con enfoque intercultural que busca el reconocimiento, ejercicio y goce de los derechos humanos de las mujeres y la ruptura de los sistemas de opresión patriarcal”. (Ídem, 2011-2013, p.9).

Con los objetivos estratégicos de desarrollo el CPMGA busca: “Contribuir al reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos individuales (Sociales políticos y económicos) de mujeres y hombres” y “Promover los derechos

colectivos (políticos y económicos) de mujeres y organizaciones sociales” (Ídem, 2011-2013, p.9).

Los logros más importantes desarrollados en la trayectoria institucional pueden ser entendidos desde dos ámbitos: el individual y el colectivo.

El trabajo directo con las personas (nivel individual) conserva su esencia con el paso de los años y se concreta con los servicios de atención de la violencia, la capacitación técnica, la formación política entre otros, que las mujeres valoran como un cambio en sus vidas que a su vez influye positivamente en sus entornos cercanos (familias, barrio, escuela, trabajo, etc.). Los logros palpables en el campo individual han convertido al CPMGA en una institución referente en el municipio de El Alto y actualmente es uno de sus principales pilares de crecimiento y sostenibilidad.

En el ámbito colectivo los logros principales están relacionados con el apoyo a organizaciones sociales de base y sus organizaciones matrices, la comunicación masiva alternativa con enfoque de género que riega cotidianamente a la población alteña y las diversas acciones de incidencia tanto en lo local como en lo nacional para contribuir a la transformación hacia una sociedad con mayor igualdad y equidad en el goce de derechos entre mujeres y hombres.

Entre los valores institucionales en los que se basa el CPMGA está el respeto, orientado a que el personal no juzgue al otro/a, que actúe de forma considerada, sea receptivo y proactivo respecto a la diferencia. Otro valor que se declara es la solidaridad, orientado a que el personal sea capaz de ponerse en el lugar del otro y entender lo que le pasa, sea capaz de tener empatía ante su situación. El compromiso es otro pilar, busca la realización

de un trabajo con mayor decisión demostrando coherencia entre el decir y el hacer. Por último está el valor de la honestidad, esperando que el personal actúe y opine de manera transparente y que sea leal a la Institución. (Plan Estratégico Institucional 2011-2013, p.3).

La Institución se posiciona en la sociedad a partir de 2 roles asumidos como centrales para el cumplimiento de su Misión institucional:

- Prestadora de servicios. La Institución presta servicios en diferentes ámbitos de la vida de las mujeres. Asesoramiento laboral, familiar.
- Actor social con una agenda institucional. La Institución realiza acciones de incidencia política (dirigidas al Estado) y pública (hacia la sociedad) promoviendo cambios institucionales y sociales que favorezcan a las mujeres, en este sentido es un actor social con intencionalidad política (Equidad de género).

### **3.1 El CPMGA y su trabajo en Cultura Organizacional**

El CPMGA el año 2010 ha definido objetivos estratégicos desafiantes para el trienio 2011-2013 y también consideró fortalecer al personal y a la organización para el logro de estos objetivos. En este sentido el CPMGA inició diagnóstico de la cultura organizacional.

Como una fase inicial, una consultora especializada en desarrollo organizacional efectuó ese diagnóstico de cultura durante el último bimestre de la gestión 2010; este trabajo develó fortalezas y debilidades que fueron trabajadas para recobrar el compromiso afectivo y el desempeño armónico del personal, en términos de trabajo en equipo y liderazgo efectivo.

En su objetivo general se planteó el lograr una cultura organizacional fortalecida que acompañe positivamente en la implementación de los desafíos del plan trienal.

Se Reflexionó, explicitó y acordó normas, creencias, formas de conducta y actitudes en relación a:

- El desempeño efectivo y eficiente de la persona que trabaja en el CPMGA
- La práctica de los valores organizacionales: honestidad, compromiso, solidaridad y respeto.
- Perfil por competencias de liderazgo esperado para la organización
- Formas de verificar el desempeño efectivo y eficiente del liderazgo: en la satisfacción, compromiso, motivación y rendimiento de los equipos de trabajo.
- Comunicación entre equipos e intra-equipos, vertical y horizontal.
- El trabajo en equipo funcional e integral.

### **3.2 Beneficios Sociales del CPMGA**

Los Beneficios Sociales que otorga la institución en cuanto a tiempos de trabajo se tiene:

- Vacaciones laborales según escala de tiempo de trabajo, y estas son negociables en tiempo y fecha con el inmediato superior según cronograma de actividades.
- El Puente. Se designa fecha no hábil al día que anteceda en el caso de martes o que suceda en caso de jueves.

- Existe vacaciones colectivas de fin de año, inicia a mediados de diciembre y se retorna el primer lunes hábil del año. En los cuales 8 días son “obsequio” de la institución.
- Licencia de maternidad 90 días para mujeres.
- Licencia de paternidad 3 días para varones.
- Se tiene medio día libre por cumpleaños.
- Existe día de excedencia por enfermedad del empleado o de un pariente de primer grado, con justificación médica.
- Se concede 15 minutos de tolerancia en el inicio de la jornada laboral, no se sanciona económicamente si existe un comportamiento repetitivo en retrasos, se otorga una llamada de atención en vista de que tampoco se pagan horas extras.
- En el CMPGA se trabaja 7 horas efectivas al día porque se otorga una hora al día para el almuerzo.

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación seleccionada es de tipo Descriptiva y Propositiva.

Descriptiva:

Porque se especifican los componentes del Balance Trabajo-Familia (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

Propositiva:

Se elabora una propuesta de Balance Trabajo-Familia para el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.

#### **2. Universo y Muestra**

##### **2.1 Universo**

En el presente estudio participaron todas las trabajadoras, 22 mujeres del Centro de Promoción Gregoria Apaza.

##### **2.2 Muestra**

La muestra es el mismo universo por ser pequeño. El método del muestreo es no probabilístico y la selección de los elementos de la muestra no se hace al azar.

El método de muestreo será dirigido e intencional, porque la extracción de la muestra y su tamaño se ha valorado en forma subjetiva, es decir se basa

en la representatividad de los elementos dentro de la población, que en este caso la muestra conforma el universo.

### **3. Definición de Balance Trabajo Familia**

#### **3.1 Definición conceptual**

El Balance Trabajo y Familia es una situación en la que las habilidades (personales y sociales) y los valores practicados en la familia y/o en la organización que son desplegados en un dominio, sea el laboral o el familiar, mejora o afecta la calidad de vida en el otro.

#### **3.2 Definición operacional**

Ver figura 14.

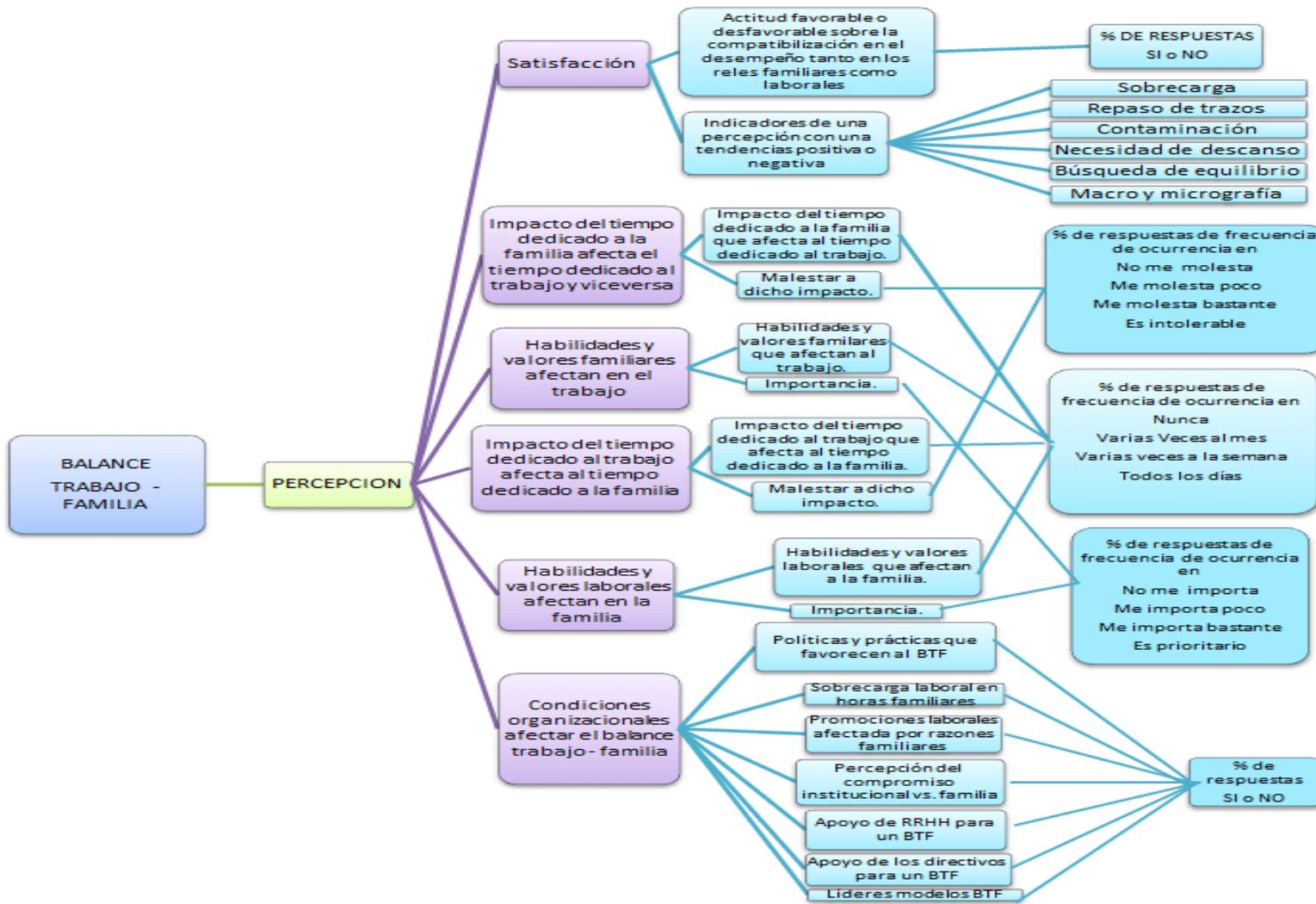


Fig. N° 14 Operacionalización de la Variable BTF

### 3.3 Operacionalización de la Variable BTF

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO	ITEM	
B A L A N C E  T R A B A J O  F A M I L I A	Satisfacción Balance Trabajo - Familia	Actitud favorable o desfavorable sobre la compatibilización en el desempeño tanto en los roles familiares como laborales	Existencia o no de satisfacción BTF en las trabajadoras del CPMGA	SI / NO	Cuestionario	1.1./3.6/2.6	
			Análisis de la percepción de las satisfacción del Balance Trabajo Familia	Percepción con tendencia Positiva o Negativa	Proyectivo	Dibuja un reloj que represente tu balance trabajo familia	
	Impacto del tiempo dedicado a la familia efecta el tiempo dedicado al trabajo	Representa al tiempo dedicado al trabajo que afecta en el momento de responder a responsabilidades y actividades que se requieren en el tiempo familiar	Número y Porcentaje de la frecuencia de ocurrencia del impacto del tiempo dedicado a la familia que afecta al tiempo dedicado al trabajo.	Nunca/varias veces al mes/ varias veces a la semana/todos los días	C U E S T I O N A R I O  B A L A N C E  T R A B A J O  F A M I L I A	2.1/2.2/2.3/2.5	
			Número y porcentaje de malestar a dicho impacto.	No me molesta/me molesta/poco/bastante/es intolerable			
	Habilidades y valores familiares afectan en el trabajo	Aptitudes, usos y costumbres desarrollados en el ambiente familiar que pueden transferirse y aplicarse al ambiente laboral	Número y Porcentaje de la frecuencia de ocurrencia de habilidades y valores familiares que afectan al trabajo.	Nunca/varias veces al mes/ varias veces a la semana/todos los días		2.7/2.8/2.4	
			Número y porcentaje de importancia	No me importa/me importa poco/bastante/ es prioritario			
	Impacto del tiempo dedicado al trabajo afecta al tiempo dedicado a la familia	Representa al tiempo dedicado a la familia que afecta en el momento de responder a responsabilidades y actividades que se requieren en el tiempo laboral	Número de Porcentaje de la frecuencia de ocurrencia del impacto del tiempo dedicado a la familia que afecta al tiempo dedicado a la familia.	Nunca/varias veces al mes/ varias veces a la semana/todos los días		3.1/3.2/3.7/3.10	
			Número y porcentaje de malestar a dicho impacto.	No me molesta/me molesta/poco/bastante/es intolerable			
	Habilidades y valores laborales afectan en la familia	Aptitudes, usos y costumbres desarrollados en el ambiente laboral que pueden transferirse y aplicarse al ambiente familiar	Número y Porcentaje de la frecuencia de ocurrencia de las habilidades y valores laborales que afectan a la familia.	Nunca/varias veces al mes/ varias veces a la semana/todos los días		3.3/3.4/3.5/3.8/3.9	
			Número y porcentaje de importancia	No me importa/me importa poco/bastante/ es prioritario			
	Condiciones organizacionales afectar el balance trabajo - familia	Características organizacionales que facilitan a las trabajadoras del CPMGA a realizar un Balance entre Trabajo Familia	Políticas y prácticas que favorecen al Balance Trabajo Familia	SI / NO		4.1	
			Sobrecarga laboral en horas familiares				4.2
			Promociones laborales afectada por razones familiares				4.3
			Percepción del compromiso institucional vs. familia				4.4
Apoyo de RRHH para un BTF			4.5				
Apoyo de los directivos para un BTF			4.6				
Líderes modelos BTF			4.7				

Tabla N° 3 Operacionalización de la Variable BTF

## **4. Instrumentos Recopilación de datos**

### **4.1 Cuestionario BTF**

El instrumento cuantitativo de Balance Trabajo Familia utilizado es el Cuestionario BTF adaptado de la batería psicométrica sobre Trabajo y Familia del Dr. Eduardo Infante Rejano (2000) Universidad de Sevilla. (Anexo 1). Este instrumento de investigación consta de 26 ítems distribuidos en 4 secciones:

**4.1.1 Características Generales:** Se levantó información sobre las características de la población: edad, si tenía o no cónyuge, número de hijos, cargo, horas semanales dedicada al trabajo, horas semanales dedicada a la familia.

**4.1.2 Satisfacción BTF** Con este ítem se detectó la percepción positiva o negativa de satisfacción del balance entre trabajo y vida personal/familia que tenían las trabajadoras de CPMGA.

**4.1.3. Esfera Familiar:** Rescata la información de si el tiempo dedicado al trabajo afecta en el momento de responder a las responsabilidades y actividades familiares. También se indagó si las habilidades y valores desarrollados en el ambiente familiar pueden transferirse y aplicarse al ambiente laboral.

**4.1.4. Esfera Laboral:** Se levanta la información de si el tiempo dedicado a la familia afecta en el momento de responder a las responsabilidades y actividades laborales. También se indagó si las habilidades y valores desarrollados en el ambiente laboral pueden transferirse y aplicarse al ambiente familiar.

**4.1.5. Organizacional.** Esta área te da información sobre si las condiciones organizacionales (Políticas, liderazgo, departamento de RRHH) facilitaban o impedían un balance trabajo y vida personal/familiar en las trabajadoras de CPMGA.

En la segunda y quinta sección las preguntas son cerradas y dan la las alternativas de si o no.

En la tercera y cuarta sección. Se pidió a las encuestadas que indicaran para cada item la : a) La frecuencia, de ocurrencia de la afirmación en el tiempo: varias veces al mes, varias veces a la semana, todos los días o nunca b) El nivel de Importancia o Malestar de la respuesta en la frecuencia.

