



Ser padre y ser ejecutivo en Guatemala:

¿Cuidamos lo importante?

Comparativa de resultados estudio cualitativo en dos grupos de ejecutivos

Hugo Cruz Rivas, Ph.D.

Licda. MA. María Olga Umaña de Matheu

Licda. Elisa Gómez de Rodríguez

Universidad del Istmo, Guatemala, noviembre 2015

ÍNDICE

	Página
Agradecimientos	04
Introducción	05
Parte 1	
Antecedentes de investigación	
1. La investigación del CIHE entre 2009 y 2013	07
2. Antecedentes directos del presente estudio sobre paternidad	24
Parte 2	
A. El estudio cualitativo del CIHE sobre paternidad, año 2013 (resumen)	
a. Objetivos generales del estudio	
b. Metodología de investigación	
c. Datos específicos del grupo estudiado	
d. Hallazgos generales del estudio 2013	
B. El estudio cualitativo del CIHE sobre paternidad, año 2015 (resumen)	
a. Objetivos generales del estudio	
b. Metodología de investigación	
c. Datos específicos del grupo estudiado	
d. Hallazgos generales del estudio 2015	
C. Comparativa de una selección de temas entre la muestra de 2013 y la muestra de 2015	
1. Número de horas dedicadas al trabajo	
2. Cantidad de horas que la esposa trabaja fuera de casa	
3. Lo que les gustaría hacer pero por algún motivo no pueden	
4. Motivos por los que no pueden hacer lo que quisieran	
5. Grado de satisfacción con su trabajo actual	
6. Su puesto actual le permite integrar trabajo y familia?	
7. Si optara por un nuevo trabajo, ¿qué condiciones laborales buscaría?	
8. Sentimientos al ser padre por primera vez	
9. ¿Tomaron algún día libre cuando nacieron sus hijos?	

10. ¿Utiliza o ha utilizado algún tipo de horario flexible o algún acuerdo en su trabajo para cuidar de sus hijos?
11. Aspectos que han influido en su visión de la paternidad
12. Impacto que la paternidad ha tenido en su trabajo
13. La paternidad como tema de conversación en el trabajo
14. Conversaciones en el trabajo sobre la integración del trabajo y la familia
15. Apoyo de los jefes en cuanto a políticas de integración trabajo-familia
16. ¿Cómo se comparten el cuidado de los seres queridos con la pareja?
17. Tiempo que pasan los entrevistados con sus hijos en un día normal
18. Forma de pasar el tiempo con los hijos¹
19. ¿Qué tan involucrados están en el cuidado de los hijos?
20. ¿Qué significa ser buen padre?
21. ¿Cuáles considera usted que son los mejores aspectos de ser padre?
22. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos que menos le gustan de ser padre?
23. ¿Han cambiado sus aspiraciones profesionales a raíz de convertirse en padre? ¿En qué sentido han cambiado?
24. Finalmente, ¿hay algún otro aspecto que considere relevante mencionar sobre la paternidad?

D. Conclusiones, recomendaciones e investigaciones futuras	73
E. Anexo: Guión de entrevista	77
F. Referencias	80

Responsabilidad por el contenido de este informe

El enfoque, la metodología, la fidelidad de las entrevistas, el análisis de los resultados y las conclusiones de este informe son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Universidad del Istmo

Agradecimientos

Agradecemos a los protagonistas de este estudio: los directores y gerentes generales en el caso del estudio realizado en el 2013, y mandos medios en el estudio del 2015, quienes amablemente nos concedieron una hora de su valioso tiempo para responder a nuestra entrevista. La política de confidencialidad que maneja el CIHE nos impide mencionar los nombres de esas personas pero no nos impide expresar nuestro agradecimiento por su confianza y su apoyo.

Agradecemos el aporte económico de nuestros patrocinadores, sin el cual esta investigación y el CIHE como tal no serían posibles: Cementos Progreso, S.A. Porta Hotels, Agrocentro, S.A. e Ingenio Magdalena.

También agradecemos a las licenciadas Michelle Nisthal de Melara, María Lucrecia Fernández de Martínez y Silvia Fortín, quienes nos apoyaron ejecutando algunas de las entrevistas realizadas.

No podemos dejar de agradecer a nuestras familias por el apoyo que nos han brindado motivándonos siempre y siendo comprensivos con el tiempo dedicado a nuestro trabajo y al presente estudio.

Introducción

La conciencia de las organizaciones acerca de los ámbitos sobre los cuales tiene responsabilidad, es decir, el conocimiento de hasta dónde llegan los efectos directos e indirectos de su acción, es algo que se ha ido afinando en las últimas décadas. Se trata de un proceso benéfico que conduce a las organizaciones a ser más cautelosas, más prudentes, más responsables, en suma.

Un ámbito sobre el cual las organizaciones tienen responsabilidad es el grado en que sus colaboradores logran la integración del trabajo, la familia y la vida personal. En ese sentido cabe hablar de ***Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)***, un término que se define como ***el grado en que las organizaciones se comprometen a impulsar un liderazgo, una cultura y unas políticas que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores*** (Chinchilla y Las Heras, 2013).

El *International Center for Work and Family* (ICWF) de IESE Business School (Universidad de Navarra, España) ha desarrollado un instrumento para diagnosticar el grado de RFC de una organización. Es el *IESE Family Responsible Employer Index* (IFREI), un cuestionario disponible en línea que ha sido aplicado en 23 países alrededor del mundo que está empezando a generar un cúmulo impresionante de información sobre el estado actual del tema.

En Guatemala, el ICWF ha establecido alianza con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa (CIHE) de la Universidad del Istmo para aplicar el IFREI a nivel general y dentro de las organizaciones que lo soliciten.

El IFREI ha permitido constatar de forma empírica al menos tres aspectos básicos. Primero, que el grado de RFC tiene impacto en indicadores organizacionales e individuales como por ejemplo la intención de dejar la empresa, la salud de los colaboradores y sus condiciones personales de productividad. Segundo, que a nivel mundial existe mucha oportunidad de

mejora en los tres aspectos de la RFC: liderazgo, cultura y políticas. Y tercero, que existen empresas insospechadamente buenas y ejemplares en cuanto la RFC se refiere.

Los datos objetivos que aporta el IFREI sirven de base en la actualidad para que las empresas que resultan bien evaluadas con este instrumento reciban una acreditación RFC. La acreditación se convierte en un distintivo, en un aliciente para la mejora continua y conduce a la identificación de las buenas prácticas de esas empresas para ser adoptadas y adaptadas por otras organizaciones.

En Guatemala, el 7 de septiembre de 2012 se hizo entrega pública de la acreditación a dos organizaciones: Agrocentro, S.A. y Byte, S.A..

Pero más allá de la acreditación, que después de todo es opcional y voluntaria, lo cierto es que la RFC tiende a convertirse en un tema estratégico para las organizaciones que buscan su propia sostenibilidad y la de la sociedad. Esto es así porque la clave de la sostenibilidad ha estado y seguirá estando en la calidad del capital humano y ésta a su vez depende de la buena salud de la familia como institución.

En el presente documento el CIHE resume los resultados de la investigación realizada en Guatemala con el IFREI y además presenta los resultados de un estudio cualitativo sobre el modo en que los altos directivos de Guatemala logran integrar el trabajo, la familia y la vida personal y en particular qué visión tienen de su identidad como padres de familia.

El estudio cualitativo sobre paternidad se realizó adaptando la metodología diseñada por Harrington, Van Deusen y Ladge (2010), investigadores del *Boston College Center for Work and Family* al caso Guatemala.

PARTE 1

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

1. La investigación del CIHE en 2009-2013

El CIHE estableció un acuerdo de cooperación con el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE Business School (Universidad de Navarra, España).

Gracias a ese acuerdo, el CIHE ha sido pionero en Guatemala en la investigación, formación de ejecutivos y sensibilización a nivel empresarial sobre la importancia de la integración del trabajo, la familia y la vida personal.

1.1 La investigación del CIHE en 2009

En 2009 aplicamos en Guatemala una versión del IFREI que fue contestada por 53 gerentes de recursos humanos. Los resultados completos de dicho estudio se publicaron en el documento “Estado de las políticas de conciliación trabajo-familia en empresas que operan en Guatemala. Informe de investigación con base en 53 empresas encuestadas” (Cruz, 2009).²

La información general sobre el tipo de empresas en las cuales trabajaban esos gerentes se resume en la Tabla 1.