La fiabilidad del cuestionario se basa en un estudio similar al presente, en el cual se realizó entrevistas con una muestra aleatoria estratificada de 1734 personas en España, 2312 en Gran Bretaña, 1353 en Finlandia, 1903, en Francia, 1474 en Noruega, y 1092 en Portugal. El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,73. Esta escala mostró por lo tanto una buena fiabilidad y una validez del 0,66 considerada como aceptable (Jowell, R.; Brook,L.; citados en Crompton, R. 2007).

#### **4.2 Prueba proyectiva. El Reloj BTF (Elaboración Propia)**

Con la intención de hacer una comparación para el análisis de la dimensión Satisfacción BTF con el Cuestionario BTF, se propone una nueva herramienta diagnóstica de base proyectiva, que evalúa las percepciones y necesidades intrínsecas acerca de la satisfacción del Balance Trabajo y Familia en las trabajadoras del CPMGA.

Aunque en sus orígenes estas técnicas fueron creadas dentro del marco de la corriente psicoanalítica, las técnicas proyectivas son herramientas muy útiles para el diagnóstico en psicología clínica, pero ahora su nivel de alcance va a la psicología laboral, son altamente sensibles y multidimensionales porque recaba información sobre la dinámica de la persona y sus procesos internos.

Se pidió a las participantes que dibujaran en una hoja de papel bond tamaño carta un Reloj que representara su Balance Trabajo Familia.

**La consigna es la siguiente:**

“Dibuja un reloj que represente tu balance entre el Trabajo, Familia y/o vida personal”

**4.2.1 Base teórica de los proyectivos**

Las expresiones pictóricas y gráficas han constituido una forma de comunicación del ser humano, al ser susceptible a analizarse se utilizaron como pruebas de evaluación de las personas conocidas como Pruebas Proyectivas.

A diferencia del material que se utilizan en las Técnicas Psicométricas, las Pruebas proyectivas tienen la particularidad de operar a partir de un estímulo cuya principal característica es la ambigüedad e inestructuración. Promueven respuestas que se caracterizan por su amplia libertad y que dan cuenta de manifestaciones del psiquismo tanto conscientes como inconscientes ya que es posible acceder a fantasías, deseos, ansiedades, conflictos y defensas (Vels, 1997).

Ya Freud (1895) vio la proyección como un proceso perceptual general, que funcionaria como un mecanismo expresivo. En la actualidad se considera a la proyección, entre ella a la prueba gráfica proyectiva como una creación personal de recreación simbólica del mundo interno. Los dibujos proporcionan un medio excelente para explorar el mundo interior, porque representan un modo de expresión tan importante como la palabra. Cuando la persona crea en su dibujo es como un mensaje a descifrar (Figueroa, 1991).

El dibujo es el comportamiento desplegado sobre el papel que informa acerca del nivel intelectual, la vida afectiva y la percepción que la persona tiene del mundo que lo rodea, en nuestra investigación la esfera familiar y laboral. Ann Cambier (1990) añade que el dibujo es un objeto particular porque puede dar testimonio de una persona, aun sin su presencia y considera que su significación no puede escapar a la influencia social, es decir, al contexto historico-cultural en que realiza (Esquivel, Heredia y Lucio 1999).

Alvarez, (2003) explicó que las pautas formales conforman la estructura base de la personalidad y realidad psíquica de aquel cuyas técnicas proyectivas se analizan, estas son: el simbolismo espacial, el tamaño o dimensión del dibujo, el trazo y la presión del mismo.

El simbolismo espacial se refiere a la interpretación que se da al dibujo, según la ubicación escogida para realizar el mismo en la hoja de papel. La forma de análisis que se utiliza es la división de la hoja en 2 zonas:

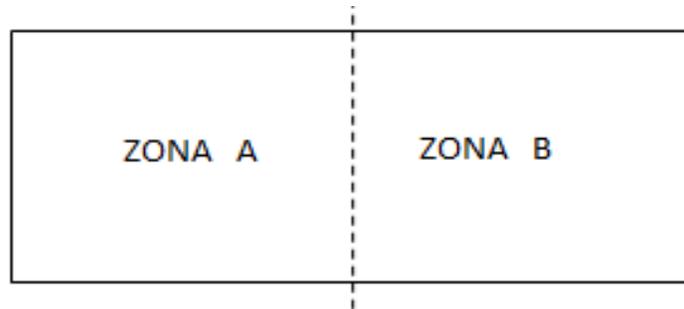


Fig. N° 15 Simbolismo espacial de la hoja

La hoja simboliza el medio ambiente, el espacio vital que rodea a la persona, el lugar en donde interactúa y vuelca su individualidad, y el lugar del cual la persona recibe influencias positivas y negativas.

Como se puede observar en la Figura N° 15 La zona A (Izquierda) simboliza lo histórico de la persona lo familiar. La zona B (Derecha) es denominada de contacto social y laboral, de avance hacia el futuro.

La presión del trazo es la huella o inscripción que deja el lápiz sobre la hoja, tiene un simbolismo de mayor o menor tensión psíquica según la anchura, rigidez, coloración que se muestre.

El tamaño es la pauta formal que evalúa la superficie ocupada por el dibujo en relación a la hoja. El tamaño se lo relaciona estrechamente con un mundo emocional saludable o afectado, se infiere niveles de emotividad, autoestima, necesidades afectivas, de reconocimiento o demandas respecto al ambiente.

Se han realizado varios estudios sobre pruebas gráficas buscando su confiabilidad y validez, Goodenough, uno de los pioneros en este campo, midió la inteligencia con el dibujo de la persona, encontrando una

confiabilidad promedio de 0,77, calculada según el método de la división o partición del test, en dos mitades, empleando la fórmula de Spearman-Brown. En cuanto a su validez encontró una correlación alta por la progresión de los ítems de edad mental, con la de otra prueba psicotécnica denominada Stanford-Binet cuyo resultado fue de  $r=0,691$  (Goodenoug, 1964).

Otra prueba gráfica denominada Bender, incluye indicadores emocionales de interpretación, fue realizada por Koppitz (1975). Con muestras de 19 a 193 individuos desde jardín de niños hasta sexto grado de primaria, la confiabilidad del test-retest de la puntuación total del sistema de calificación del desarrollo van desde 0,65 a 0,90, lo que apoyaba a tomar decisiones diagnósticas. La validez del sistema de calificación de desarrollo depende de la manera en que se utilice la prueba, por lo que se considera diversos tipos de validez (Sattler, 1996).

## **5. Resultados**

### **5.1 Satisfacción BTF**

Los resultados de la Satisfacción BTF se analizaron de manera cuantitativa y cualitativa.

#### **5.1.1 Resultados de Satisfacción BTF Cuantitativo (Cuestionario BTF)**

De acuerdo a los datos observados se obtiene lo siguiente:

### a) Satisfacción BTF

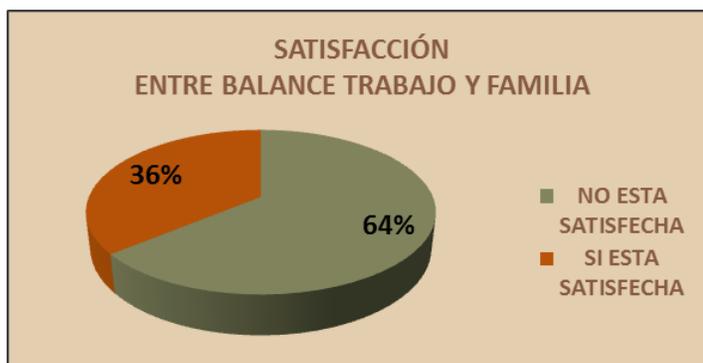


Fig. N° 16 Satisfacción entre Balance Trabajo y Familia

La Figura N° 16, muestra que el 36% de las mujeres trabajadoras del CPMGA está satisfecha con el Balance Trabajo-Familia, y un 64% afirmó no estar satisfecha con este balance.

### b) Satisfacción o Insatisfacción según Conformación Familiar



Fig. N° 17 Conformación de la familia

En el tipo de conformación de familia del CPMGA, influye en la satisfacción. Primero se partirá de la descripción Figura N° 17 para luego pasar al análisis de la Tabla N° 4. El número de las mujeres con hijos y

cónyuge es similar al de mujeres jefa de hogar con hijos. También existe un 23% de mujeres que tienen cónyuge pero no hijos y el porcentaje menor de 9% representan a las mujeres que no tienen hijos pero sí cónyuge. La variable con hijos mostró tener un mayor porcentaje de insatisfacción como se puede observar en la tabla No. 4.

CONFORMACIÓN FAMILIAR	SATISFACCIÓN BTF	
	SI	NO
Con cónyuge, con hijos y/u otros dependientes	30,77%	69,23%
Sin cónyuge, con hijos y/u otros dependientes	33,33%	66,67%
Con cónyuge, sin hijos y/u otros dependientes	66,67%	33,33%
Sin cónyuge, sin hijos y/u otros dependientes	75,00%	25,00%

Tabla Nº 4 Conformación Familiar y Satisfacción BTF

La tabla No. 4 se observa también que las mujeres que tienen cónyuge, hijos y/u otros dependientes mostraron tener el mayor porcentaje de insatisfacción BTF, seguidas por las mujeres que no tienen cónyuge pero sí tienen hijos y/u otros dependientes (conocidas también como familias monoparentales con mujeres jefe de hogar). Las que demostraron tener mayor Satisfacción Laboral Familiar fueron las mujeres sin cónyuge y sin hijos y/u otros dependientes seguidas de las que sí tienen cónyuge pero no tienen dependientes.

**c) Número de Hijos y Satisfacción BTF**

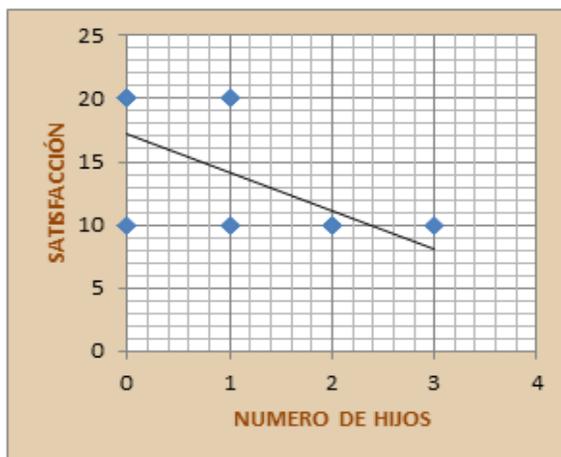


Fig. N° 18 Correlación entre Satisfacción BTF y Número de hijos

En la Figura N° 18 se representa una tendencia decreciente de la Satisfacción BTF al tener un mayor número de hijos. Todas las mujeres que tienen 3 y 2 hijos contestaron “no” al ítem de Satisfacción BTF, 3 de 6 que tenían 1 hijo dieron la misma respuesta.

El coeficiente de correlación entre de Satisfacción BTF y Número de Hijos es de  $r = 0,62$  significando esta una correlación positiva entre estas 2 variables.

**d) Satisfacción BTF según el cargo desempeñado**

CARGO	SATISFACCIÓN BTF	
	SI	NO
Ejecutivo	0%	100%
Técnico	28%	71%
Operativo	60%	40%

Tabla N° 5 Satisfacción BTF según el cargo desempeñado

La Tabla N° 5 muestra que a nivel ejecutivo no existe una Satisfacción de BTF, con un alto porcentaje del 71% es seguido por las mujeres que desempeñan cargos técnicos, por el contrario las mujeres que ejercen tareas operativas mencionan en un 60% que si están satisfechas con su BTF.

### e) Satisfacción BTF y sus indicadores Físicos y Emocionales

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
27%	45%	27%	0%	27%	36%	36%	0%

Tabla N° 6 He tenido problemas físicos y/o emocionales por la recarga de trabajo en estos últimos 6 meses

En la Tabla N° 6 el 45% de las mujeres del CPMGA ha mencionado varias veces al mes problemas físicos y/o emocionales por la recarga de trabajo en los últimos 6 meses, 27% varias veces a la semana y esto puede molestar desde poco a bastantes con un 36% para ambas elección de respuesta.

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
32%	18%	32%	18%	32%	27%	41%	0%

Tabla N° 7 Estoy tan física y/o emocionalmente agotada que cuando llego a casa del trabajo me cuesta atender a mi familia.

El 32% de las trabajadoras del CPMGA mencionan que varias veces a la semana se encuentra física y/o emocionalmente agotadas y cuando llegan a casa del trabajo les cuesta atender a su familia, un 18% afirma que este agotamiento está presente todos los días y un porcentaje igual varias veces al mes. Al 41% les molesta bastante y poco al 27%. Sin embargo existe un 32% que opina lo contrario (Ver Tabla N° 7).

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
73%	23%	0%	0%	68%	5%	27%	0%

Tabla N° 8 La tensión y ansiedad derivada de mi vida familiar disminuye mi capacidad para hacer mi trabajo

Como se observa en la Tabla N° 8, un 73% respondió que la tensión o ansiedad que podrían experimentar ante la vida familiar no disminuye su capacidad para hacer el trabajo. El 23% de las mujeres del CPMGA percibió que su tensión y ansiedad derivada de la vida familiar disminuyó su capacidad para hacer su trabajo en un 23% del total. La molesta ocasionada se expresó en bastante en un 27%.

### 5.1.2 Resultados cualitativos de Satisfacción BTF. (Según la técnica proyectiva del Reloj BTF)

Existe una clara tendencia en la percepción de 11 de las participantes de no estar satisfecha con su balance trabajo familia, expresado en su dibujo y/o en sus comentarios al realizar el mismo (Ver Anexo 2).

A continuación se analizarán estos resultados en base a indicadores.

### a) Sobrecarga en el horario

La figura 19 muestra el dibujo de una persona que realiza una “situación ideal” (lado derecho) y una situación que se denomina “rutina obligada” (lado izquierdo). En la ideal existe partición de trabajo con pausas y actividades familiares/personales. En el escenario de rutina obligada se menciona el trabajo en 5 oportunidades de las 7, y los otros 2 momentos son el almuerzo y una pausa de llamadas, indicando una sobrecarga de horario laboral (Ver también Projectivo 1 en anexo 2).

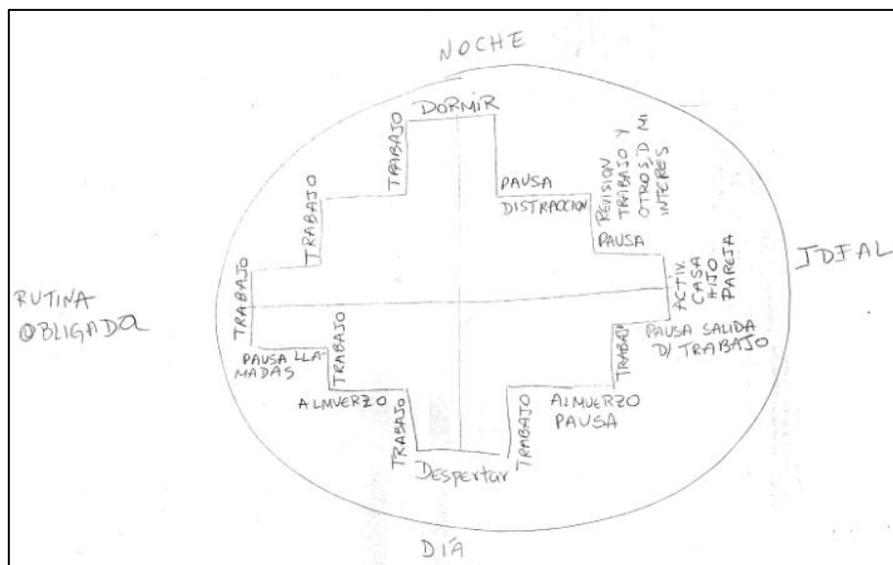


Fig. N° 19 Projectivo 1

En los projectivos 2 y 3 Ver figura 19 (Ver también Anexo 2). Estas dos personas dibujaron un reloj de arena y explicaron lo siguiente “Dibujo un reloj de arena porque siento que el tiempo se me va y se diluye, no lo puedo agarrar y eso no me permite tener una vida de trabajo y familia que quisiera”. “Un reloj de arena que se queda suspendido a las 10:00 porque quisiera que esa hora durara mucho para alcanzar a hacer todo lo que tengo que realizar”.