De acuerdo con los parámetros del IFREI, los resultados de esa primera aproximación se muestran en la Tabla 2.

Esta primera investigación nos condujo a algunas conclusiones sobre aspectos básicos del tema en Guatemala (Cfr. Cruz, 2009):

- a. Como muestran los resultados, las empresas encuestadas sí cuentan con políticas orientadas a promover la conciliación trabajo-familia y la gran mayoría de ellas son

² Se puede descargar el informe completo de forma gratuita a través del sitio <http://www.scribd.com/CIHEgt>

ejemplos a seguir en su implementación. Sin embargo, la principal característica de estas políticas es la discrecionalidad o irregularidad en su aplicación.

Tabla 1
Características de las empresas
donde se aplicó el IFREI Guatemala 2009

Características de las empresas		Porcentaje del total de 53 empresas
Ámbito de operaciones	Operaciones sólo en Guatemala	30%
	Operaciones región Centroamérica	38%
	Operaciones transnacionales	32%
Cantidad de empleados	Entre 100 y 250 empleados	26%
	Entre 251 y 500 empleados	21%
	Entre 501 y 1000 empleados	28%
	Entre 1001 y 5000 empleados	19%
	Más de 5000 empleados	6%
Porcentaje de mujeres en la empresa	Menos de 25% de mujeres	42%
	Entre 25% y 50% de mujeres	49%
	Entre 50% y 75% de mujeres	8%
	Más de 75% de mujeres	2%
Porcentaje de empleados con contratos temporales	Menos del 10%	80%
	Entre 10% y 20%	11%
	Más del 20%	9%

Fuente: Cruz (2009)

Tabla 2
Distribución de las empresas encuestadas en Guatemala en 2009
según modelo IFREI

53 empresas encuestadas	Cantidad por nivel	Porcentaje
	Nivel A: Sistemáticamente Enriquecedora	5
Nivel B: Discrecionalmente enriquecedora	27	51%
Nivel C: Discrecionalmente Contaminante	21	41%
Nivel D: Sistemáticamente Contaminante	0	0%
Total	53	100%

Fuente: Cruz (2009)

- b. Según lo observado, las políticas FR en las empresas encuestadas se mantienen en un nivel de discrecionalidad o irregularidad por una o varias de las siguientes razones:
- Falta de comprensión de su importancia estratégica para el negocio
 - Falta de interés de los propios colaboradores en su aplicación
 - Falta de información sobre qué tipo de políticas pueden ser aplicadas además de las tradicionales (permiso por paternidad y maternidad)
 - Temor a que la implementación de estas políticas se convierta en un compromiso legal contraproducente para las empresas, dado el marco de legislación laboral de Guatemala.
- c. La encuesta revela que en el 83% de las empresas, los directivos son vistos como ejemplo de responsabilidad familiar a nivel personal. Esto, probablemente sea manifestación de una cultura nacional permeada por valores tradicionales. Sin embargo, se observa a la par la inconsistencia de que las políticas familiarmente responsables no son aplicadas de forma generalizada en los diferentes niveles de la empresa. Esto lleva a concluir que hace falta mejorar el puente entre las prioridades de los altos directivos y las políticas que se aplican en los niveles medio y bajo de la empresa. Hay cierta desconexión que hace falta resolver a nivel teórico y práctico.

1.2 La investigación del CIHE en 2010

En el marco del acuerdo de cooperación para la investigación, durante 2010 el CIHE y el ICWF de IESE Business School co-financiaron la investigación doctoral titulada “Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores”. Esta investigación fue defendida exitosamente como tesis doctoral por su autor en diciembre de 2012 (Cruz, 2012)³.

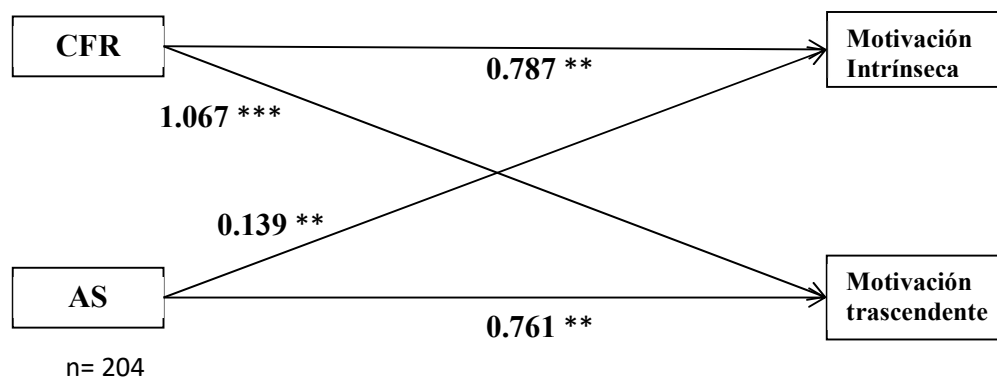
³ Se puede descargar la investigación completa de forma gratuita a través del sitio <http://www.scribd.com/CIHEgt>

Para realizar esta investigación se aplicó la versión 2.0 del IFREI en 5 empresas ubicadas en Guatemala, España y Argentina. La descripción de la muestra estudiada se muestra en la Tabla 3. La metodología aplicada en este estudio es meramente cuantitativa, aplicando un modelo de ecuaciones estructurales. El modelo resultante, que satisface todo los indicadores propios de este tipo de modelos, se muestra en el Gráfico 1:

De una forma sintética y simplificada, lo que este modelo significa es que en presencia de todas las variables del sistema:

- La cultura organizacional favorable con la integración trabajo-familia (variable CFR o cultura familiarmente responsable) ejerce un efecto directo y positivo sobre la motivación intrínseca ($\beta = 0.787^{**}$) y sobre la motivación trascendente ($\beta = 1.067^{***}$) de esos supervisados.
- El apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de integración trabajo-familia de sus supervisados (variable AS) ejerce un efecto directo y positivo sobre la motivación intrínseca ($\beta = 0.139^{**}$) y sobre la motivación trascendente ($\beta = 0.761^{**}$) de esos supervisados.

Gráfico 1
Resultados significativos del modelo estructural (Modelo simplificado)
(Coeficientes estandarizados β)



*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Fuente: Cruz (2012)

Análisis de los resultados

Los resultados empíricos encontrados por medio de esa investigación doctoral de Cruz (2012) condujeron al siguiente análisis.

La cultura familiarmente responsable (CFR) y el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS) resultan de gran importancia para la empresa en el sentido de que estas variables tienen un efecto positivo y significativo sobre los motivos para actuar de los empleados. En particular, como se ha señalado, se encuentra soporte empírico para afirmar que la mejora en CFR y AS incidirá directa y positivamente en la mejora de la motivación trascendente (altruista) y en la motivación intrínseca de los colaboradores.

Cabe resaltar que estos resultados no son aislados sino que se suman a una serie de efectos positivos que la investigación ha reportado. Por ejemplo, que al mejorar CFR mejora el compromiso afectivo del empleado con la organización, disminuye la intención de dejar la empresa, disminuye el conflicto trabajo-familia, disminuyen los síntomas de estrés, aumenta la satisfacción con el trabajo y el enriquecimiento trabajo-familia (Thompson, 1999; Andreassi y Thompson, 2008; Bond et al., 2002; Major et al., 2008; Mauno et al. 2005). Por supuesto, una cultura organizacional que apoye a la conciliación trabajo-familia no es algo fácil de crear o mejorar ya que se trata de una realidad compleja. Sin embargo, los directivos de empresa pueden apoyarse en la investigación y en los documentos que genera la academia para tener un punto de partida o un esquema de trabajo.

Por ejemplo, los directivos pueden fomentar un ambiente donde sea bien visto y bien valorado que padres y madres tomen el tiempo necesario para cuidar de sus hijos recién nacidos o recién adoptados; política que debe ser acompañada, por supuesto, de una modalidad de trabajo por resultados y no tanto por horas presenciales.

Tabla 3
Información demográfica de los participantes en el estudio cuantitativo por país y empresa de la tesis doctoral de Cruz (2012)

País	Sector	Supervisores						Colaboradores						Total de participantes por empresa
		Total	H	M	No reportan sexo	% con hijos	Media edad	Total	H	M	No reportan sexo	% con hijos	Media edad	
España	Consultoría	8	3	5	0	88%	41	23	13	10	0	39%	32	31
	Educación	6	0	6	0	0%	s.d.*	72	0	70	2	54%	40	78
	Construcción	14	4	1	9	29%	38	13	3	8	2	15%	35	27
Argentina	Consultoría	21	11	10	0	76%	39	48	21	27	0	29%	31	69
Guatemala	Banca	15	11	2	2	57%	41	48	33	15	0	83%	42	63
Totales y promedios		64	29	24	11	62.5%	40	204	70	130	4	44%	36	268

Fuente: Cruz (2012)

* Sin datos; no reportaron edad.

Los padres quizás requieren de un mayor apoyo en este punto porque ya que, aunque puede darse también un ambiente negativo hacia los períodos pre y posnatal de las madres, al menos ellas gozan de una protección legal más amplia en torno a la maternidad, lo cual permite que se cumpla al menos con el mínimo necesario de ese derecho. En el caso de los padres, existe el riesgo de la presión social que conduce a una desvinculación del hombre con las tareas de cuidado de los hijos o tareas propias del hogar.

Parte del desarrollo de una cultura familiarmente responsable tiene que ver con el desarrollo de motivos trascendentes para actuar. Pero una cultura organizacional adversa hacia el involucramiento del padre en el hogar hace que los hombres sean más susceptibles de abdicar de su derecho de tiempo para el cuidado hijos.

Es importante señalar aquí, para tranquilidad de los directivos de empresa, que una condición necesaria para lograr la integración trabajo-familia es la auto-exigencia en eficacia, eficiencia y productividad. No toda la responsabilidad recae sobre la empresa o sobre los directivos. Integrar trabajo-familia no significa trabajar menos o trabajar mal. Significa trabajar con más orden: orden en la agenda, orden en los procesos productivos de la empresa y, sobre todo, orden en los afectos y las emociones (Chinchilla y Moragas, 2009).

Un serio obstáculo cultural para lograr el balance trabajo-familia en las organizaciones es el desconocimiento de la importancia del involucramiento del hombre en el hogar. Un desconocimiento que tiene sus raíces en una historia que entendió muy mal la separación de roles entre hombre y mujer. El involucramiento del padre en las tareas cotidianas de cuidado de los hijos es importante por varias razones. Por una parte, puede llegar a representar un apoyo de alta calidad para la madre en cuanto a tiempo y disposición de ayuda, lo cual es crucial en el caso de parejas donde ambos cónyuges trabajan. Por otra parte, la presencia cotidiana del padre en el hogar es un factor relevante para el correcto desarrollo cognitivo y emocional de los hijos, sean hombres o mujeres. Finalmente, este involucramiento hace surgir o mejorar competencias en el hombre. Algunos ejemplos

pueden ser la capacidad de atención a varias tareas a la vez, la sensibilidad para percibir las necesidades en los demás (desarrollo de motivos trascendentes), la coordinación y planificación de tareas o la capacidad de escuchar al cónyuge y de adelantarse a sus necesidades (de nuevo, motivos trascendentes). De acuerdo con la teoría de Greenhaus y Powell (2006) sobre el enriquecimiento entre roles, las competencias adquiridas en el rol de padre tendrán un efecto positivo en el rol trabajo.

Por tanto, la responsabilidad social específica de la empresa en este punto es fomentar una cultura favorable con la conciliación trabajo-familia. Sería una falta de responsabilidad social que los directivos de la empresa fomentaran formal o informalmente una cultura que condujera al olvido o minimización de la responsabilidad del padre en el hogar.

La labor de los directivos debe estar orientada a eliminar esas barreras culturales informales que puedan surgir y que tienden a disuadir a los empleados de buscar la integración trabajo-familia. Para eliminar esas barreras informales se puede recurrir a campañas internas de concientización las cuales pueden incluir no sólo carteles y lemas que promuevan una cultura favorable con la conciliación sino, mejor aún, programas de formación adecuados al nivel educativo y jerárquico de los colaboradores. Los temas generales de un plan de formación para mejorar la cultura de conciliación trabajo-familia son: 1.) importancia general de la familia para la persona, para la sociedad y para la empresa; 2.) relación entre la integración trabajo-familia y los resultados organizacionales e individuales como productividad, motivación, satisfacción con el trabajo, captación y retención del talento, estabilidad emocional y reducción del estrés; 3.) importancia de una vida personal integrada donde quepan la familia, el deporte y otras distracciones sanas, la vida espiritual y religiosa, la participación en el desarrollo de la comunidad y, naturalmente, el trabajo; 4.) competencias de liderazgo que se pueden desarrollar y que benefician tanto a la empresa como a la familia de los colaboradores.

En general, valorar positivamente a quien sabe integrar el tiempo dedicado al trabajo y a la familia implica romper paradigmas. Uno de estos paradigmas es que mayor tiempo

dedicado al trabajo significa mayor compromiso con la organización. Es claro que esta relación no se cumple necesariamente porque un mayor tiempo dedicado al trabajo puede ser manifestación de poca eficiencia sin que ello afecte al tipo o grado de compromiso. Otro paradigma que es necesario cambiar es que a mayor cantidad de tiempo dedicado al trabajo, mayores serán los resultados obtenidos. Este enfoque deja de lado que las personas tienen ciclos vitales que incluyen la necesidad de descanso y de afecto. Volver a casa no siempre significa disminuir el número de tareas o su complejidad, sobre todo cuando los hijos tienen corta edad. Sin embargo, es importante considerar que la mente descansa con el simple cambio de ocupación. Por otra parte, la sensación de que se es capaz de llevar bien no sólo el trabajo sino la vida cotidiana de la familia contribuye a una mejora de la autoestima y a ganar en estabilidad emocional. Cuando los pequeños problemas de la familia no se gestionan oportunamente, estos pueden complicarse o bien pueden resolverse por el paso del tiempo, pero la sensación de vacío que se deja en los demás miembros de la familia es difícil de borrar y erosiona la confianza entre cónyuges y entre padres e hijos.

Por otra parte, como se indicó, además de unas políticas laborales sobre integración trabajo-familia y de una cultura organizacional favorable con la conciliación trabajo-familia, para que exista un entorno familiarmente responsable (eFR) también es importante que exista el apoyo de los supervisores hacia los esfuerzos de conciliación de sus supervisados (AS). Este apoyo es crucial para el fortalecimiento de una cultura de apoyo a la conciliación ya que, como se ha confirmado en esta tesis, son variables alta y positivamente correlacionadas.

Muchas empresas cuentan con programas de identificación y desarrollo de competencias de liderazgo. Las conductas que manifiestan que un supervisor apoya la integración trabajo-familia son en el fondo competencias de liderazgo. Por ejemplo, estar dispuesto a escuchar los problemas laborales y personales de los supervisados no sólo está relacionado con la cultura de apoyo a la integración sino que, en general, puede ser catalogado como un *sine qua non* de la generación de confianza entre supervisor y

supervisado. Lo mismo pasa con los otros ítems utilizados para evaluar esta variable: dedicar tiempo para conocer las necesidades de los colaboradores, dar confianza para que los colaboradores hablen sobre sus conflictos laborales y personales, hablar para resolver eficazmente los conflictos laborales y personales, ser confiable para solucionar estos conflictos, ser buen modelo de conciliación trabajo-familia y saber organizar el departamento que se tiene a cargo para que beneficie tanto a los empleados como a la empresa.

El punto neurálgico del apoyo de los supervisores para integrar trabajo-familia es que los supervisores sean ejemplo de integración trabajo-familia. Estamos por tanto ante un tema de coherencia entre vida laboral, vida personal y vida familiar. Es importante señalar que esta coherencia es parte del liderazgo por aquello del dicho antiguo: las palabras convencen pero el ejemplo arrastra. Las empresas deberían acoger la preocupación por la coherencia de vida de sus supervisores como una inversión en el liderazgo, por todo lo positivo que de ello se deriva.