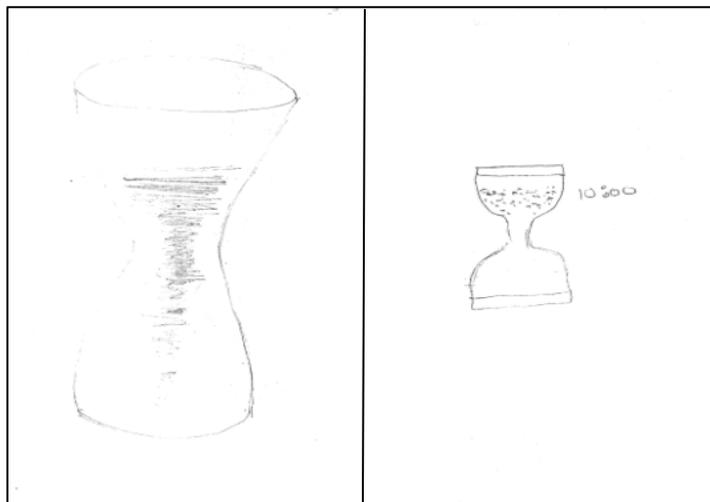


Fig. N° 20 Proyectivo 2 y 3

Asimismo, un tema presente en las sesiones de los proyectivos fue el deseo de incrementar el tiempo y horas de su día para atender todas sus demandas, a continuación algunas de las frases mencionadas:

*“Si existiesen más horas dormiría un poco más, estoy muy cansada”*

*“Podría disfrutar más de mis hijos si existieran si los días fueran más largos”*

*“Terminaría mis pendientes con más tiempo”*

*“Aumentaría las horas porque nunca termino las cosas, aunque me esfuerce no me alcanza, me aflige un poco porque tengo también responsabilidades en mi casa”*

*“Por la carga del trabajo aumentaría las horas”*

Estas afirmaciones tienen una justificación cuando observamos la Figura N° 21 en la que existe una clara diferencia de las horas dedicadas al trabajo

en relación a la familia. En estas últimas se contabilizó fines de semana y horas familiares entre semana, sin tomar en cuenta las horas de sueño. El promedio de horas trabajadas en la semana es de 46 y 31 dedicadas a la familia.

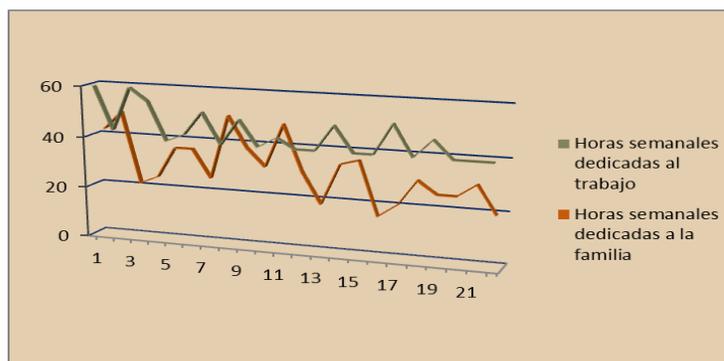


Fig. N° 21 Horas dedicadas al Trabajo y Familia

Asimismo, en la Figura N° 22 observamos que existe la percepción que un 32% del personal femenino trabaja entre 41 y un 45 horas, frente a un 27% que lo hace en las horas establecidas de 40. De 46 a 50, 51a 55 e inclusive más de 60 horas lo hacen con un 14%.



Fig. N° 22 Horas dedicadas al Trabajo

### b) Repaso de los trazos

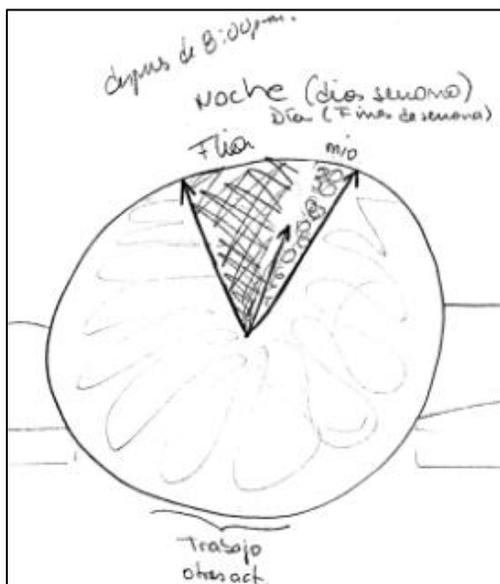


Fig. N° 23 Proyectivo 4

En la figura 23 (Ver también proyectivo 4 en anexo 2), observamos la realización de un reloj, dónde el tiempo familiar/personal está encerrado en un pequeño vértice. Existe la percepción de que el trabajo abarca una gran cantidad de su tiempo y tiene que ajustar en un pequeño espacio a su familia y actividades de fin de semana y su vida personal “Encierro acá lo mío, lo demás es mi trabajo”. Este pequeño vértice está reforzada con una tensión en el trazo, volviendo varias veces sobre el mismo tramo del trazo, cuya inferencia psicológica está asociada a una tensión anímica y física, alto monto de ansiedad y la presencia de líneas onduladas denotan cambios emocionales (Vels, 1995).

### c) Contaminación

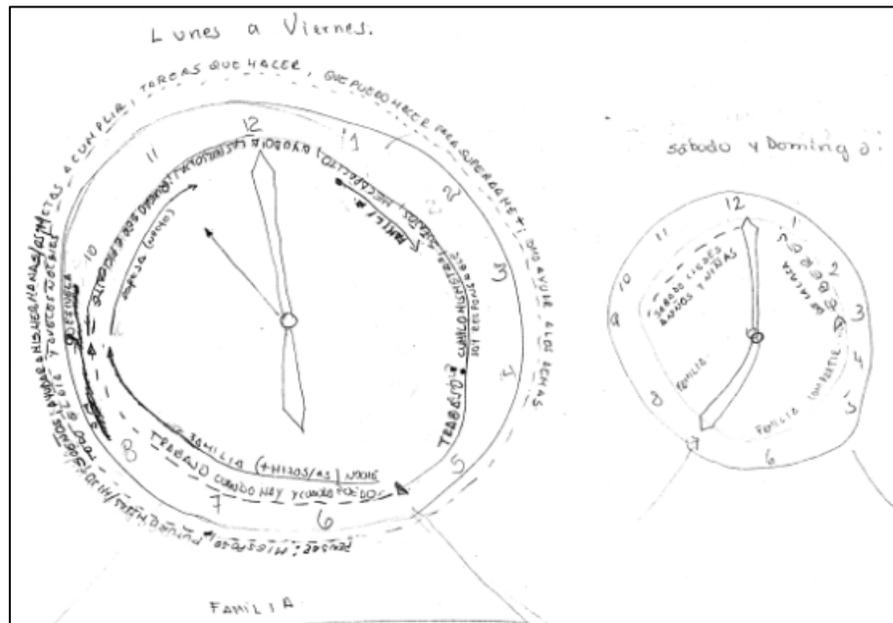


Fig. N° 24 Proyectivo 5

En el proyectivo 5, ver figura 24, se observa el esfuerzo por dividir su tiempo en días laborales y fin de semana. Sobrecarga su reloj en el lado izquierdo, en el que incluye aspectos laborales como familiares, dibuja una base que dice familia. El reloj de la derecha representa el sábado y domingo divide su tiempo entre el compartir con la familia, la atención a sus hijas y sus deberes domésticos. La persona hace una diferencia en el tamaño de los dibujos, el de la derecha más pequeño al de la izquierda, si bien hay una representación de número de horas de la semana mayor a la del fin de semana, la elección de tamaño se asocia con control de estados emocionales y permite detectar niveles de ansiedad (Xandró, 2000).

Al remitirse al análisis de las pautas formales y simbólicas del significado del dibujo, existe una inversión simbolismo, en el que un estímulo invade o

se sobrepone al otro. Es así que donde se esperaría el área de contacto a lo social y laboral dibuja el fin de semana familiar, y donde se esperaría aspectos de familiares sobrecarga de aspectos laborales, luego intenta una compensación al poner el nombre de familia en la base del dibujo (Koppitz; citada en Xandró, 2000).

Oro caso similar es el de la figura No. 25, representada por el proyectivo 6, lo realiza una persona soltera y sin hijos. Trata de plasmar un equilibrio entre sus tres esferas: Trabajo, estudio y familia. Su argumento es “*hay que administrar los recursos porque pueden generar aspectos positivos*”. Este intento conlleva también una contaminación de esferas por la posición que se otorga al trabajo (izquierda) y familia (derecha), incluso la inversión de los números 6 (arriba) y el 12 (abajo).

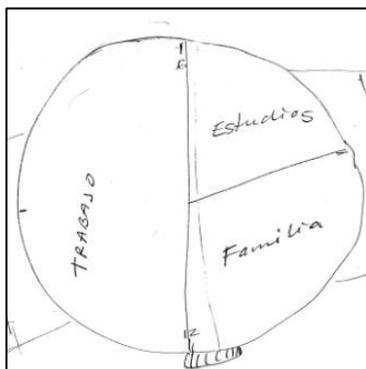


Fig. N° 25 Proyectivo 6

#### d) Macro y micrografía

El tamaño del dibujo de los dibujos ha sido ampliamente estudiado por sus implicancias emocionales (Vels, 1997).

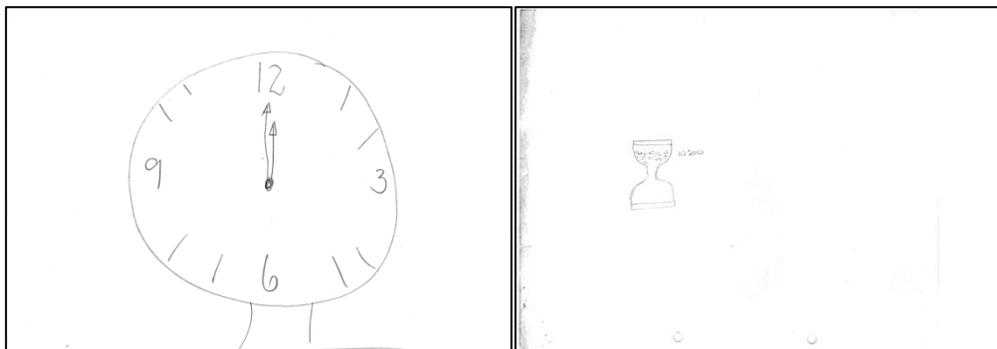


Fig. N° 26 Proyectivos 7 y 3

Una figura macrográfica, es decir grande en relación al espacio de la hoja, como la expresada en la figura No 26 proyectivo 7, representa una necesidad de reafirmar autovalía: al sentirse intimidada se responde con el deseo de control del estímulo, el reloj BTF, trazándolo lo más grande posible. Por el contrario dibujos pequeños o micrográfico como el que se observa en la misma figura No 26 proyectivo 3, representa una tendencia a retraerse o inhibirse ante el estímulo, producto de algún bloqueo emocional (Vels, 1997).

#### **e) Necesidad de descanso y conexión con la vida personal**

8 de los 22 proyectivos dibujan un reloj con una hora aproximada a las 12 del mediodía (Ver figura 26 proyectivo 7).

La persona que dibuja el proyectivo 7 dice al momento de realizar el dibujo: *“Esta es la hora donde normalmente me doy un descanso diario del trabajo”*.

Este indicador pone de manifiesto una necesidad no solo de descanso sino el de conexión con su vida personal, poniendo una pausa a la actividad laboral.

### f) Búsqueda de equilibrio

5 de los proyectivos plasman un esfuerzo para poder equilibrar la esfera laboral con la familiar/personal.

En el proyectivo 8 (ver figura 27) Existe un intento de separar el ámbito familiar de la laboral. Se observa un intento de división para que un área no afecte a la otra. En primera instancia dibuja un reloj de arena y explica: *“Desearía que el tiempo pase lentamente el fin de semana para poder disfrutar más de mi familia”*. En el segundo gráfico el de la derecha nos habla de su día de semana en el cual también desea contemplar un tiempo personal. Así como se presenta esta persona encontramos una separación de su espacio vital, relacionando al área izquierda de la hoja como la personal y la derecha la laboral, en un intento de equilibrio de su espacio vital saludable (Vels, 1995).

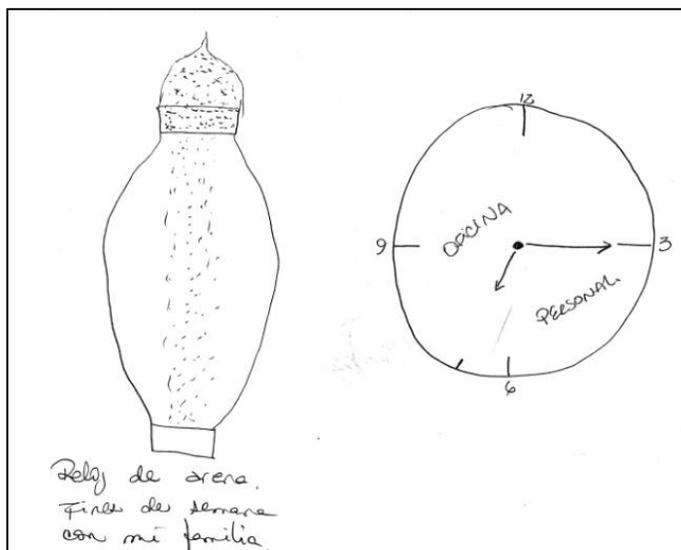


Fig. N° 27 Proyectivo 8

El proyectivo 8 si estaría respondiendo al simbolismo espacial de ubicar la esfera personal a la izquierda y la laboral a la derecha.

## 5.2 Impacto del tiempo Laboral en el Familiar

Para poder medir el impacto negativo de la esfera Laborar a la Familiar se transformó todas las afirmaciones de esta área en negaciones, se promedió los resultados y a estos se les otorgó niveles.

NINGUN	BAJO	MEDIO	ALTO
0- 25	26 -50	51- 75	76 -100
0	3	7	12
0%	13,64%	31,82%	54,55%

Tabla N° 9 Impacto de la esfera Laboral a la Familiar

Los resultados de la Tabla N° 9 muestran que las mujeres del CPMGA consideran que el grado de impacto negativo del tiempo de la esfera laboral a la familiar/personal es de alto con un 54,55 %, seguida de una percepción de un impacto medio del 31, 82%.

En preguntas específicas del cuestionario BTF se menciona lo siguiente:

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
27%	32%	27%	14%	36%	41%	23%	0%

Tabla N° 10 El tiempo que debo dedicar a mi trabajo no me permite participar en las actividades y responsabilidades domésticas en igual medida

En la Tabla N° 10 se observa que las entrevistadas afirman que el trabajo si les aparta de las actividades familiares más de lo que les gustaría, varias veces al mes desde un 32% a un 27 % varias veces a la semana, también existe un 27% que afirma que nunca lo hace. El porcentaje de malestar en relación a este ítem es de poco con un 41% en la percepción más alta.

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
36%	41%	18%	5%	27%	36%	36%	0%

Tabla N° 11 Tengo que perderme actividades familiares debido a la cantidad de tiempo que paso atendiendo mis responsabilidades laborales

El 41 % de las mujeres afirmaron que se pierden actividades familiares debido al a la cantidad de tiempo que atienden sus responsabilidades laborales, y esto genera de poco a bastante malestar.

### 5.3 Impacto del tiempo Familiar en el Laboral

NINGUN	BAJO	MEDIO	ALTO
0- 25	26 -50	51- 75	76 -100
0	63,64	36,36	0
0%	72,73%	27,27%	0%

Tabla N° 12 Impacto de la esfera Familiar a la Laboral

En la Tabla N° 12 se muestra el impacto negativo del tiempo Familiar sobre el Laboral, es considerado como bajo con un 72,73%, y solo un 27% afirma que este impacto es medio. No se presentan percepciones sobre que no exista ningún impacto o que este sea alto.