Los supervisores tienen un rol preponderante en la configuración de la cultura organizacional. Y si bien la cultura organizacional es un abstracto, la mejora de conocimientos y competencias de los supervisores se vuelven tareas susceptibles de medición y mejora dentro de un plan de crecimiento en liderazgo. Por tanto, si para mejorar CFR se proponía arriba que se mejore el conocimiento sobre los efectos positivos de la integración trabajo-familia, resulta coherente que los supervisores constituyan el primer grupo objetivo para recibir esta formación.

1.3 La investigación del CIHE entre 2011 y 2013

Entre 2011 y 2013, en apoyo directo a la labor del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, el CIHE logró aplicar la versión libre del IFREI (diseñada para ser contestada por colaboradores de todo nivel que voluntariamente deseen participar) a una muestra total de 2,092 empleados del área metropolitana de Guatemala. Si consideramos

que la muestra mundial recogida con el IFREI en ese período en 22 países es de 16,245 empleados, resulta que Guatemala participa con un 13% en esa muestra internacional. La comparativa de la muestra de Guatemala con la de los restantes 21 países se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Características de la muestra del IFREI 2011-2013
Comparativa entre Guatemala y los restantes 21 países estudiados

Características de la muestra	Promedio 21 países	Guatemala
Mujeres	44%	40%
Hombres	56%	60%
Mujeres con hijos	60%	57%
Hombres con hijos	70%	72%
Mujeres con personal a su cargo	36%	31%
Hombres con personal a su cargo	47%	38%

Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013)

Los resultados de este estudio se muestran en la tabla 5, comparando Guatemala con América del Sur y el resto del mundo. El significado de los niveles A, B, C y D se encuentra en la Tabla 6 a continuación.

Tabla 5
Nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)
(percepción de los empleados que contestaron IFREI)
Diagnóstico 2011-2013

Nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) según el IFREI	Guatemala (ciudad capital)	América del Sur (7 países)	Resto del mundo (14 países)
		2,092 encuestados	2,120 encuestados
Nivel A: Enriquecedor	12%	15%	11%
Nivel B: Favorable	31%	31%	26%
Nivel C: Desfavorable	41%	41%	44%
Nivel D: Contaminante	16%	13%	19%

Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013)

Tabla 6
Significado de los niveles de la RFC según el modelo IFREI

Nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) según el IFREI	Significado
Nivel A: Enriquecedor	Los colaboradores perciben que su entorno laboral sistemáticamente facilita la integración de la vida laboral, familiar y personal
Nivel B: Favorable	Los colaboradores perciben que su entorno laboral ocasionalmente facilita la integración de la vida laboral, familiar y personal
Nivel C: Desfavorable	Los colaboradores perciben que su entorno laboral ocasionalmente dificulta la integración de la vida laboral, familiar y personal
Nivel D: Contaminante	Los colaboradores perciben que su entorno laboral sistemáticamente dificulta la integración de la vida laboral, familiar y personal

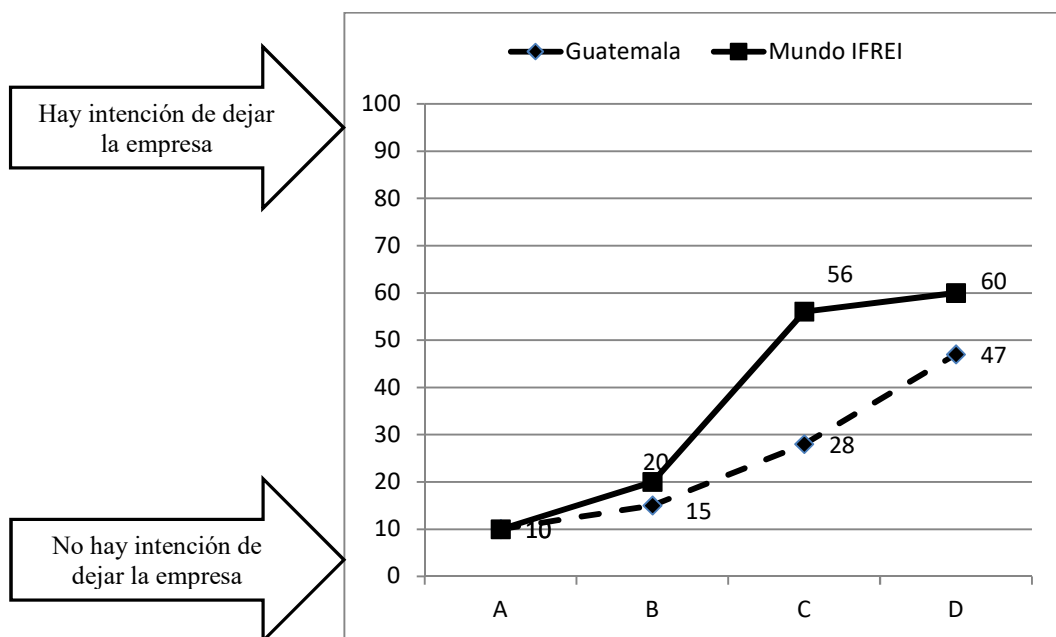
Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013)

Además, el estudio que el ICWF realizó sobre la muestra de Guatemala permite llegar a conclusiones que son de elevada importancia para los directivos de empresas en Guatemala, las cuales se enumeran e ilustran a continuación.

Conclusiones del IFREI Guatemala 2011-2013

- **La integración trabajo-familia reduce significativamente la intención de renuncia y por tanto reduce la rotación no deseada.** En Guatemala, de forma consistente con los resultados del resto del mundo, las personas que trabajan en empresas que favorecen la integración trabajo-familia (niveles A y B del IFREI) manifiestan menor intención de dejar la empresa que las personas que trabajan en ambientes no favorables con esa integración (niveles C y D del IFREI). Ver Gráfico 2.

Gráfico 2
Intención de dejar la empresa según nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)⁴

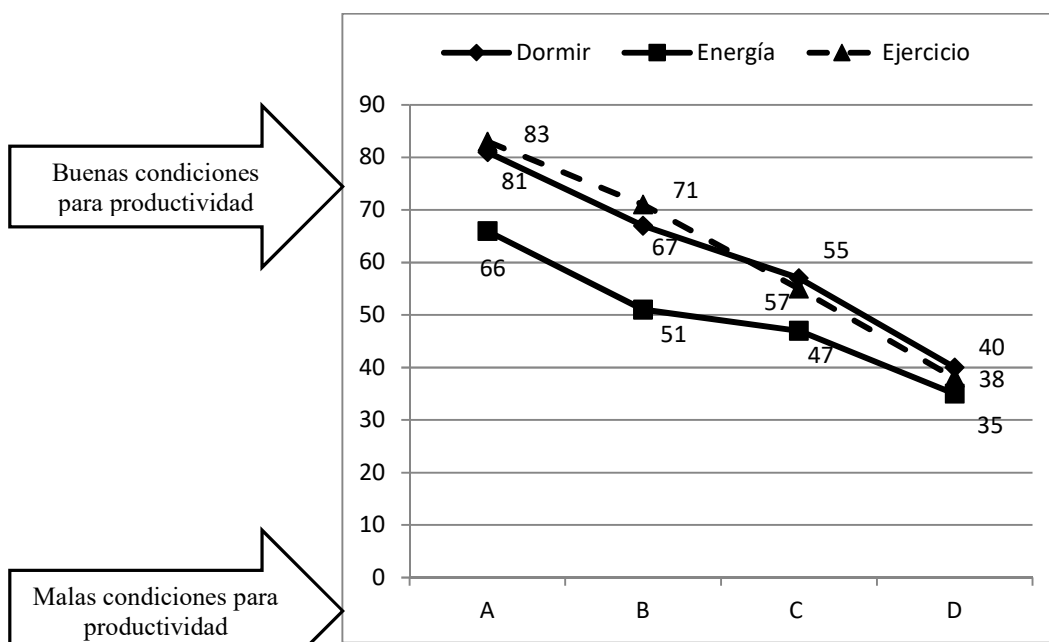


Fuente: Chinchilla y Las Heras (2013) (Guatemala en línea punteada)

⁴ Datos expresados en porcentaje de una escala de 1 a 7 donde 1 (0%) significa ninguna intención de dejar la empresa y 7 (100%) significa total intención de dejar la empresa en cuanto sea posible.