En preguntas específicas del cuestionario BTF:

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
95%	5%	0%	0%	95%	5%	0%	0%

Tabla N° 13 Me pierdo actividades del trabajo debido a la cantidad de tiempo que dedico a mis responsabilidades familiares

Las mujeres del CPMGA afirman con el 95% que no se pierden actividades de trabajo por el tiempo dedicado a las responsabilidades familiares (Ver Tabla N° 13).

Frecuencia				Malestar			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me molesta	Me molesta poco	Me molesta bastante	Es intolerable
68%	9%	14%	9%	68%	18%	14%	0%

Tabla N° 14 El tiempo que paso con mi familia no me deja tiempo para actividades del trabajo que podrían ser útiles para mi carrera profesional

La Tabla N° 14 muestra que el 68% de las encuestadas mencionaron que el tiempo que pasan con su familia nunca perjudica el tiempo de actividades de trabajo, que podrían ser útiles para su carrera profesional. Por el contrario el 9% dijeron que varias veces al mes y el 14% varias veces a la semana, con un grado de malestar entre 18% con poco y un 14% con bastante molestia.

#### 5.4 Habilidades y Valores Laborales Afectan en lo Familiar

Frecuencia				Importancia			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me importa	Me importa poco	Me importa bastante	Para mí es prioritario
9%	27%	9%	55%	5%	9%	82%	5%

Tabla N° 15 Las habilidades que he desarrollado en mi trabajo me ayudan con mi vida familiar

El 55 % de las mujeres CPMGA consideras que las habilidades que ha desarrollado en su trabajo ayudan en su vida familiar, 9% varias veces a la semana y un 27% varias meses al mes, frente a un 9% que considera que nunca (Ver Tabla N° 15).

Frecuencia				Importancia			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me importa	Me importa poco	Me importa bastante	Para mí es prioritario
0%	23%	27%	50%	5%	14%	68%	14%

Tabla N° 16 Aplico los principios que se valoran en mi trabajo a situaciones familiares

Las trabajadoras pueden aplicar los principios que se valoran en el CPMGA a situaciones familiares desde todos los días como lo mencionan la mitad de las encuestadas, varias veces a la semana 27%, hasta varias veces al mes un 23%. Asimismo, mencionas que es bastante importante para ellas con un 68% (Ver Tabla N° 16).

Frecuencia				Importancia			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me importa	Me importa poco	Me importa bastante	Para mi es prioritario
18%	14%	32%	36%	18%	9%	73%	0%

Tabla N° 17 Lo que me hace ser eficiente en el trabajo me ayuda a ser mejor hija/pareja/madre y/o esposa

La Tabla N° 17 muestra que las mujeres del CPMGA consideran en un 36% lo que les hace ser eficiente en el trabajo las ayuda a ser mejores hijas/parejas/madres y/o esposas todos los días, un 32% varias veces a la semana y un 14% varias veces al mes, y esto es bastante importante, mientras que el 18% afirma que nunca.

### 5.5 Habilidades y Valores Familiares afectan en lo Laboral

Frecuencia				Importancia			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me importa	Me importa poco	Me importa bastante	Para mi es prioritario
5%	14%	41%	41%	0%	14%	59%	27%

Tabla N° 18 Las habilidades que desarrollo en mi familia me ayudan en mi trabajo

Las mujeres del CPMGA consideran que las habilidades desarrollada en la familia si ayudan a la hora de realizar su trabajo, desde varias veces a la semana con el 41% de las respuestas y un igual número todos los días, existiendo un alto porcentaje 59% que consideran bastante importante e inclusive un 27 % que es prioritario para ellas (Ver Tabla N° 18).

Frecuencia				Importancia			
Nunca	Varias veces al mes	Varias veces a la semana	Todos los días	No me importa	Me importa poco	Me importa bastante	Para mi es prioritario
5%	14%	27%	55%	0%	14%	36%	50%

Tabla N° 19 Los valores que aprendo a través de mis experiencias familiares me ayudan a la hora de cumplir mis responsabilidades laborales

Más de la mitad de las mujeres del CPMGA consideran que los valores que aprenden a través de sus experiencias familiares, si ayudan a la hora de cumplir responsabilidades laborales todos los días, un 27% varias veces a la semana y el 50% de todas las encuestadas mencionan que esto es prioritarios para ellas (Ver Tabla N° 19) .

### 5.6 Condiciones Organizacionales afectan al BTF

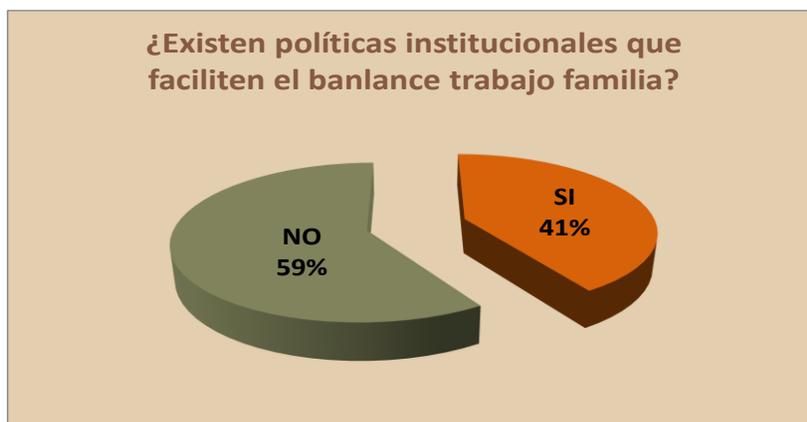


Fig. N° 28 Políticas BTF

En la Figura N° 28 se representa que el 59% de las trabajadoras del CPMGA consideran que no existen políticas institucionales que faciliten el BTF, frente a un 41% que considera que si existen.



Fig. N° 29 Empleados llevan trabajo a casa

El 77% de las trabajadoras considera que en el CMPGA no espera que los empleados lleven trabajo a casa y solo un 23% piensa lo contrario (Ver Figura N° 29).



Fig. N° 30 Menos comprometido con la organización

El 77% de las encuestadas afirma que en el CMPGA no se considera menos comprometido a quien se beneficia de un permiso por causa familiar, frente a un 23% que piensa que sí (Ver Figura N° 30).



Fig. N° 31 Decisiones del Departamento de RRHH

Como se muestra en la Figura N° 31, las opiniones están divididas cuando se pregunta si las decisiones del departamento de RRHH toma en cuenta la situación familiar o personal con un si el 55% y un no el 45%.



Fig. N° 32 Directivos comprensivos

A la pregunta si los directivos son comprensivo cuando los trabajadores dan prioridad a su familia, las trabajadoras opinan que sí lo hacen con un 64% y que no con un 36% (Ver Figura N° 32).



Fig. N° 33 Líderes ejemplo de conducta BTF

Las trabajadoras del CPMGA consideran con un 73% que las/los líderes del CMPGA no son ejemplo de conducta BTF y solo el 27 considera que si lo son (Ver Figura N° 33).

En el capítulo Marco Propositivo, se plantea una revisión de estas condiciones organizacionales BTF traducidas en un análisis sistémico organizacional para el desarrollo de la propuesta.



Es un modelo de gestión que permite sistematizar una estrategia corporativa de la dirección de personas, en concreto en lo que respecta al Balance de la vida personal y profesional.

El enfoque del modelo Balance Trabajo-Familia está basado en el modelo de la Frontera planteado por Clark (2000) porque busca el bienestar y calidad de vida tanto laboral como familiar.

Esta propuesta se la plantea en un entorno sistémico, porque tanto la esfera personal y familiar logran influirse mutuamente enriqueciéndose una a la otra. Esta interacción se da gracias a la puesta en acción de competencias, habilidades y también valores otorgados en un escenario hacia el otro, o la combinación de ambos logrando generar una sinergia.

Esta combinación interactiva tanto de la esfera laboral como la personal, evitan caer en la denominada segmentación y su efecto nocivo del fracaso en un ámbito en contraposición del éxito del otro. (Ver modelo de segmentación).

Así como plantea Clark (2000), en el modelo Balance Trabajo-Familia, encontramos 2 componentes dominios y fronteras: a) **Los dominios**, referidos a la esfera personal y laboral, concebido como los patrones de pensamiento y comportamientos con los que se manejan en cada uno de ellos. b) **Las fronteras** entre los dominios marcados por los horarios, espacios físicos y condiciones psicológicas.

En la esfera laboral se plantea 3 niveles de impacto de intervención: la persona, los líderes y la Organización, y estos a su vez a la esfera personal esperando que se genere esta sinergia por su interrelación.

Se propone la creación de un **Comité de Balance Trabajo-Familia** conformado por representantes del personal y líderes. El fin de este comité es el de asumir roles de guardianes y cruzadores de fronteras como lo menciona Clark. Un Cruzador que basado en la política de Balance Trabajo Familia y apoyado en una Cultura favorable, pueda facilitar e impulsar la conciliación entre la esfera laboral y personal. Un segundo rol de guardián, definiendo límites de cuidado del balance entre los dos dominios, evitando que se den excesos que generan un efecto contrario: “el desbalance”.

Gracias al comité la organización asume una responsabilidad con su trabajador y su entorno familiar, dándole importancia a la persona. Este comité se constituirá como la “voz del trabajador”, que permite conocer y evaluar las necesidades y expectativas de los colaboradores en materia de balance trabajo y familia, así como el grado de utilización y satisfacción de las prácticas del valor BTF.

Asimismo, la **persona** es concebida como un actor proactivo, puesto que puede negociar y comunicar necesidades al comité para encontrar el balance entre sus 2 esferas. Al mismo tiempo se espera un compromiso otorgado por la sensibilización y conocimiento de lo que implica una cultura de BTF.

Cada persona es la que tiene que negociar su balance, y reflexionar el cómo poder armonizar estos dos ámbitos aprovechando la flexibilidad que le otorga los cruzadores de fronteras de la organización, puesto que el ámbito familiar y/o personal son muy propios de cada uno.

Al trabajar en una Cultura Organizacional favorable al Balance Trabajo Familia, se intenta provocar la mencionada sinergia contrarrestando el

fenómeno de contaminación negativa de una esfera a la otra, como nos señala el modelo de contaminación (Ver modelo de contaminación, pág.19).

Tomando el modelo de Congruencia, (Ver modelo de congruencia pág. 21), la introducción del valor Balance Trabajo-Familia asumirá el rol de variable compartida en las dos esferas, haciendo congruentes patrones de comportamiento en esta línea para ambos dominios, sabiendo que es la misma persona la que transita entre estas dos esferas, y esperando que este valor institucional sea asumido también por la familia apoyando así a la generación de la esperada sinergia.

Un liderazgo que apoye el balance Trabajo-Familia requiere del conocimiento de la cultura de la organización a este respecto, también de las necesidades, expectativas y motivaciones de las personas que forman parte de esta.

Los líderes deben gestionar la cultura de Balance Trabajo-Familia, este compromiso no debe ser una mera declaración de intenciones, sino que debe hacerse explícito a través de diversos medios (comunicaciones externas, internas, documentos de la organización) y especialmente en su comportamiento ejemplarizante.

La dirección deberá aportar los recursos necesarios para lograr, de manera efectiva, el cumplimiento de este valor, designando los responsables del comité de Balance Trabajo-Familia declarando su apoyo formalmente y definiendo las funciones, responsabilidades y límites de la misma. Así mismo, deberán establecerse los cauces que permitan la participación activa de los trabajadores en la cultura de BTF (capacitaciones, grupos de trabajo, grupos de mejora).

El papel de RRHH es primordial en este modelo, puesto que en esta área recae la responsabilidad de trabajar con y en pro de las personas, y si está alineada al valor de BTF, podrá aplicar su política, y las decisiones del área consideraran la situación laboral como la personal y/o familiar de las y los trabajadores.

Asimismo, para que las acciones de la intervención se consoliden a largo plazo, el CPMGA por medio de la persona responsable de RRHH deberá considerar introducir el valor BTF en los diferentes Sistemas de RRHH; desde el proceso de selección buscando personal alienado con el valor de balance, en la inducción explicitándolo en el contrato psicológico, en los sistemas de mantenimiento como son los de diseño valoración de cargos, evaluación de desempeño y planes de carrera.

Este modelo de cultura organizacional de Balance Trabajo y Familia da la oportunidad al capital humano de CPMGA tener una vida personal más armónica e integrada, en consecuencia al mismo CPMGA contar con personal más comprometido y productivo.

## **2. Análisis Sistémico Organizacional para el desarrollo del plan**

En base a los resultados obtenidos de las condiciones organizaciones y el modelo de las cuatro perspectivas propuesto de Lee Bolman y Terrence Deel (1985), se presenta un Análisis Sistémico Organizacional BT para desarrollar el plan BTF (Ver Figura N° 35).

En la **Perspectiva estructural**, se prioriza la autoridad formal, la duración de los procesos.

En la **Perspectiva de Recursos Humanos**, el apoyo BTF tanto en sus decisiones como en sus diferentes sistemas.

En la **Perspectiva política**, se considera la existencia o no de políticas que apoyen el BTF.

En la última, **Perspectiva la simbólica**, se indica un espacio otorgado a las creencias, valores, ritos, símbolos altamente significativos que tienen un amplio impacto en el BTF.

## ANÁLISIS SISTÉMICO ORGANIZACIONAL BTF

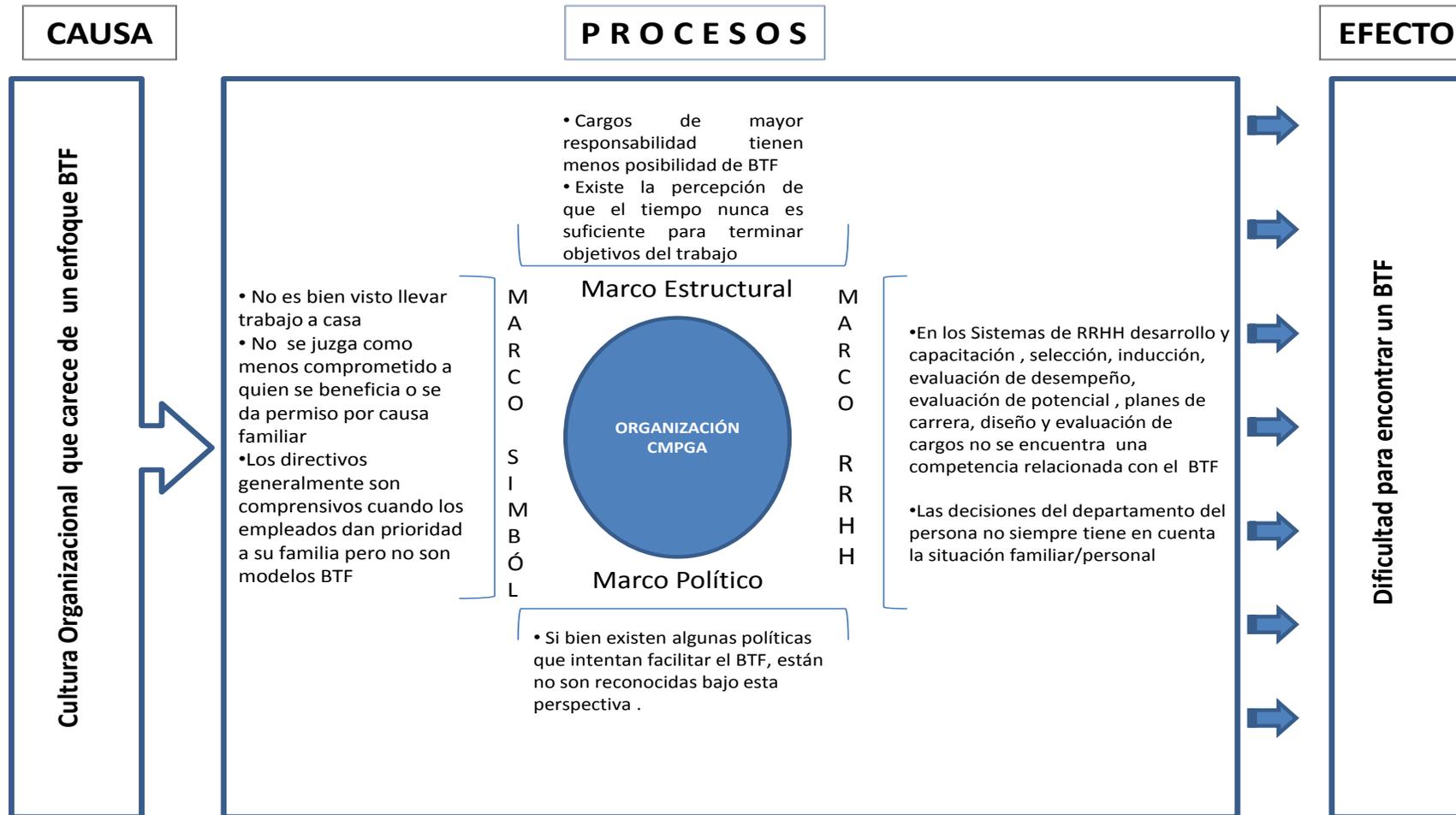


Fig. N° 35 Análisis Sistémico Organizacional

### 3. Fases del Plan de Intervención

El plan contempla dos fases, la primera referida a la facilitación de una Política de Balance y Trabajo-Familia y la segunda al trabajo en el desarrollo de una Cultura Favorable al Balance Trabajo-Familia (Ver Figura N° 36)



Fig. N° 36 Fases del Plan de Intervención

#### 3.1 Facilitación al desarrollo de la Política Balance

##### Trabajo-Familia

En general las políticas son directrices para la toma de decisiones. Las políticas son como la personalidad de la organización, el tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas que serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de RRHH en general definen las conductas que la compañía espera de los colaboradores.

La investigación realizada respecto de políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, muestra, en general una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades y laborales, como un mejor desempeño de las empresas (Clark, 2000; Hawkins 2001; Anderson 2002). Medidas como la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y, en general, beneficios organizacionales, han mostrado un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción en los trabajadores.

Poelmans y Caliguri (pág. 32, 2008) indican lo siguiente en relación al desarrollo de políticas de balance trabajo y familia: “Cuando se diseñan adecuadamente, unas prácticas efectivas que equilibren el trabajo con la vida personal pueden incrementar la productividad y éxito de las empresas al mismo tiempo que favorecen el compromiso de los empleados y su satisfacción personal. Estas prácticas no son tan sólo algo correcto que hay que hacer por los empleados, es algo correcto que hay que hacer por la rentabilidad de la organización.



Fig. Nº 37 Política de Balance Trabajo Familia

- a. **Objetivo:** Lograr que el grupo gerencial con el comité establezcan el desarrollo de una política de Balance trabajo familia.

## b. Procedimiento

- Explicación de las diferentes prácticas de Balance Trabajo-Familia más utilizadas
- Análisis de la política Balance Trabajo y Familia
- Identificación de la política a medida del CPMGA
- Formulación de la política
- Aprobación de la política
- Socialización con los actores de decisión

## c. Método:

- Sesiones de grupo taller 4 horas cada una

## A. Explicación de las diferentes prácticas de BTF más utilizadas

En el ámbito organizacional



Fig. N° 38 Prácticas Generales en BTF

**Flexibilidad de tiempo de trabajo (Flexihorario).** Este ámbito recoge una serie de prácticas que permiten que la persona pueda cumplir con sus

tareas laborales con un grado alto de flexibilidad de horarios, turnos o calendario, de manera que disponga de más margen para poder organizar los tiempos que asigna a sus vidas laboral y personal. El primer caso – Flexibilidad de horarios- conocido también por el nombre de flexihorario, supone que el trabajador puede desempeñar su trabajo con la mayor flexibilidad horaria posible, normalmente bajo ciertos límites, como el tener que cumplir con una serie de horas semanales, o el derivado de que hay una serie de horas centrales del día en que tienen que estar todos los trabajadores en la empresa. Entre las prácticas de horarios podrían destacar la flexibilidad de horario de entrada y salida (suponer de un margen de tiempo de media a una hora, para entrar/salir del trabajo); que esté contemplado en que éste contemplado el que se pueda abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar; o la existencia de bolsas de horas de trabajo. También constituye prácticas de trabajar a tiempo parcial o de utilizar un puesto de trabajo compartido. Entre las prácticas que comportan flexibilidad de calendario están las de flexibilidad en la distribución de las vacaciones y en el uso de días de permiso.

Cabe mencionar aquí que el margen para aplicar prácticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo será mayor en la medida en la que la organización se prime el trabajo por objetivos frente a la presencia física.

**Horarios que favorecen el balance.** El punto anterior aborda el tema de flexibilidad horaria. Dicha flexibilidad se aplicaría sobre un marco de referencia de horario, que no sería otro que la estructura de horarios existentes en la organización. Ahora bien, estos horarios pueden ser, a su vez, de los que favorecen la conciliación o no. Por ejemplo, algunas prácticas favorables que se pueden estar extendiendo en los últimos años son las de no poner reuniones a última hora de la tarde, o hacer no laborales los viernes

en la tarde, trabajar horario continuo los viernes o “crear el plan de luces apagadas”.

**Flexibilidad en el lugar de trabajo.** Significa que no sea necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. El avance de las tecnologías de la información y la tendencia a dar más importancia al trabajo por objetivos proporcionan un margen cada vez mayor para ello, si bien ese margen depende mucho, nuevamente, del tipo de ocupación que se desempeña. Dentro de este ámbito se pueden distinguir dos prácticas: la primera, el uso de video conferencias, la cuales permiten realizar reuniones de trabajo sin necesidad de viajar por razones de trabajo, aparte de abaratar los costes de la organización, facilita que el trabajador pueda conciliar. La segunda es el teletrabajo, que permite que el trabajador pueda cumplir con su jornada laboral de manera no presencial, desde su casa, con un ordenador y una conexión a internet que la organización pone a su disposición.

**Permisos/excedencias.** Se incluyen todas las prácticas que tienen por objetivo dar facilidades a los trabajadores/ras que tienen que abandonar temporalmente el trabajo para atender a familiares pendientes. Una diferencia entre estas prácticas y las anteriores es que éstas suponen un coste mayor para la empresa, tanto organizativo como monetario. Por ello, no es casualidad que este tipo de prácticas estén más extendidas en organizaciones o entre grupos de trabajadores, en donde las condiciones de trabajo son relativamente buenas, la estabilidad en el empleo es alta, y donde la empresa está particularmente interesada en retener el talento. Ejemplos de prácticas de ese tipo serían permisos de maternidad/paternidad retribuidos superiores a los que establece la ley, permiso de lactancia más

allá de lo que establece la ley, facilidades para tomarse excedencia para el cuidado de personas dependientes el mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso o excedencia largo, etc.

### **Ayudas/servicios que favorecen al Balance Trabajo y Familia.**

Aquí se englobarían todas las prácticas mediante las cuales las empresas ofrecen servicios de apoyo a los trabajadores con responsabilidades familiares, facilitándoles la provisión (directa o a través de otras empresas) de determinados servicios de cuidados familiares o dependientes o proporcionándoles información y asesoramiento sobre dichos servicios. Al igual que las políticas de permisos/excedencias, estas suponen un coste relevante para la organización, y por ello se dan más allí donde las condiciones de empleo son relativamente buenas y estables. Entre estas prácticas cabe destacar: ayudas monetarias por el nacimiento de un hijo/a para el pago de servicio de cuidados a personas dependientes, para familias numerosas; guardería o guarderías concertadas; y servicios de asesoramiento personal y familiar, información sobre guarderías cercanas al centro de trabajo, sobre centros de personas mayores o discapacitados.

### **B. Análisis de la política Balance Trabajo y Familia**

Para el análisis de la política se toma el modelo propuesto por Mark Moore (1995), quien lo desarrolló para el diseño y elaboración de políticas públicas que en la presente propuesta será transferido al desarrollo de política de Balance Trabajo-Familia. Este modelo está basado en tres vértices (Ver Figura N° 39).

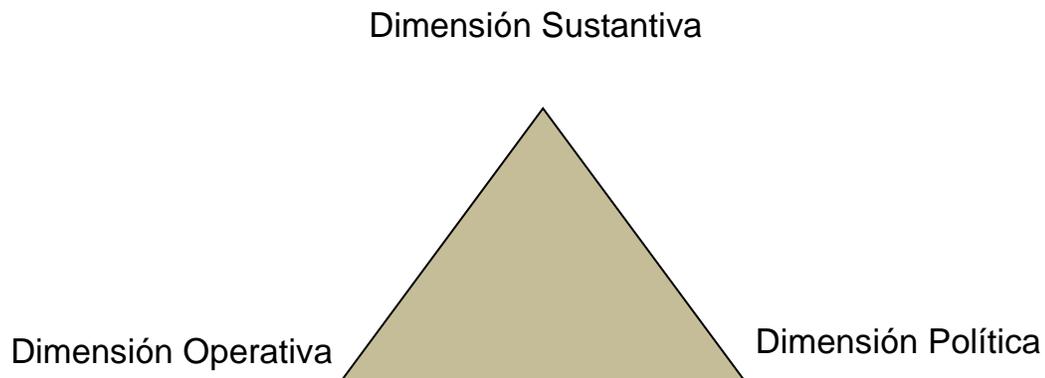


Fig. N° 39 Triángulo Estratégico de Moore

Fuente: Moore, 1995

El primer vértice denominado de la **dimensión sustantiva**, busca la fundamentar del propósito de la política, si está generará valor agregado a la organización y si responde a una necesidad global de la misma.

El introducir una política de BTF conlleva beneficios para la organización. Entre los aspectos positivos ser una Organización BTF puede mejorar la calidad de productividad del personal, desarrollar talento, reducir los costos de reclutamiento y formación, disminuir el estrés entre los empleados, reducir el ausentismo (físico: horas fuera de oficina y/o emocional: una presencia ficticia y poco productiva en oficina), favorece la lealtad de los trabajador y mejora la imagen “responsable con sus trabajadores” de la Organización. Shilfey (2003).

Aryee, Srivans y Tan (2005) reportan una relación positiva al examinar la influencia del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional. Así como se observa en los resultados del diagnóstico existe la percepción en el personal del CPMGA de una insatisfacción balance trabajo familia, pudiendo la política BTF responder a esta necesidad.

El beneficio no solo es para la organización, también lo es para la familia porque se le otorga al trabajador una ventaja intangible; más tiempo y espacio para desarrollarse en sus roles en la familia: esposa/o, madre/padre, hija/hijo. Si abandonase la organización perdería este tipo de ventajas que no tienen otras, en este caso no tanto por salarios más altos, sino por ofrecerle condiciones de trabajo atractivas. Y este razonamiento no solo vale para fidelizar al personal que ya se encuentra trabajando sino para la atracción de talento en el mercado.

El segundo vértice el de la **dimensión política**, referido al de la legitimidad y apoyo que pueda tener esta política para implementarla en la organización. Se realiza un mapeo político y la posición esperada de los actores interesados. Ejemplo Ver Tabla No. 20.

- **El directorio.** Se parte del supuesto que se presentan 2 posiciones diferentes de este actor. Una que desea mantener un diseño más tradicional que se lleva hasta hoy. Otra posición que apuesta por un cambio de paradigma más humanista y con procedimientos más flexibles.
- **La dirección ejecutiva.** Por la posición tomada en el diagnóstico nos referiríamos a una posición favorable a aplicar una política de balance trabajo familia.
- **Las gerencias.** En el cuadro se parte del supuesto que 5 de las 3 gerencias estarían a favor de la política (por parecerles coherentes con los objetivos organizacionales) una posición en contra (porque percibe que el personal se puede distender de los resultados), y una tendencia a favor (concediendo el beneficio de la duda puesto que desearía profundizar más en el tema para asegurar su posición).

- **Responsable de RRHH.** Se asume una posición a favor de esta área porque la política por estar centrada en la persona, respondiendo a necesidades tanto laborales como familiares.
- **Responsables de otras áreas.** Con una posición un tanto neutral, esperando a futuro tomar una posición
- **Familias de los trabajadores del CMGA.** A favor por ser después del trabajador el más beneficiado con la política.

**C. Decisión de la Política acorde a las necesidades de CMPGA**

**SIMULACIÓN DEL CUADRO BALANCE POLÍTICO**

	ACTORES	A FAVOR	TENDENCIA FAVORABLE	NEUTRALES	TENDENCIA A ESTAR EN CONTRA	EN CONTRA
<b>PROPUESTA DE LA POLITICA BALANCE TRABAJO FAMILIA PARA EL CPMGA</b>	Directorio 1	SI				
	Directorio 2					SI
	Coordinadora de Area 1 (3 personas de 5)	SI				
	Gerencia 2 (1 persona de 5)	←----- SI				
	Gerencia 3 (1 persona de 5)					SI
	Responsable de RRHH	SI				
	Responsables de Otras áreas			SI		
	Familias	SI				

Tabla N° 20 Simulación del Cuadro Balance Político

Fuente: Peredo, 2009

**CONCLUSIÓN:** Realizando un análisis de la Tabla N° 20, en el Cuadro Balance Político el número de actores de 7, 4 de ellos plantean una posición

a favor, 2 en contra y una posición con tendencia favorable, haciendo concluir una gran probabilidad de éxito en la implementación de la política

El tercer vértice es el referida a la dimensión operativa, se centra en las capacidades de conocimiento técnico y medios de contratar capacidades para poner en marcha la aplicación de la política.

- Destinar responsables para la creación del Comité BTF
- Designación del comité BTF
- Desarrollo de estrategias comunicacionales (Afiches, Intranet) para transmitir el valor BTF en el CPMGA
- Se debe prever aspectos logísticos como son formularios de acuerdos y negociaciones con los trabajadores.

### 3.2 Hacia una Cultura Favorable de Balance Trabajo Familia

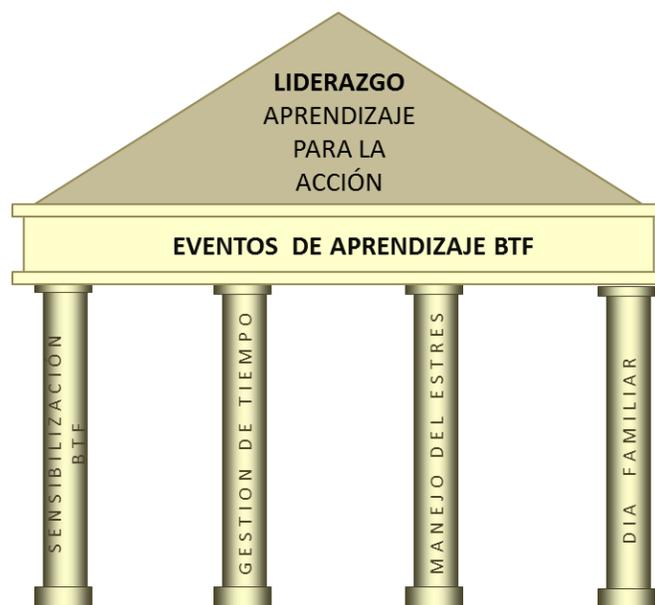


Fig. N° 40 Áreas de Intervención

a. **Objetivo:** Incentivar al desarrollo de una cultura favorable de Balance trabajo Familia en las diferentes áreas del CPMGA

b. **Procedimiento**

Se presentan 5 eventos de aprendizaje, según la Tabla N° 21.