- **La integración trabajo-familia contribuye a mejorar significativamente la productividad individual de los colaboradores.** En Guatemala, de forma consistente con los resultados del resto del mundo, las personas que trabajan en empresas que favorecen la integración trabajo-familia (niveles A y B del IFREI) manifiestan que duermen mejor, hacen más ejercicio y tienen más energía al final del día que las personas que trabajan en ambientes no favorables con esa integración (niveles C y D del IFREI). Ver Gráfico 3.

Gráfico 3
Condiciones para la productividad personal según nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)⁵ en la muestra del IFREI Guatemala (n= 2,092)

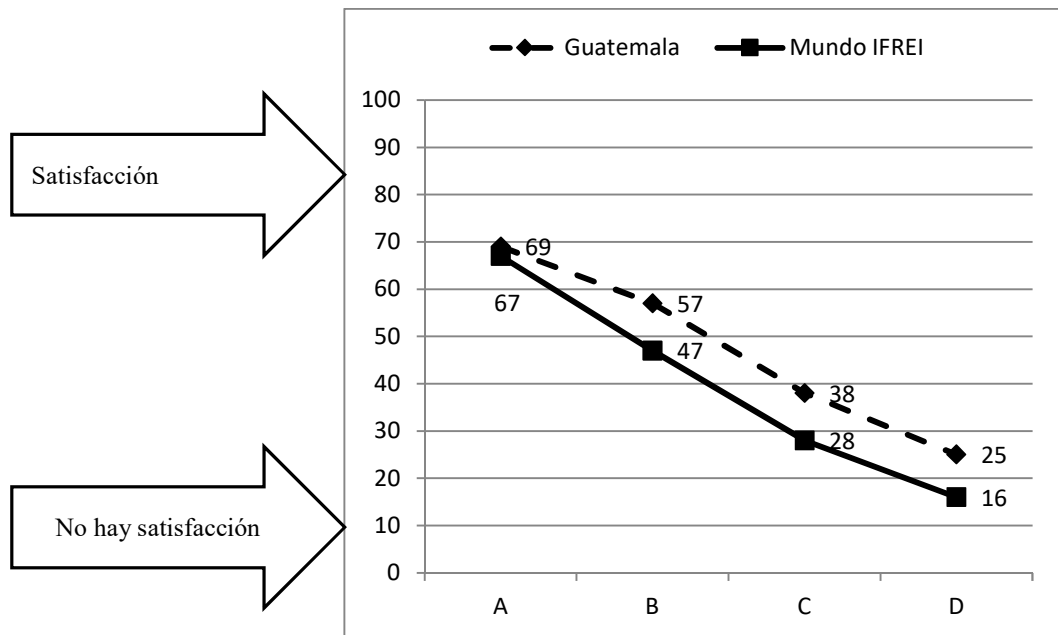


Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Variable "ejercicio# en línea punteada)

⁵ Datos expresados en porcentaje de una escala de 1 a 7 donde 1 (0%) significa mala calidad de sueño, baja energía y ausencia de ejercicio físico y 7 (100%) significa alta calidad de sueño, alta energía y presencia de ejercicio físico durante la semana.

- **La integración trabajo-familia mejora significativamente la satisfacción de los empleados con ese aspecto de su trabajo, lo cual redundará en compromiso con la organización.** En Guatemala, de forma consistente con los resultados del resto del mundo, las personas que trabajan en empresas que favorecen la integración trabajo-familia (niveles A y B del IFREI) reportan mayor satisfacción con el grado de integración trabajo-familia que alcanzan en su trabajo, en comparación con las personas que trabajan en ambientes no favorables con esa integración (niveles C y D del IFREI). Ver Gráfico 4.

Gráfico 4
Grado de satisfacción con el balance trabajo-familia según nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)⁶
(Comparativa de Guatemala y el mundo)

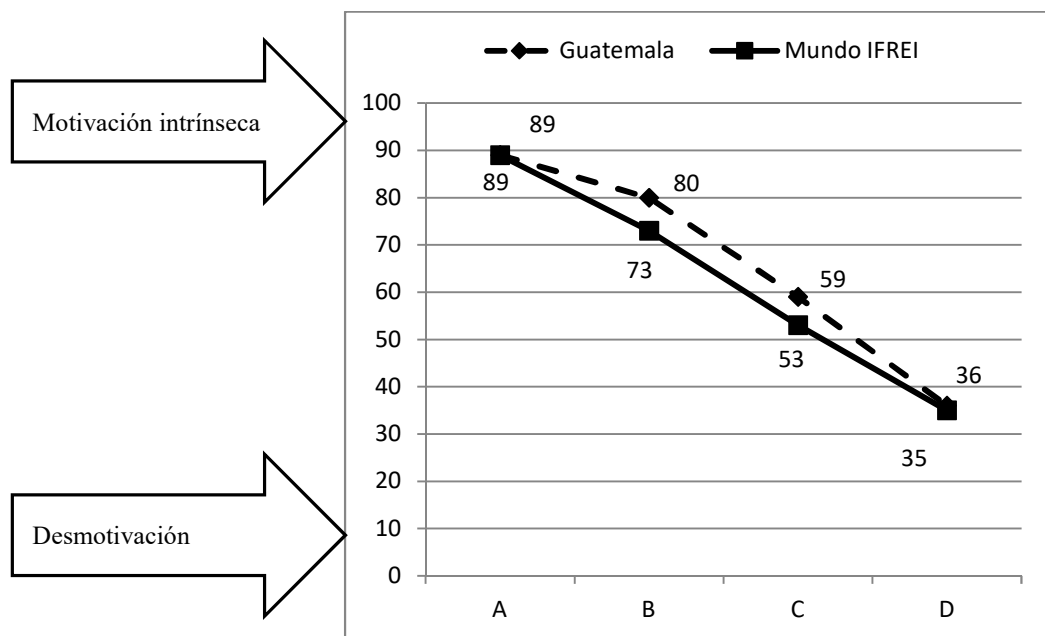


Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Guatemala en línea punteada)

⁶ Datos expresados en porcentaje de una escala de 1 a 7 donde 1 (0%) significa que no hay satisfacción y 7 (100%) alta satisfacción.

- **La integración trabajo-familia mejora significativamente la motivación intrínseca de los empleados en su trabajo.** . En Guatemala, de forma consistente con los resultados del resto del mundo, las personas que trabajan en empresas que favorecen la integración trabajo-familia (niveles A y B del IFREI) manifiestan mucho más motivación intrínseca para realizar su trabajo que las personas que trabajan en ambientes no favorables con esa integración (niveles C y D del IFREI). Ver Gráfico 5.

Gráfico 5
Nivel de motivación intrínseca de los empleados según nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)⁷
(comparativa de Guatemala y el mundo)

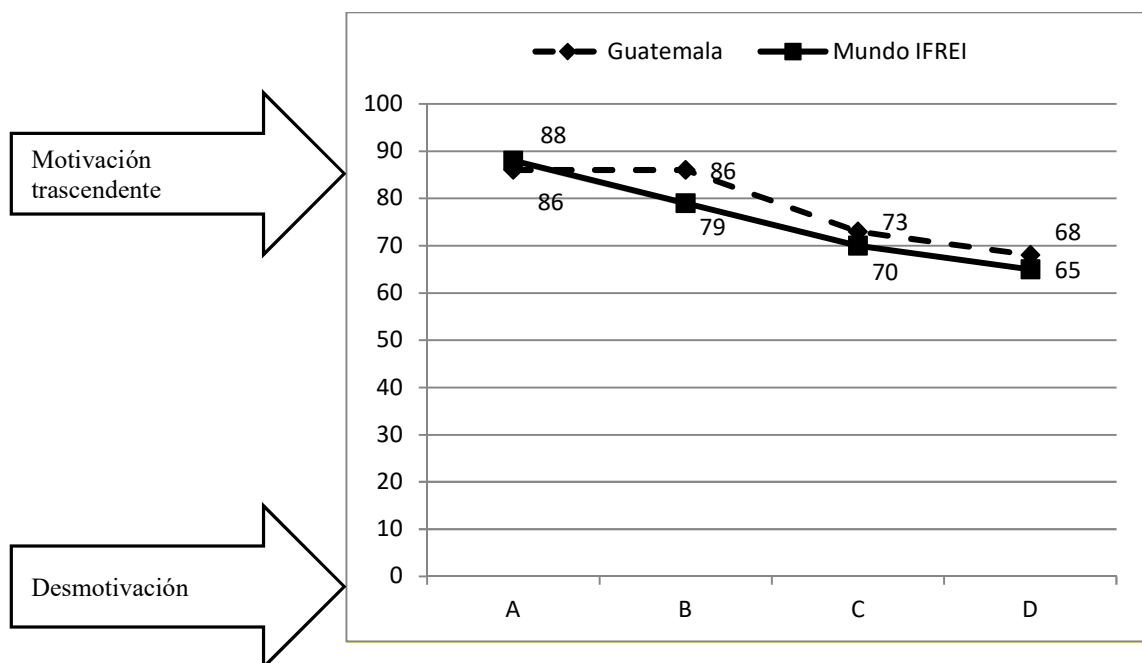


Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Guatemala en línea punteada)