EVENTOS DE APRENDIZAJE				
1	2	3	4	5
<b>LIDERESAS/LIDERES</b>				
<b>TODO EL PERSONAL</b>				
Aprendizaje y desarrollo de la competencia BTF	Sensibilización BTF	Capacitación en Gestión de tiempo	Capacitación en manejo de Estrés	Evento Día de la familia

Tabla N° 21 Eventos de Aprendizaje

c. **Método:**

<b>LÍDERESAS/LÍDERES</b>	<b>TODO EL PERSONAL</b>			
6 Sesiones de 2 horas c/u bajo la metodología de aprendizaje pro acción grupal	Taller de Sensibilización BTF 8 horas de taller	6 sesiones de taller de 4 horas cada una. Puede presentarse en otras modalidades, de acuerdo a lo que más le convenga a la organización.	6 sesiones de taller de 4 horas cada una. Puede presentarse en otras modalidades, de acuerdo a lo que más le convenga a la organización	Evento de 1 día 8 horas de taller

Tabla N° 22 Áreas de Intervención

#### **D. Eventos de un Aprendizaje Organizacional**

Es el proceso mediante el cual los miembros de una organización se forman en conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su desempeño y lograr un impacto en el desarrollo organizacional.” Argyris (1987)

En la propuesta se dan los siguientes 5 eventos:

##### **Evento No 1: Aprendizaje pro acción dirigido a las/los lideresas y líderes del CPMGA**

Chinchilla (2006) afirma que uno de los criterios para promover acciones y cultura BTF es contar con líderes comprometidos y alineados a la misma.

El grupo lideresas y líderes del CPMGA, es un grupo clave en el Modelo BTF, a ellos se le otorga la función de gestión y asumir el rol de referentes BTF para el resto del personal.

Para esto se utilizará un principio metodológico denominado Aprendizaje por la Acción. Mediante el cual se puede desarrollar competencias profesionales en para distintos entornos. Es un aprendizaje integral mediante la autoplanificación grupal autorganizado, activo y orientado hacia un cierto objetivo o proyecto (Lindemann 2011).

Matens, L. y Palomares, L 1996, proponen un concepto de competencia que retoma presente propuesta por la adaptabilidad al proceso de Aprendizaje en Acción, donde se entenderá como Competencia al conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, desarrolladas mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones concretas de trabajo.

Especificando la concepción de la competencia misma del Balance Trabajo y Familia, se partirá de la siguiente definición desarrollada en base al modelo BTF:

**Competencia Balance Trabajo Familia:** Intención de armonizar la esfera personal y laboral en tiempos, espacios, y contexto, reconociendo que las personas trabajan mejor cuando pueden alcanzar un equilibrio apropiado entre el trabajo y su vida personal/familiar.

Criterios:

- a) **Sentido de propósito.** Alinea sus propias actividades y prioridades para alcanzar la estrategia BTF. Comunica que las prácticas eficaces de BTF benefician a la organización y a sus empleados.
- b) **Modela.** Muestra conductas de "Balance Trabajo-Familia". Hace un esfuerzo activo en su comportamiento para mostrar cómo maneja su estrés, tiempos, espacios y contexto laboral en relación al familiar. Anima a seguir su ejemplo.
- c) **Gestiona y facilita la política BTF.** Comunica su compromiso y apoya las actividades realizadas para una cultura BTF. Comprende los problemas subyacentes: las razones de los sentimientos, conductas o preocupaciones de una persona en la búsqueda de un Balance Trabajo-Familia. Asume el rol de guardián de frontera cuando perciba que la conducta de una persona va en contra del valor BTF.

Para la presente propuesta se pretende adoptar un aprendizaje experiencial. La metodología es la denominada Aprendizaje pro acción desarrollada por el Dr. Hans-Jürgen Lindemann.

El principio metodológico Aprendizaje Pro Acción plantea una tarea de aprendizaje fijando un objetivo, desarrollar la competencia BTF en el grupo gerencial del CPMGA., en forma de planteamiento de una tarea profesional cuya percepción y solución presupone necesariamente la aplicación de nuevos conocimientos, habilidades y cambiando actitudes para el éxito del aprendizaje (Lindemann, 2011).

El Aprendizaje por la Acción se base en 3 lineamientos:

- ✓ Preparar a las personas para situaciones reales de vida
- ✓ Esta preparación se da a través de competencias, este caso específico la competencia BTF
- ✓ Seguir la acción completa:

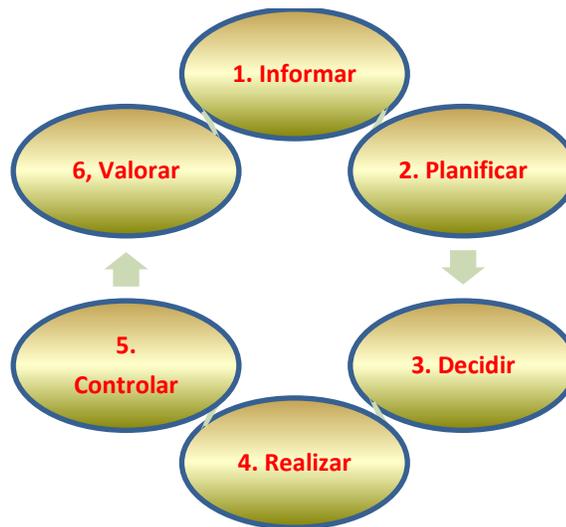


Fig. N° 41 Niveles del Aprendizaje en Acción

**Nivel 1 – Informar:** Se plantea el objetivo: El de desarrollar la competencia BTF en las/los lideresas y los líderes del CPMGA.

**Nivel 2 – Planificar:** Para lograr dicho objetivo los participantes diseñan un plan de acción con actividades elegidas por ellos mismos. Lo hacen

interpretando hechos, comparando e infiriendo consecuencias de la puesta en práctica.

**Nivel 3 – Decidir:** Cada participante decide que conductas, entendidas como orden de aprendizaje, asumirá en el nivel 4 en pro del desarrollo del objetivo. Esta decisión se entiende como un aprendizaje colaborativo, puesto que cada participante se desarrollará con un desafío diferente pero que al mismo tiempo complementa a un desarrollo de grupo. Se hace un listado de todas las secuencias o pasos de trabajo necesarios para llegar al desarrollo de la competencia personal y técnica.

**Nivel 4 – Realizar:** Cada participante ha de llevar a cabo en forma autónoma acciones concretas. El orden de aprendizaje debe responder a la elaboración de un producto que pueda darse en una situación de trabajo real. Cada tarea de aprendizaje debe tener criterios de evaluación como desempeño grupal e individual. Ej. Número de veces que pueda conversar con sus colaboradores sobre su compromiso con la política BTF.

**Nivel 5 – Controlar:** Controlar en todo momento la realización de la actividad, en esta etapa es fundamental la colaboración entre el grupo para retroalimentarse y poder obtener la competencia deseada.

**Nivel 6 – Valorar:** Se hace una conversación final, respondiendo a las preguntas ¿Qué podemos hacer mejor la próxima vez? ¿Qué errores o fallas es necesario evitar? Con este último paso se puede iniciar nuevamente el circuito de Aprendizaje por la acción.

### **Evento No 2: Taller de Sensibilización BTF**

Dentro de las prácticas más importantes del Desarrollo Organizacional se encuentran, los talleres de sensibilización, que en este caso se utilizará como

una herramienta de sensibilizar al personal sobre la importancia de contar con una Cultura de Balance Trabajo y Familia, teniendo una actitud positiva hasta este cambio.

Por lo regular, los Talleres de Sensibilización no están rígidamente estructurados. Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora.

Para esto es necesario que el/la facilitador/a desarrolle un ambiente socioemocional de confianza en el que los participantes puedan experimentar nuevas conductas y ensayar respuestas a nuevas situaciones mediante juegos y dinámicas de grupo.

#### Contenido

- ✓ Qué se entiende por BTF.
- ✓ Perfil de una Organización de BTF.
- ✓ Porqué es importante comprenderla, aceptarla, manejarla.
- ✓ Medidas de BTF que ofrece la Organización.
- ✓ Hacia una Cultura BTF, una corresponsabilidad (organización y persona)
- ✓ Desarrollar una campaña de difusión de la Cultura BTF con actividades, responsables y materiales.

#### **Evento No 3: Gestión del Tiempo**

Se propone utilizar técnicas para el adecuado uso del tiempo, el valor que tiene, su importancia y lo que representa para la esfera laboral y familiar.

### Contenido del Taller

- ✓ El tiempo como recurso no renovable.
- ✓ Matriz de la administración del tiempo.
- ✓ Preferencias y características personales que influyen en la gestión y administración del tiempo.
- ✓ Ladrones de tiempo (Tiempo improductivo en la jornada laboral y/o familiar).
- ✓ Diseño de estrategias para el manejo de factores personales y organizacionales que afectan la planificación y organización del trabajo y familia.
- ✓ La influencia del tiempo en una Cultura BTF.
- ✓ La doble presencia (trabajo/familia).
- ✓ La delegación y su efectividad como balance.
- ✓ Gestionar compromisos.
- ✓ Tiempos de calidad.
- ✓ Estrategias erróneas (Trabajar con apuro, trabajar más tiempo).
- ✓ Actitudes que favorecen a la administración del tiempo.

### Herramientas para los talleres

Las herramientas utilizadas en el programa se describen a continuación:

Hojas Guía para el/la facilitadora. Es la herramienta que orientará al capacitador sobre sus intervenciones.

El objetivo. Es la finalidad a la que se quiere llegar con el desarrollo de la sesión.

El contenido. Están las ideas centrales que se desea transmitir.

El procedimiento utilizado para la secuencia de aplicación es el denominado ROPES, modo sistematizado y adaptable a toda sesión de capacitación para el desarrollo de una facilitación efectiva.

- ✓ Revisar. Se introduce el tema de la sesión. Se puede realizar utilizando la técnica de preguntas o discusión. Se refuerza a la audiencia a la participación en base a sus conocimientos y experiencias.
- ✓ Orientar. Se le explica a la audiencia los objetivos de la sesión, da una visión general de las actividades que se llevarán a cabo durante la sesión. Se explique los beneficios del contenido del programa para los participantes.
- ✓ Presentar. Se presenta el contenido del programa en detalle sin entrar en la minuciosidad. Se lo hace de manera motivadora los contenidos sin “hacer falsas promesas” dando a conocer el alcance de lo que se llevará De existir competencias a ser evaluadas o trabajadas se las explicitas claramente.
- ✓ Ejercitar. En este momento se realiza la dinámicaa o ejercicios para practicar los contenidos del programa. Se procura mantener un equilibrio entre actividad física e intelectual.
- ✓ Sintetizar. Se resume los puntos cubiertos durante la sesión, haciendo especial mención a los puntos más importantes. Se contesta las preguntas de los participantes y se invita a la audiencia a emitir comentarios o ideas relacionadas al contenido facilitado. Ver Figura N° 30.

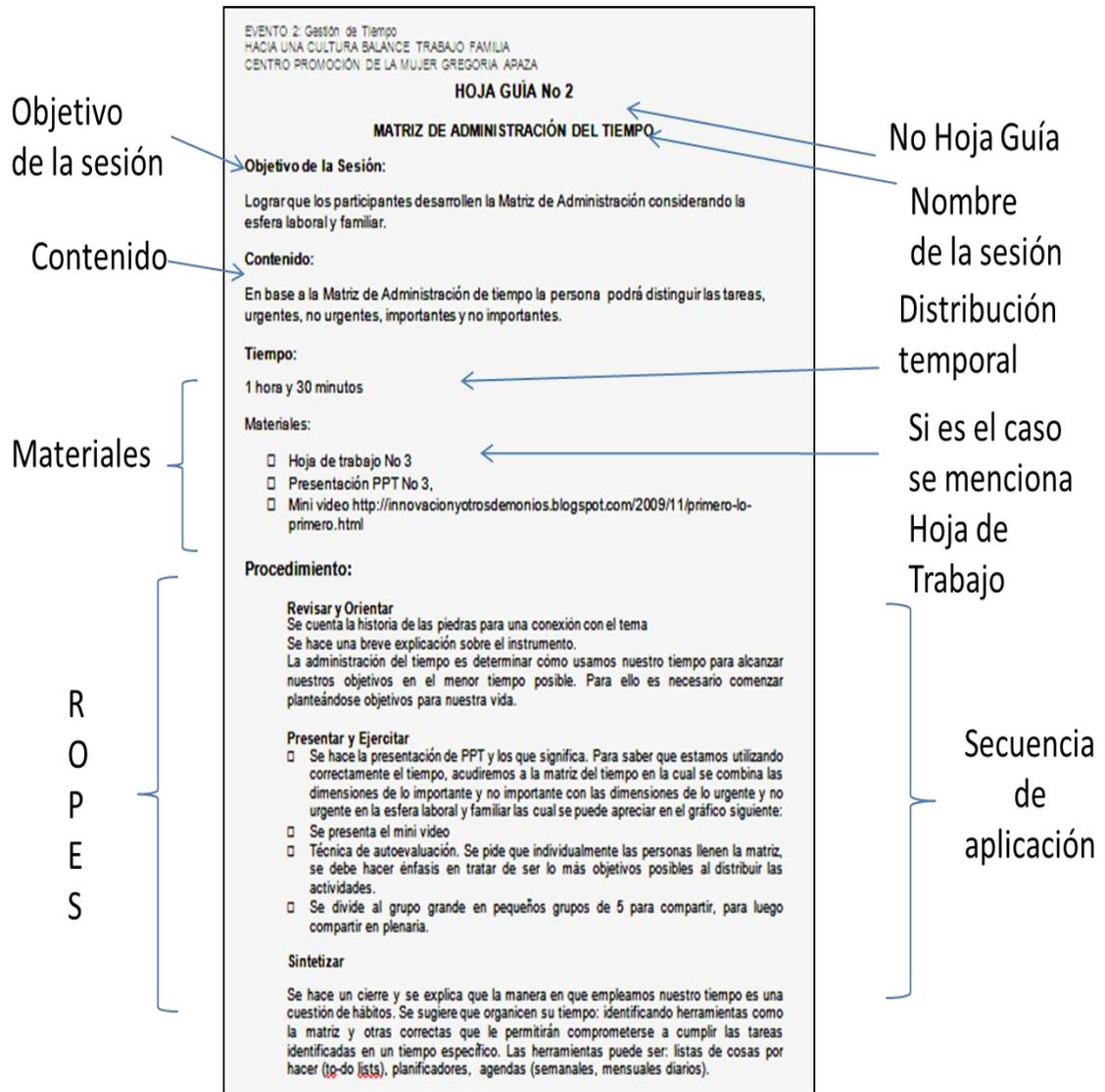


Fig. N° 42 Descripción de la Hoja Guía

- **Hoja trabajo para los capacitados.** Es una herramienta que sirve para reforzar los conocimientos de la sesión o poner en práctica los diferentes contenidos, tienen la finalidad de apoyar a la hoja guía.

EVENTO 2: Gestión de Tiempo  
HACIA UNA CULTURA BALANCE TRABAJO FAMILIA  
CENTRO PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA

**SESIÓN: MATRIZ ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

**HOJA TRABAJO No 5**

**HISTORIA DE LAS PIEDRAS**

Un experto en gestión del tiempo que estaba dando una conferencia puso sobre la mesa de la sala un frasco de cristal y un montón de piedras del tamaño de un puño. "¿Cuántas piedras caben en el frasco?", preguntó.

Mientras el público hacía sus conjeturas, fue introduciendo piedras en el frasco hasta llenarlo. Luego preguntó: "¿Está lleno?". Todos asintieron. Entonces sacó de debajo de la mesa un cubo con gravilla, puso parte de ella en el frasco y lo agitó. Las piedrecitas penetraron por los espacios que dejaban las piedras grandes. El experto volvió a preguntar: "¿Está lleno?". Esta vez, los asistentes dudaron. "Tal vez no", dijo uno, y, acto seguido, el conferenciante extrajo un saquito de arena y la metió dentro del frasco. "¿Y ahora?", inquirió. "¡No!", exclamó el público, y tomó un jarro de agua que empezó a verter dentro del recipiente. Este aún no rebosaba.

Terminada la demostración, preguntó: "¿Qué acabo de demostrar?". Uno de los asistentes respondió: "Que no importa lo llena que esté tu agenda; si lo intentas, siempre puedes hacer que quepan más cosas". "¡No!", repuso el experto, y concluyó: "Si no pones las piedras grandes al principio, luego ya no cabrán".

Encuentra las piedras grandes en tu vida, en tu trabajo y programa en la agenda lo verdaderamente importante. Seguro que el resto hallará su lugar.