⁷ Datos expresados en porcentaje de una escala de 1 a 7 donde 1 (0%) significa que no hay motivación intrínseca (desmotivación) y 7 (100%) alta motivación intrínseca

- **La integración trabajo-familia mejora significativamente la motivación trascendente (altruista) de los empleados en su trabajo.** . En Guatemala, de forma consistente con los resultados del resto del mundo, las personas que trabajan en empresas que favorecen la integración trabajo-familia (niveles A y B del IFREI) manifiestan mucho más motivación trascendente (altruista) para realizar su trabajo que las personas que trabajan en ambientes no favorables con esa integración (niveles C y D del IFREI). Ver Gráfico 6.

Gráfico 6
Nivel de motivación trascendente de los empleados según nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)⁸
(comparativa de Guatemala y el mundo)



Fuente: Chinchilla y Las Heras, 2013 (Guatemala en línea punteada)

Con base en la investigación cuantitativa realizada entre 2009 y 2013, se puede afirmar que en Guatemala es factible una mejora de las prácticas empresariales de tal manera

⁸ Datos expresados en porcentaje de una escala de 1 a 7 donde 1 (0%) significa que no hay motivación trascendente (desmotivación) y 7 (100%) alta motivación trascendente.

que sean cada vez más favorables para los empleados que buscan la integración de su vida laboral, familiar y personal.

Sin embargo, como en cualquier otro campo de la dinámica organizacional, los cambios llegarán en la medida en que haya compromiso de la alta dirección.

En Guatemala, la mayor parte de los cargos directivos en las empresas están en manos de hombres. Por tanto, los primeros que deben comprender la relevancia de la integración trabajo-familia son ellos mismos.

Al reflexionar sobre ese punto clave de la situación directiva en Guatemala, en el CIHE surgió la idea de investigar cómo se vive o qué dinámicas propias adquiere la búsqueda de la integración trabajo-familia en el segmento de los altos directivos en el país.

Con esa inquietud de investigación, se comenzó una labor de búsqueda de literatura académica sobre el ejercicio del balance trabajo-familia entre los altos directivos de empresas.

2. Antecedentes directos del presente estudio sobre paternidad

Al buscar literatura académica sobre balance trabajo-familia entre directivos se encontró que Boston College Center for Work and Family llevó a cabo en el año 2010 un estudio cualitativo basado en 33 entrevistas de profundidad para analizar el rol de los padres dentro del contexto de su carrera profesional. El estudio fue publicado con el título “The New Dad: exploring fatherhood within a career context” (Harrington, Van Deusen y Ladge, 2010)⁹.

En el CIHE se vio la oportunidad de llevar a cabo en Guatemala un estudio similar al realizado en Boston College, pero adaptado a la cultura local. Dicho estudio le permitiría acercarse a los padres en posiciones directivas y gerenciales, para luego compararlo con

⁹ El estudio completo puede descargarse de forma gratuita a través del sitio <http://www.bc.edu/content/bc/centers/cwf/news/TheNewDad.html>

la visión de los mandos medios, para conocer su experiencia y cómo ambos roles, como padres y como profesionales, logran armonizarse.

Las características de la muestra estudiada por Harrington, Van Deusen y Ladge (2010) se detalla en la tabla 7.

Tabla 7
Datos descriptivos de la muestra del estudio sobre paternidad de
Harrington, Van Deusen y Ladge (2010)

Indicadores cuantitativos	Promedio	Mediana	Rango
Edad de los padres entrevistados	34.03	33	28-47
Edad de los hijos	11.5 meses	10 meses	1-48 meses
Grado de satisfacción en el trabajo (1-10)	7.92	8	6-10
Tiempo de descanso por paternidad (días)	10.82 días	10 días	3-90 días
Importancia de su carrera para su identidad	3.54	4	2-5
Involucración en el cuidado de los hijos	4.16	4	2-5
Opinión de sí mismo como padre (1-5)	4.03	4	2.5-5
Horas que trabaja a la semana	49.26	47.5	40-65
Horas al día que pasa con los hijos durante la semana	3.3	3.21	1-9
Horas a la semana que la esposa dedica a trabajar en alguna actividad remunerada desde casa	36.22	40	0-60+
Tiempo de casados	4.98	5	1-9

Fuente: Harrington, Van Deusen y Ladge (2010, p. 36)

En ese estudio, el Boston College Center for Work and Family encontró que los padres de familia entrevistados efectivamente manifiestan un cambio en sus actitudes y conductas como padres. Esos hombres están claramente repensando y redefiniendo los roles que tradicionalmente se han asignado al padre en cuanto al cuidado de los hijos. Esos hombres se definen como hombres felices ejerciendo su rol de padres y expresan interés en hacer todo lo posible por volver pronto a casa y dedicar tiempo a sus hijos.

Los padres entrevistados provienen de hogares donde el padre estaba fuera de casa durante el día mientras su la madre se encontraba en el hogar, al menos durante su niñez.

Estos nuevos padres que crecieron en ese esquema están esforzándose por trabajar duro de tal manera que les quede tiempo de volver a casa y hacerse cargo de tareas domésticas, cuidar de sus hijos y tener tiempo con sus esposas.

En muchos de los casos, los entrevistados señalan que no imaginaron cuánto tiempo debe dedicarse al cuidado de los hijos pero que han decidido buscar ese tiempo aún a expensas de restárselo a actividades personales que ellos solían disfrutar. Sus prioridades interiores han cambiado pues en el fondo ahora asignan más importancia a la familia que al trabajo. De hecho, algunos reportan que ajustaron sus ambiciones de crecimiento profesional de tal forma que el trabajo les permita atender sus nuevas responsabilidades como padres (Cfr. Harrington, Van Deusen y Ladge, 2010, p. 12).

Parte 2

Estudio cualitativo (años 2013 y 2015)

“Trabajo y paternidad: los altos ejecutivos en Guatemala en busca de la integración trabajo-familia”

1. Objetivos generales del estudio

- Conocer el punto de vista de los hombres acerca de la integración del trabajo, la familia y la vida personal a través de su experiencia como padres y como profesionales. Se buscaba conocer cómo ambos roles se integran y se enriquecen mutuamente así como los conflictos que puedan existir.
- Comprender el impacto que la paternidad tiene en la carrera, aspiraciones, actitudes y comportamientos de los entrevistados.

2. Objetivos específicos del estudio

- Conocer el perfil personal general de los entrevistados
- Conocer el estilo de vida de los entrevistados
- Conocer las características generales del trabajo de los entrevistados
- Conocer su carrera y sus aspiraciones de carrera
- Conocer sus experiencias en el ejercicio de la paternidad
- Saber cómo desarrollan su identidad como padres en el lugar de trabajo
- Conocer cómo ejercen la paternidad: cuidado y atención de los hijos
- Conocer la relación entre su identidad como padres y su carrera profesional

3. Metodología de investigación

Tipo de investigación

Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de los padres ejecutivos de las empresas entrevistadas se utilizó **metodología cualitativa** mediante la técnica de **entrevistas a profundidad**.

Guía de entrevista

La guía de entrevista utilizada en este estudio fue elaborada de acuerdo con los objetivos específicos establecidos para esta investigación.

El principal punto de referencia fue el protocolo de entrevista utilizado por Harrington, Van Deusen y Ladge (2010, pp. 33-35). Sobre esa base se añadieron aspectos relevantes para el contexto guatemalteco.

La guía de entrevista finalmente utilizada para el estudio en Guatemala se presenta de forma íntegra en el Anexo del presente documento.

Grupo objetivo

ESTUDIO 2013: Hombres con altos cargos directivos o gerenciales, que son padres de familia, que viven y trabajan en la ciudad de Guatemala o alrededores, que actualmente tienen hijos en edad escolar o preescolar (menores de 18 años), que viven con ellos y con la madre de sus hijos, que son asalariados (no propietarios de la empresa en que trabajan). Adicionalmente se buscó que fueran directores o gerentes de empresas con más de 50 empleados.

ESTUDIO 2015: Hombres con cargos en gerencias o medias o jefaturas, que son padres de familia, que viven y trabajan en la ciudad de Guatemala o alrededores, que actualmente tienen hijos en edad escolar o preescolar (menores de 18 años), que viven con ellos y con la madre de sus hijos, que son asalariados (no propietarios de la empresa en que trabajan). Adicionalmente se buscó que fueran ejecutivos de empresas con más de 50 empleados.

Selección de la muestra y procedimientos

ESTUDIO 2013: Los prospectos para ser entrevistados se seleccionaron al azar de una base de datos de directores y gerentes de la ciudad de Guatemala, abarcando empresas de los diversos sectores productivos del país (ver Tabla 8). Se envió invitación personal a cada entrevistado para participar en un estudio cualitativo sobre el estilo de vida de los altos gerentes de Guatemala. Ninguno de ellos tenía conocimiento de las investigaciones del CIHE ni del IFREI. Las entrevistas se fueron realizando en la medida en que los invitados iban confirmando su deseo de participar. Cuando se llegó a la entrevista número 25 y se observó que había tendencias y patrones repetitivos, según la metodología cualitativa, se suspendió allí la serie de entrevistas y se pasó a la fase de análisis de la información. Se realizaron 25 entrevistas en la ciudad de Guatemala o alrededores. Las entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de abril y mayo del año 2013.

ESTUDIO 2015: Los prospectos para ser entrevistados se seleccionaron al azar de una base de datos de gerencias medias y jefaturas de las mismas empresas en las cuales se entrevistó a los gerentes generales en 2015, en la ciudad de Guatemala y alrededores, abarcando empresas de los diversos sectores productivos del país (ver Tabla 8). Se envió invitación personal a cada entrevistado para participar en un estudio cualitativo sobre el estilo de vida de los ejecutivos de Guatemala. Ninguno de ellos tenía conocimiento de las investigaciones del CIHE ni del IFREI. Las entrevistas se fueron realizando en la medida en

que los invitados iban confirmando su deseo de participar. Cuando se llegó a la entrevista número 25 y se observó que había tendencias y patrones repetitivos, según la metodología cualitativa, se suspendió allí la serie de entrevistas y se pasó a la fase de análisis de la información. Se realizaron 25 entrevistas. En el 80% de las entrevistas (20 entrevistados) se logró entrevistar a personas en gerencias medias, supervisores o jefaturas que pertenecen a las mismas empresas seleccionadas en el año 2013, para tratar de mantener en condiciones similares las políticas del ambiente laboral de los entrevistados. Sin embargo, cinco entrevistas se realizaron en empresas distintas a las realizadas en el año 2013, por el alto grado de dificultad en la consecución de las mismas, pero se buscaron industrias similares. Las entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de agosto a noviembre de 2015.

En ambos estudios, cada entrevista tuvo una duración de 45 a 60 minutos. Las entrevistas se realizaron en la oficina personal de cada entrevistado.

La muestra total de ambos estudios es de 50 padres de familia.

4. Datos específicos del grupo estudiado

Se logró entrevistar a directivos o altos ejecutivos (estudio 2013) y gerencias medias, supervisores o jefaturas (2015) tanto del sector servicios como del sector industrial y agroindustrial. Dentro de cada sector existe una gran variedad de tipos de empresas. El detalle de los tipos de empresas en las que trabajan estos entrevistados se refleja en la Tabla 8.

Tabla 8
Sectores y tipo de empresas en las que trabajan los entrevistados

	2013	2015
Sector y tipo de empresa	Número de entrevistados	
Sector servicios		
Telefonía	3	3
Banca	2	2
Carga y logística	1	1
Venta de equipo electrónico y suministros	1	2
Seguridad de valores	1	1
Call Center	1	1
Cadena de restaurantes	1	1
Distribución de combustibles	1	1
Transporte aéreo	1	1
Inmobiliaria	1	2
Supermercados	1	1
Auditoría/Consultoría	1	1
Administración de sistemas de software	0	1
Comercializadora de medicinas	1	0
Sector industrial y agroindustrial		
Producción y distribución de verduras y vegetales	1	1
Ingenio azucarero	1	0
Fábrica y distribución de fertilizantes	1	1
Producción de energía	1	1
Industria farmacéutica	1	1
Producción y procesamiento de carnes	1	1
Producción de grasas y aceites	1	1
Construcción	1	1
Total de entrevistados	25	25

Fuente: elaboración propia

Por su parte, los descriptivos demográficos y personales de los entrevistados pueden observarse en la Tabla 9.

Tabla 9
Datos descriptivos de la muestra del estudio cualitativo sobre paternidad realizado en Guatemala por el CIHE (2013 y 2015)

Indicadores cuantitativos	Promedio		Mediana		Rango	
	2013	2015	2013	2015	2013	2015
Edad de los padres entrevistados	40.4	40.6	43	45	30-48	31-50
Edad de los hijos	8.3	10	8	12	3 meses-21 años	3 meses-23 años
Grado de satisfacción en el trabajo (1-10)	8.8	8.5	9	9	7-10	5.5-10
Tiempo de descanso por paternidad (días)	3.5	8.1	2	2	0-18	0-35
Importancia de su carrera para su identidad	4.16	4.3	4	5	1-5	2-5
Involucración en el cuidado de los hijos	3.3	3.6	3	3	1-5	1-5
Opinión de sí mismo como padre (1-5)	3.9	3.9	4	4	3-5	3-5
Horas que trabaja a la semana en oficina de lunes a viernes	49.2	49.4	50	55	35-60	35-60
Horas al día que pasa con los hijos durante la semana de lunes a viernes	2.2	3.0	2	1-2	45 min a 4 horas	1-5
Porcentaje de esposas que trabajan	50%	80%				
Horas a la semana que la esposa dedica a trabajar en alguna actividad remunerada	5.5	6.1	4.5	6-8	3-13	1-11
Tiempo de casados	11.8	13.6	12	10	2-22	1-23

Fuente: elaboración propia

5. Hallazgos relevantes del estudio cualitativo

5.1 Información general personal de los entrevistados y sus esposas

Edad

La edad promedio de los entrevistados es de un aproximado de 40 años, coincidiendo este dato en ambos estudios. Los entrevistados se encuentran en el rango de edades

entre 30 y 50 años. Este rango de edades está influenciado por la edad de los hijos que era requerida para participar en el estudio: hijos en edad escolar o preescolar (menores de 18 años).

Nivel educativo de los entrevistados

Los entrevistados en el estudio del año 2013, cuentan con estudios universitarios, realizados casi todos en universidades guatemaltecas. Las profesiones que estudiaron son Publicidad, Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Química, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas, Contador Público y Auditor, Administración de Empresas, Ingeniería Electrónica, Informática y Ciencias de la Computación.

Las universidades en las que estudiaron las maestrías se encuentran en Guatemala, excepto uno de ellos quien obtuvo su maestría en Texas, Estados Unidos.

Las maestrías que estudiaron son en su mayoría MBA con alguna especialización en finanzas o marketing.

Entre los entrevistados en el año 2015; algunos cuentan con títulos universitarios, obtenidos en universidades guatemaltecas, principalmente en el área de administración de empresas, e ingeniería industrial, y algunos con ingeniería civil, mecánica o electrónica. Varios de ellos no lograron terminar sus estudios universitarios por diversas razones, entre ellas dificultades económicas y el horario de trabajo que les impidió continuarlos. Algunos de ellos se encuentran actualmente estudiando para terminar su carrera, o en el proceso final para cerrar sus estudios, por ejemplo, trabajando en la tesis. Algunos de ellos cuentan con estudios de maestría.