2.- Haciendo un análisis de sus actividades tanto laborales como familiares/personales, llene la siguiente Matriz de Administración del Tiempo propuesto por el autor Stephen Covey.

	URGENTE	No urgente
IMPORTANTE		
No importante		

3. Analice su matriz y reflexione: ¿Qué tipo de actividades ha priorizado últimamente? y si esto ayuda a la obtención de tus objetivos personales como laborales. Luego comparta en su grupo.

Nombre de la Sesión

No. de Hoja de Trabajo

Contenido que apoya a los objetivos de la hoja guía

Fig. N° 43 Descripción de la Hoja Trabajo

- Presentaciones.** Como herramienta de apoyo se utiliza las presentaciones de Microsoft PowerPoint, que es un programa diseñado para hacer presentaciones con texto esquematizado, fácil de entender, animaciones de texto e imágenes prediseñadas o importadas desde imágenes de la computadora. Se le pueden aplicar distintos diseños de fuente, plantilla y animación. Este tipo de presentaciones suele ser muy llamativo, pero no debe constituir la única herramienta de enseñanza.

- **Otros materiales de apoyo.** Según el desarrollo de las sesiones se presenta videos, rompecabezas, rotafolios.
- **Cronograma.** El cronograma incluye horarios, duración y los temas para cada sesión de capacitación y sugerencias para el desarrollo de hojas guía para los capacitadores (sobre técnicas de enseñanza y otros recursos a considerar).

#### **Evento No 4: Manejo del Estrés**

Se propone entregar conceptos básicos respecto al tema del estrés y se desarrollará habilidades para el manejo del estrés en el ámbito personal y laboral

#### **Contenido del Taller**

- ✓ ¿Qué es el estrés?
- ✓ El papel de comportamiento, el papel de los otros, el papel de la cognición:
- ✓ Efectos psicológicos del exceso de tensión: Cambios corporales, emocionales, mentales y conductuales.
- ✓ Alteración del rendimiento: dificultad en la toma de decisiones, pensamiento confuso e ilógico.
- ✓ Burnout y alteración de las relaciones interpersonales: irritabilidad y agresividad, aislamiento.
- ✓ Manejo psicológico del estrés: Adiestramiento en Relajación: técnica de auto-sugestión.
- ✓ Estrategias cognitivas. Adiestramiento mediante autoinstrucciones o diálogo autodirigido.
- ✓ Satisfacción de necesidades de reconocimiento y contacto.
- ✓ Trabajo individual: “Plan para construir un sistema de apoyo social”

- ✓ Control personal, control de los patrones conductuales de estrés, desarrollo de habilidades conductuales y tipo de comunicación.

### **Evento No 5: Día de la Familia**

Se plantea crear un espacio dedicado a la familia, para convivir y fomentar la comunicación. Y previa coordinación de actividades con el área de RRHH

#### **Contenido**

- ✓ Rompehielo.
- ✓ Dinámica de presentación de cada familia (Sombreros Parlantes) .
- ✓ El Baúl de los recuerdos (costumbres y valores de cada familia).
- ✓ Construcción de mi juguete reciclado (actividad por familia).
- ✓ Apthapi (Almuerzo de confraternización).
- ✓ Actividades al aire libre.
- ✓ Premiación a los miembros de la familia por contribuir con el valor BTF .
- ✓ Cierre con mensajes positivos.

### Presupuesto del Plan de Intervención

FASES	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO Bs	COSTO TOTAL Bs.
<b>Costos de Inversión(1)</b>					<b>-</b>
<b>Costos de Operación</b>					
Facilitación al desarrollo de la Política BTF	Facilitación en las prácticas de BTF más utilizadas	Horas	4	210	840,00
	Facilitación en el Análisis de la política Balance Trabajo y Familia	Horas	4	300	1.200,00
	Facilitación para la decisión de la Política acorde a las necesidades de CMPGA	Horas	2	210	420,00
	Material de escritorio	Unidades	8	1,5	12,00
	Impresión hojas trabajo	Unidades	150	0,2	30,00
Hacia una Cultura Favorable de Balance Trabajo Familia	Aprendizaje y desarrollo de la competencia BTF	Horas	12	300	3.600,00
	Taller de Sensibilización BTF	Horas	8	210	1.680,00
	Capacitación en Gestión de tiempo	Horas	24	300	7.200,00
	Capacitación en manejo de Estrés	Horas	24	300	7.200,00
	Facilitación Evento Día de la Familia	Horas	8	210	1.680,00
	Alquiler de instalación para el evento de la familia	Día	1	2500	2.500,00
	Material didáctico de apoyo	Piezas	210	3	630,00
	Material de escritorio	Unidades	90	1,5	135,00
Impresión de hojas trabajo	Unidades	1200	0,2	240,00	
<b>Costos de Administración</b>					
Para ambas fases	Refrigerios	Unidades	320	3	960,00
	Luz	kwtz	185	0,62	114,70
	Agua	Litros	250	3,5	875,00
<b>TOTAL</b>					<b>29.316,70</b>

(1) No se presentan datos de inversión puesto que el CMGA ya cuenta con infraestructura y mobiliario para las capacitaciones

Tabla N° 23 Presupuesto del Plan de Intervención

**Cronograma para el Plan de Intervención**

FASES	DESCRIPCIÓN	DISTRIBUIDO EN 4 MESES																					
		DIA1	DIA2	DIA3	DIA4	DIA5	DIA6	DIA7	DIA8	DIA9	DIA10	DIA11	DIA12	DIA13	DIA14	DIA15	DIA16	DIA17	DIA18	DIA19	DIA20	DIA21	DIA22
Facilitación al desarrollo de la Política BTF	Explicación de las prácticas de BTF más utilizadas																						
	Análisis de la política Balance Trabajo y Familia																						
	Decisión de la Política acorde a las necesidades de CMPGA																						
Hacia una Cultura Favorable de Balance Trabajo Familia	Aprendizaje y desarrollo de la competencia BTF																						
	Taller de Sensibilización BTF																						
	Capacitación en Gestión de tiempo																						
	Capacitación en manejo de Estrés																						
	Evento Día de la Familia																						

Tabla Nº 24 Cronograma

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1. Conclusiones**

Los resultados cuantitativos como cualitativos nos llevan a la conclusión que la mayoría de las mujeres del CPMGA no se muestran satisfechas con el Balance Trabajo-Familia, aunque hay un porcentaje que si lo está o están en la búsqueda de hacerlo.

El difícil manejo de los tiempos, la doble jornada para las mujeres, así como las consecuencias físicas y emocionales por la sobrecarga de trabajo son las causas mencionadas para la no satisfacción BTF.

##### **1.1 Conformación familiar afecta al BTF**

Se observa que la conformación familiar tiene una relación con la Satisfacción BTF, las mujeres solteras y sin pareja en su 75% dicen estar satisfechas y las que menos lo están son las que tienen cónyuge e hijos con un 69%, incluso más que las jefas de hogar, debiéndose a la responsabilidad que recae en ellas en el cuidado de los hijos, atención del hogar, así como se demuestra los resultados del estudio del INE del 2001 donde las mujeres trabajadoras realizan adicionalmente tareas del hogar durante 3 horas por día y los hombres en la misma situación sólo una hora.

Asumir responsabilidades laborales como familiares y compatibilizarlas es tarea difícil. Por una parte, el cuidado de los hijos socialmente asignado al rol de la mujer, se hace evidente en el resultado de la correlación satisfacción y número de hijos, donde a mayor número de hijos menor es la Satisfacción BTF. Por otra, las responsabilidades que subyacen al cargo ocupado hacen

que los resultados se tornan como indicadores polares donde a mayor jerarquía y responsabilidad menor es la Satisfacción BTF. Siendo una situación crítica para la mujer que asume un cargo de responsabilidad y que a su vez tenga entre 2 a 3 hijos.

El impacto social a la anterior conclusión se presenta en 3 áreas que están estrechamente vinculadas y relacionadas entre sí. la social, laboral y familiar. El costo laboral de tener una mujer sobrecargada en sus responsabilidades familiares, hace que esta dude en muchas oportunidades en desarrollarse en puestos de responsabilidades laborales, por un lado porque no tiene un apoyo a su rol socialmente asignado de compartir labores domésticas por un lado, y tampoco políticas institucionales ni gubernamentales claras que coadyuven en este sentido. Si se atreve a hacerlo la hacen una persona más vulnerable a no alcanzar una buena autovaloración en cuanto la realización adecuada en sus roles en los ámbitos laboral y familiar, por lo que no es de extrañarse encontrar en los resultados que el 100% de las mujeres con cargos ejecutivos responda no estar satisfecha con su BTF. Y el costo social se refleja en una preocupación que va desde el gobierno y entidades que buscan un equilibrio de género, en que las mujeres puedan brindar su máximo potencial desarrollándose en cargos jerárquicos y que en la realidad se presenta en porcentajes muy bajos.

Así como los datos sociodemográficos bolivianos y mundiales muestran la situación del CPMGA no se aleja de esta realidad. Crecen las familias monoparentales jefaturizadas por mujeres, el porcentaje de mujeres con hijos tengan o no cónyuge es equivalente. Las mujeres deciden retrasar su maternidad o no tener hijos, el promedio de hijos de la población femenina de del estudio es de 0.38 y el promedio de edad de ellas es 35. El porcentaje de

mujeres que no tiene hijos ni cónyuge es importante dentro del global de la población. La respuesta puede estar ya mencionada en el acápite de formulación del problema pág. 9, en el que las mujeres han tenido que elegir entre estabilidad laboral o hijos.

### **1.2 Satisfacción BTF**

En cuanto al porcentaje de mujeres que si están satisfechas con su BTF, se destaca 3 motivos. a) El primero, ya analizado, tiene que ver con su contexto familiar, mujeres solteras que no tienen hijos lo que permiten combinar responsabilidades laborales como familiares. b) El segundo, por el cargo técnico que ocupan, tienen menores responsabilidades que los cargos de coordinación y directivos, que en alguna medida hacen que respondan mejor a las demandas familiares. c) En el último, están presentes aquellas mujeres que utilizan el modelo de compensación, separando las esferas familiares y laborales, para que una interfiera en la otra y dando prioridad a la laboral, sintiéndose cómodas trabajando más horas. Inclusive existe un caso, excepcional, en el que la trabajadora dedica más de 60 horas al trabajo y está satisfecha con su BFT, esto se debe a que el modelo de compensación le permite que la fuente de reconocimiento y autovalía sea el área laboral y que no esté encontrando en el ámbito familiar.

### **1.3 Esfera laboral invade más que la esfera familiar**

La esfera laboral es más invasiva que la familiar lo demuestra los resultados de las percepciones cuando califican un impacto negativo de nivel alto al tiempo laboral que afecta al tiempo familiar, y al tiempo familiar al laboral con un nivel bajo. Las trabajadoras del CPMGA afirman que las actividades laborales no les permiten participar en actividades y responsabilidades domésticas en igual medida y que se pierden actividades

familiares debido al tiempo que pasan atendiendo sus responsabilidades laborales.

Esta conclusión corrobora al ya mencionado estudio en la pág. 19 de Edwards y Rothbard (2000) quienes afirman que el trabajo contamina en mayor medida al ambiente familiar.

Desde la perspectiva cuantitativa esto se debería en parte al promedio el número de horas laborales excede a lo estipulado por ley. Es también reflejo del cansancio físico y emocional, los problemas físicos por la recarga de trabajo, el perderse actividades familiares por la cantidad de tiempo que pasan atendiendo a las responsabilidades laborales.

Esta invasión no es sólo en tiempos sino que existe un aspecto emocional implícito detectado por la prueba cualitativa, la necesidad de buscar un reloj ideal, el encerrar en un vértice pequeño del área personal, el deseo de congelar un horario y sobretodo la inversión del simbolismo espacial es decir la llamada contaminación de espacio en el que se esperaría dibuje aspectos personales y o familiares se entremezclan con los laborales. Todo esto nos remite a concluir que la esfera laboral toma espacios de la personal.

El número de horas también está expresado en las verbalizaciones de los proyectivos, en el sentido del deseo de incrementarlas ya sea para descansar, terminar pendientes, y cumplir responsabilidades del hogar o trabajo.

#### **1.4 Valores y habilidades enriquecen las esferas**

Los ámbitos laboral y familiar se ven afectados mutuamente uno por el otro, en cuanto a habilidades y valores se refiere.

Es comprensible que en una organización como es el CPMGA con un enfoque de género cuyos valores como son el respeto, la solidaridad, la honestidad, el ser receptivo y proactivo respecto a la diferencia sean transmitidos y altamente compartidos en la vida personal y/o familiar y más si de mujeres se trata. Es por esto que en alguna medida todas las trabajadoras aplican los principios que se valoran en su organización y esto tiene un alto grado de importancia para la gran mayoría de ellas.

El ámbito laboral se enriquece por los principios y habilidades que se han desarrollado en la familia. El primer ámbito en el que uno aprende a compartir, negociar, respetar y hasta medirse en relación con los otros es en la familia y que luego estas vivencias sirven de base para desenvolverse en otros espacios. Las trabajadoras del CPMGA inclusive tienen la percepción de que al aplicar principios y habilidades desarrollados en la familia mejoran el cumplimiento de las responsabilidades de trabajo.

Asimismo, la eficiencia desarrollada en el trabajo, cumpliendo sus metas, esforzándose en que la comunicación sea mejor con las diferentes áreas, el trabajo en equipo, los desafíos a alcanzar en conjunto, el lograr ser tolerantes con las diferencias de edades, caracteres y personalidades, es percibida como de apoyo al momento de cumplir roles como pareja, madre, hija.

### **1.5 Si hay un esfuerzo en condiciones organizacionales para un BTF aunque falta trabajar en ellas**

Son varias las condiciones organizacionales que están apoyando el Balance Trabajo Familia. No se espera que los empleados se lleven a casa trabajo, tampoco existe la percepción que se juzgue como menos comprometido con la organización a quién se beneficie de un permiso por

causa familiar, en general los directivos son comprensivos cuando los trabajadores dan prioridad a la familia.

Las condiciones anteriormente mencionadas no son muy comunes en otras organizaciones, por lo que se debe reconocer el esfuerzo que hace la dirección del CPMGA,

Asimismo, se plantean interesantes medidas de tiempo otorgadas como beneficio: el puente (designando fecha no hábil al día que anteceda en el caso de martes o que suceda en caso de jueves), tolerancia de ingreso, medio día de cumpleaños y permiso por alguna causa de enfermedad familiar y el desarrollo del estudio de Clima y Cultura; nos demuestra un interés de la calidad de vida de su personal, pero en los resultados no necesariamente están reconocidos bajo este enfoque y menos como facilitadores de BTF.

Otras condiciones no se estarían dando del todo, ámbitos tan importantes como las políticas organizacionales y las decisiones del departamento de RRHH tienen apreciaciones divididas.

La existencia de un doble mensaje en cuanto al liderazgo es un elemento importante, si bien se los perciben comprensivos y empáticos con las necesidades familiares, ellos mismos no muestran ser modelos de comportamientos BTF. El liderazgo asume ahora una forma de trabajo más tradicional separando las esferas laboral y familiar sin todavía cuestionarse una nueva visión de balance, no está comprometido ni reconoce abiertamente que las personas trabajan mejor cuando pueden alcanzar un equilibrio apropiado entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas. Tampoco hay un lineamiento estratégico claro que oriente a que las prácticas eficaces de balance trabajo-familia benefician a la organización y a sus

empleados. Esto repercute en que el personal tampoco reconozca una Cultura Organizacional que facilite la compaginación de su vida laboral con la familiar y/o personal.

## **2. Conclusiones generales**

A las organizaciones les queda ahora tener una mirada proactiva, ya que el balance Trabajo-familia, ya no es un privilegio, hoy constituye una necesidad. Las empresas deben prepararse para captar a los mejores talentos, ser para ellos, una oferta atractiva, y poder así retenerlos en el tiempo.

El esfuerzo en tiempo, económico y por qué no decirlo emocional en invertir en un programa BTF, hace a la organización más humana que realmente considere a su recurso humano como un aliado, porque se interesa en él y su contexto más cercano.

Las prácticas en la que se incluyan políticas, planes de Balance Trabajo-Familia, hacen que tanto mujeres como hombres puedan conciliar su trabajo remunerado sin que ello repercuta negativamente en la formación familiar.

Incorporando el valor Balance Trabajo-Familia, la organización genera un círculo virtuoso. El impacto positivo de que la organización cuide la vida personal y familiar, hace que este cuidado contribuya a un capital humano (los hijos) necesario, para que luego este, en su momento como trabajadores, genere economía contrarrestando un ámbito cultural contaminado de contravalores.

La transmisión e intercambio mutuo de valores y habilidades entre familia y trabajo no solo enriquece cada esfera, a su vez facilita un difícil desafío

para el área de RRHH la práctica real de valores institucionales, porque el valor vendría reforzado desde los dos ámbitos.

Con este modelo se cambia un paradigma de una relación transaccional empresa trabajador del: “depende que voy a recibir de mi organización para poder dar”, al “gracias a que me facilitan condiciones BTF estoy dispuesto a otorgar”.

El Plan BTF responden a los valores de igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social que el Estado sustenta, para vivir bien.

Las mujeres están usando la educación que han adquirido para participar cada vez más en la fuerza laboral, diversificar su tiempo de modo de no limitarse a las tareas domésticas y al cuidado de los hijos, el plan BTF es una herramienta para lograrlo.

La incorporación de la mujer al mundo laboral replantea el rol de varón, ya que este no ha entrado en el mundo familiar en la misma dimensión. La línea de este presente estudio no es dar una herramienta para que ella equilibre su espacio laboral con el temporal, es dar herramienta tanto a varones y mujeres para como compartir las demandas de la vida familiar entre ambos, como corresponsables sociales aprovechando sus potencialidades en sus diferencias. El reparto no equitativo de las responsabilidades derivadas del espacio doméstico y de la familia supone para mujeres y hombres consecuencias desiguales y una pérdida para ambos. Las mujeres porque no tienen el mismo tiempo libre de disponibilidad para sí mismas, tienden a acceder a empleos parciales por obligación, tienen

una disminución de sus posibilidades de desarrollar carrera, se convierten en sujetos económicos dependientes, tienden a tener malestar y padecimiento por no cumplir el doble papel. El hombre se convierte en sujeto económico que genera dependencia en otros, a su vez se vuelve sujeto dependiente de tareas básicas del hogar, asume el empleo como una obligación, se ve afectada su autovaloración como varón al no tener un trabajo remunerado y merma su oportunidad en el desarrollo del mundo de los afectos familiares.

Un modelo BTF contribuye a que se incentive las relaciones de género de doble cuidador, en que hombres son cuidadores en similar medida que las mujeres y en el que las tareas del hogar no son realizadas principalmente por mujeres.

Una de las respuestas a que la mujer no pueda acceder a puestos de decisión se podría referir al gran obstáculo de la doble carga laboral, el BTF las apoya para que las mujeres profesionales no realicen malabarismos para compaginar su trabajo fuera de casa con las tareas domésticas, a menudo de forma unilateral.

En los resultados muestran que el trabajar en una organización de género donde se enseñan principios con este enfoque, hace que se pueda aplicar este tipo de valores a situaciones familiares, es más el 100% de las encuestadas mencionan que valoran estos principios y esto para ellas es de gran importancia.

### **3. Recomendaciones**

Cualquier iniciativa para trabajar el BTF debe incluir como su principal auspiciador a la alta gerencia, por ser modelos e impulsores y un real compromiso del área de Recurso Humanos para incentivar los cambios de cada etapa.

Si bien ha existido esfuerzos por parte del Directorio y Dirección Ejecutiva del CPMGA, de desarrollar condiciones que faciliten la calidad de vida de su personal, se debe explicitarlos y comunicarlos claramente y bajo esta perspectiva, porque corren el riesgo de ser interpretadas solo como buenas intenciones. Igual camino debería seguir el Plan de Intervención para ser reconocido como tal.

El CPMGA tiene como objetivo estratégico institucional el de asesorar e informar a Instancias públicas y organizaciones de la sociedad civil para mejorarla posición de y condición de las mujeres; se sugiere incluir en su planes operativos, campañas de sensibilización como una transversal el Balance Trabajo-Familia, no solo para que se mueva relaciones equitativas con el varón en estos ámbitos sino para que la mujer tenga apoyos desde estas instancias para mejorar su calidad de vida.

La familia como unidad y ámbito en el que se ejerce el cuidado material del hogar y de los hijos, ha estado a cargo tradicionalmente de la mujer, que se dedicaba a ellos exclusivamente, en la actualidad hay que impulsar que este rol sea compartido con su pareja.

El balance puede en el tiempo moverse de un lado al otro, los guardianes como cruzadores de fronteras tienen un rol preponderante para poder contribuir a que este desbalance no sea en gran magnitud ni persista en el tiempo, esto podría generar un efecto de malestar tanto en el ámbito familiar como el laboral.

Hay que introducir a esta dualidad de trabajo y familia a un tercer componente el Estado para que pueda contribuir con políticas públicas del balance trabajo-familia. El CPMGA al trabajar sobre incidencia pública, puede jugar un papel muy importante para este fin.

Dar un paso adelante será trabajar en un modelo BTF que no solo contemple generar sinergia entre el ámbito familiar y laboral, sino que se enfoque también en un mercado de trabajo que esté lo menos segmentado por género, en el que las mujeres no sufran discriminación salarial y acceden a puestos profesionales de responsabilidades en similares proporciones que los hombres, sin altos costes personales y familiares.

Para poder avanzar en las inequidades de género en temas de Balance Trabajo y Familia se deben incluir los siguientes elementos.

- Un debate amplio y plural sobre cómo puede y debería resolverse colectivamente la cuestión de la reproducción de la fuerza de trabajo (crianza de los hijos), ya que no es un problema de mujeres, sino de un conjunto social.
- Una articulación entre hogares, Estado y organizaciones que permita simultáneamente, asegurar el cuidado de todas las personas y liberar las capacidades de cada uno de sus miembros.
- Una batería de políticas públicas, cuyo objetivo principal no sea conciliar la vida laboral y familiar de las mujeres, sino promover una redistribución de las responsabilidades productivas y reproductivas entre hogares y Estado, y entre varones y mujeres.
- Una reingeniería del tiempo para repensar la vida cotidiana de varones y mujeres.
- Una articulación diferente entre la vida privada y laboral socialmente consensuada y funcional al incremento del bienestar de todas las personas.

Se habla hoy en día que las organizaciones para poder sobrellevar los cambios múltiples deben ser dinámicas, flexibles y buscar resultados. Para

logarlo no deben olvidar ser un buen lugar para trabajar y considerar las necesidades personales de sus trabajadores.

## GLOSARIO

**Balance:** Movimiento al inclinarse alternativamente a ambos lados, en el presente estudio las esferas familiar y laboral.

**Calidad de vida:** Percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.

**Familia:** Es un sistema constituido de miembros unidos por relaciones de alianzas y/o consanguinidad, ordenados en base a mitos y reglas heredadas, interactuando y creando su peculiar modo de organización. Manifiestan conductas redundantes que le otorgan singularidad, con un conjunto de creencias y valores que asigna significado a su particular manera de leer el mundo.

**Género:** Valores, atributos, roles y representaciones que la sociedad asigna a mujeres y hombres.

**Habilidades:** Destrezas y actitudes necesarias para un desempeño efectivo.

**Percepción:** Proceso de conocimiento en el que se refleja o representa el conjunto de cualidades y partes de los fenómenos de la realidad que actúan directamente en los órganos de los sentidos, su interpretación dependerá de las características y experiencia de la persona.

**Organización:** Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

**Rol Social:** se refiere al conjunto de comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se esperan que una persona (actor social) cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus social adquirido o atribuido

**Satisfacción Balance Trabajo Familia:** Actitud favorable de la persona ante su compatibilización de desempeño tanto en sus roles familiares como laborales.

**Techo de cristal:** Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.

**Trabajo:** Desarrollo de una actividad empleando la utilización de una variedad de habilidades y destrezas, identificando una o varias tareas que de un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella.

**Valores organizacionales:** Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

**Valores personales:** Principios básicos inherentes a cada individuo en particular, se relacionan con las creencias más profundas del individuo, en la forma como cada uno ve las cosas y, además con los proyectos personales.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Argyris, C., Schon, S. (1978). *Organizational Learning. A theory in Action Perspective*. San Francisco: Addison- Wesley.

Bechkard, R. (1973) *Desarrollo Organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Becker, B., Huselid M., Ulrich D. (2002). *Cuadro de Mando de Recursos Humanos vinculando las personas, la Estrategia y el Rendimiento de la Empresa*. Bogotá: Gestión 2000.

Bolman, L. y Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo. El Arte de la Decisión*. Wilmington. San Francisco: Addison Wesley Iberoamericana, S.A.

Chinchilla, N., García P, y Mercadé A. (1999). *Emprendimiento en Femenino*. Barcelona: Gestión 2000.

Carbonero, M. y Levín, S. (Comp). (2007). *Entre Familia y Trabajo. Relaciones, conflictos y políticas de género en Europa y América Latina*. Santa Fe: HommoSapiens.

Esquivel F., Heredia C. y Lucio E. (1990). *Diagnóstico Clínico del Niños (2da. Ed)*. México: El Manual Moderno.

Guizar, M. (2005). *Rafael. Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Gómez, M., Luis, Balkin. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Goodenough F. (1965) Test de Inteligencia Infantil. Buenos Aires: Paidós.

Instituto Nacional de Estadística (2010). Anuario Estadístico 2010. La Paz: Talleres de Presencia

Instituto Nacional de Estadística (2003). Características de la Población con enfoque de Género. UNFPA.

Instituto Nacional de Estadística (2009). Mujeres y Hombres de Bolivia en Cifras. La Paz. Talleres de Presencia.

Maichenbaum, D. (1987). Manual de Inoculación de Estrés. Barcelona: Martinez Roca S.A.

Mertens, L. y Palomares, L. (1987). Automatización programable y nuevos contenidos de trabajo: experiencia de la industria electrónica, metalmeccánica y petroquímica secundaria en México: Análisis económico México.

Moore, M. (1995). Gestión estratégico y creación de valor en el Sector Público. Buenos Aires: Paidós.

Pereira, J. (2010). Mercado Laboral, Organización y Recursos Humanos. Barcelona: Herde.

Peretti, J. (1997). Todos Somos Directores de Recursos Humanos” Madrid: Gestión 2000.

Poelmans, S. y Caliguiri, P (2008) Harmonizing Work, Family, and Personal life: From Policy to Practice: Cambridge. University Press.

Pérez L., A. y Chinchilla, N. (1995). La mujer y su éxito. Barcelona. Eunsa

Sattler, J. (1998) Evaluación Infantil. México: Manual Moderno

Schein, E. (1997). Psicología de la Organización. México: Lozada. S.A.

Vels, A. (1990). Dibujo y Personalidad. Barcelona: Herde.

Vola- Luhrs, R. (2008). Lo que sobra es el talento. Buenos Aires: Céfiro.

Xandró, M. (2000) Manual de Tests Gráficos. Buenos Aires: EOS.

### **Artículo de libro**

Crompton, R. (2007) Balance Empleo Vida en Europa. En el libro Entre familia y trabajo. Santa Fe. Homo sapiens 2007. (pp 23-47).

Clarck, S. (2000). Work/family Border Theory: A new theory of work/family balance. Human Relations. New York. Adisson. (pp. 53, 6, 747-770)

Edwards, J. y Rothbard, N. (2000). Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs". Academy of Management. (pp. 25, 178-1999).

Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda". Human Relations. (pp. 43, 239-257)

### **Revista**

Aryee, S., Srinivas, E.S. y Tan, H.H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family balance in employed parents". Journal of Applied Psychology, 90 (1), 132-146.

Avendaño, C. Ramírez, V. y Román, J. A. (2003) Artículo Bienestar psicológico y características de los dominios trabajo-familia y sus

fronteras en mujeres de las Regiones Metropolitana y IX de la Araucanía. Chile. Financiamiento Fondecyt N° 10304479. Co-investigador (28 -45).

Bob, N. (1989). "Everything you Thought you Knew about Recognition are Wrong" (Todo lo que creías saber acerca de reconocimiento es erróneo) (67-90).

Chinchilla, N. (2006). Conciliación y Retención del Talentos. Liderazgo, Estrategia y Actualidad Empresarial, 08, 38– 43.

Frone, M. (2003). Work-Family Balance. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.). Handbook of occupational health psychology, 143-162.

Hans-Jürgen, L. (2009) Aprolab Convenio N° ALA/2006/18363 Proyecto de Apoyo a la Formación Profesional para la Inserción Laboral en el Perú. Método del proyecto. La tarea de aprendizaje y trabajo 1/11/2010.

Larson, R y Perry-Jenkis (1994). Divergent woeld: the daily emotional experience of mother and father in the domestic and public spheres. Journal of personality an Social Psichology, 67, 1034-1046.

Rogers, J. R. (2001). Is your Business Family-Friendly? Business and Economic Review. Abril- Junio. 47(3).

Shifley, R. (2003). The Organization of Work as a Factor in Social Well-Being. Contemporary Justice Review, 6(2), 105-125.

Scheibl, F. y Dex, S. (1998). Should We Have More Family-Friendly Policies?. European Management Journal. (pp.16(5), 586-599).

Soledad Salvador (2007). "Estudio comparativo de la "economía del cuidado" en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay"-  
Fuente: IGTN.

Zedeck, S. & Mosier, K (1990). Work in the family and employing organization. American Psychologist, 45,2, 240-251.

### **Periódico**

El Diario (2009, Octubre 4). Niños de madres que salen a trabajar. pp, B/3

La Tercera. Santiago ( 2004, Marzo 5) Avendaño, C., Ramírez, V. y Román, J. A. La relación entre familia y trabajo desde una perspectiva psicosocial. pp 16.

### **Sitio Web**

<http://www.gregorias.org.bo>

<http://www.iese.edu/es/icwf,2007>

<http://www.masfamilia.org>

### **Tesis Doctoral no publicada**

Suarez, M. Liderazgo. Competencias de Liderazgo Transformacional en ONG's. Universidad de Granada. España.

### **Recursos de Internet**

Álvarez, M (2003) El simbolismo espacial. Extraído el 10 octubre de 2012. <http://www.angelfire.com/ak/psicologia/amb.html>

CEDLA (2012). La explotación es la norma para las mujeres trabajadoras. Extraído el 19 de mayo de 2013. <http://cedla.org/content/2539>

Cabal, P. 2012. Construyendo una sociedad familiarmente responsable en Colombia. Extraído el 3 de junio de 2012 desde <http://www.gestrategica.org>

OIT. Informe sobre la aplicación del programa de la OIT en 2004-2005. Conferencia Internacional del Trabajo. Extraído el 3 febrero de 2010 desde:

<http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-i-a.pdf>

OIT-PNUD. Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con responsabilidad social. Extraído el 15 de mayo de 2012 desde [http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_180267.pdf](http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_180267.pdf)

### **Norma Jurídica**

Constitución Política del Estado Plurinacional. La Paz, Bolivia, 10 de Marzo de 2010. CJ Ibañez.

### **Plan en Línea**

Plan de Igualdad de Oportunidades. Mujeres Construyendo la Nueva Bolivia para Vivir Bien. En Gaceta Oficial N2 51 Extraordinario [en línea]. Disponible en:

<http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/anexos/descargarAnexo/758>  
[2013, 31 de marzo].

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CUESTONARIO BTF**

**ANEXO 2  
EJEMPLOS DE  
PROYECTIVOS**

**ANEXO 3**  
**HOJAS GUIA Y HOJAS TRABAJO**

**ANEXO 4  
CARTA DE AUTORIZACION  
PARA EL ESTUDIO DE CASO  
EN EL CPMGA**