Tiempo de matrimonio

Los entrevistados en ambos estudios tienen un matrimonio estable que va desde dos hasta veintitrés años de vida matrimonial.

Número de entrevistados según tiempo de matrimonio:

- 2 a 5 años: 7 entrevistados

- 6 a 10 años: 16 entrevistados
- 11 a 15 años: 11 entrevistados
- 16 a 20 años: 10 entrevistados
- 21 a 22 años: 7 entrevistados

Edad y número de hijos

La edad de los hijos varía desde bebés de pocos meses hasta jóvenes de 23 años. El promedio de edad de los hijos en el grupo de directores/altos ejecutivos es de 8 años, mientras en el grupo de niveles medios es de 10 años.

En la mayoría de los casos el número de hijos varía entre uno y tres, siendo el promedio en ambos grupos de 2 hijos por entrevistado.

Información sobre las esposas de los entrevistados

Profesión

La mayoría de las esposas de los entrevistados del grupo de directores/altos ejecutivos tienen una profesión a nivel universitario. Entre las profesiones de ellas se menciona Publicidad, Economía, Arquitectura, Odontología, Diseño Gráfico, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas, Terapeuta del Lenguaje, Administración de Empresas, Licenciatura en Filosofía y letras y Maestra de Educación Primaria. Pocas de ellas cuentan con una maestría.

Menos de la mitad de las esposas del grupo de entrevistados de niveles medios son graduadas universitarias, de las siguientes profesiones: Administración de empresas, psicología, diseño industrial, abogado y notario, ingeniería química, químico biólogo, arquitectura, relaciones internacionales y nutrición. Otras continúan sus estudios universitarios, y otras cuentan con títulos de secretaria, contadora, maestra o bachiller.

Labor profesional de las esposas

La mitad de las esposas de los entrevistados de niveles directivos/altos ejecutivos trabaja, la mayoría de ellas por su cuenta ya sea como “*freelancers*”, atendiendo algún negocio propio, prestando algún tipo de servicio relacionado a su profesión, trabajando en ventas o apoyando algún negocio familiar. Estos trabajos les permiten tener horarios muy flexibles, favorables para estar en casa presente con sus hijos la mayoría del tiempo. Antes de tener hijos solían tener trabajos fuera de casa pero por acuerdo mutuo decidieron que lo mejor para la familia era que ella se dedicara a estar con los hijos, cuidarlos y educarlos. Esto les da libertad de movilidad, horario y tranquilidad a los entrevistados, al saber que sus hijos están atendidos directamente por sus esposas. Se reportan pocos casos de esposas con trabajo de tiempo completo y en algunos de estos casos subrayan que gozan del beneficio de trabajo desde casa por las tardes o con flexibilidad de horario.

El caso de los niveles medios es distinto; el 80% de las esposas trabaja, casi todas fuera de casa en horarios que deben cumplir, algunas tiempo completo trabajando 8 horas diarias o más, y otras en jornadas de 5 o 6 horas lo que les permite flexibilidad y llegar más temprano a casa y estar con sus hijos en las tardes.

En general las esposas no viajan por trabajo, en ninguno de los grupos entrevistados, salvo en algunas excepciones.

5.2 Estilo de vida de los entrevistados

Los ejecutivos participantes en ambos estudios tienen un estilo de vida muy similar. Se levantan temprano, entre 4:00 y 6:00 a.m. Empiezan a trabajar en sus oficinas entre 7:00 a.m. y 9:00 a.m. dependiendo de los compromisos del día y el horario, y salen de la oficina entre 6:00 p.m. y 9:00 p.m. Al salir de trabajar, usualmente se van directo a sus casas.

Muchos de ellos mencionan que en la mañana van a dejar a sus hijos al colegio o a la parada del bus. En el caso del grupo de niveles medios también algunos pasan dejando a sus esposas a su trabajo o actividades. Se percibe que les agrada compartir con los hijos estos momentos en la mañana, porque aprovechan para platicar

"Yo la llevo todos los días al colegio. Prefiero hacerlo así con el fin de hablar con ella. Hay cosas de las que yo me entero y que mi esposa no sabe. A esa hora está más fresca y me cuenta más cosas. Yo le pregunto; mi objetivo es platicar con ella en el camino al colegio."

con ellos. Algunos mencionan que desayunan con los hijos, los bañan por la mañana o los ayudan a vestirse.

Pocos de los participantes en el estudio mencionan tener oportunidad de almorzar en sus casas.

Al finalizar el día, en el grupo de directivos/altos ejecutivos, mencionan que pocos tienen la oportunidad de ver a sus hijos despiertos. Llegan a casa, cenan, conversan con la esposa, ven algo de televisión o leen. En el caso de niveles medios, muchos todavía llegan a cenar con su esposa e hijos, y comparten con ellos un tiempo revisando tareas, jugando o viendo TV y en el caso de niños pequeños los ayudan a acostarse.

Se puede notar la afición por los deportes por parte de la mayoría de entrevistados en el grupo de directivos/altos ejecutivos, tanto para practicarlos como para verlos por televisión; esto sucede en menor proporción en el grupo de niveles medios, quienes son una minoría los que hacen ejercicio.

El tráfico es un aspecto que afecta a la mayoría. Algunos pasan entre 40 minutos a 1 hora en el tráfico, y casos extremos de hasta dos horas. La hora de salida de la oficina en algunos casos se ve determinada por querer evitar la hora de tráfico de regreso a sus casas.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos varios entrevistados mencionan que aprovechan temprano en la mañana o el final de la noche para revisar y contestar correos en casa, ya que durante el día no disponen de tiempo suficiente y esto los ayuda a aprovechar mejor el tiempo en el trabajo. Se dan pocas menciones de llevar trabajo a casa, en ambos grupos, aunque deben estar pendientes del teléfono.

Se dan algunos casos en que espontáneamente mencionan alguna actividad de tipo espiritual, como hacer oración por la mañana, leer el evangelio del día, reunirse con algún grupo religioso durante la semana, o ir a misa.

En algunos casos mencionan espontáneamente que toman dos a tres momentos durante el día para llamar a su casa a preguntar cómo están todos, o bien informarse por medio del whatsapp.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, un caso refiere que utiliza la modalidad de "home office" durante medio día pero sólo ocasionalmente; en el caso de niveles medios se da la posibilidad de trabajar desde casa determinados días en dos casos. Esto es altamente valorado por estos participantes porque les permite más flexibilidad de tiempo para compartir con los hijos, y ahorro de tiempo de traslado.

«Inicio a las 5:00 de la mañana, reviso correos porque tenemos operaciones fuera de Centro América, en Europa y Asia y generalmente tenemos allá algunos comunicados que requieren atención; eso lo hago los primeros 20 a 30 minutos del día.»

Estilo de vida de los entrevistados durante el fin de semana

El estilo de vida durante el fin de semana

es similar entre los entrevistados en ambos grupos. En general, mencionan que el fin de semana es para compartir con la familia, pasar tiempo con ellos y hacer actividades juntos. Son pocos los participantes los que mencionan que deben ir a trabajar el día sábado. Sin embargo, sí se menciona, principalmente en el grupo de directivos/altos ejecutivos que revisan correos el fin de semana, especialmente el domingo por la noche; o que trabajan el fin de semana cuando tienen algún proyecto importante que presentar.

Los participantes, más los del grupo de directivos/altos ejecutivos, gustan del deporte, aprovechan el fin de semana para practicar más tiempo el deporte que les gusta. Los principales deportes que mencionan son: golf, bicicleta de montaña, tenis y correr. Menos participantes de niveles medios hacen deporte el fin de semana, comparado con el otro grupo; y este principalmente consiste en correr, y menciones específicas de jugar fútbol y béisbol/softbol.

El sábado aprovechan a llevar a los hijos a sus actividades: karate, baile, pintura, inglés, entre otras. También es el día que aprovechan para hacer diligencias personales como ir a hacer pagos y compras.

Algunas de las actividades que realizan son: salir a pasear a centros comerciales, salir a pasear al campo, al puerto o a la Antigua, ir a algún club en familia, acompañar a la esposa al supermercado, salir a comer en familia, ir al cine y ver películas en familia (actividad por la que expresan gusto especial). Este tiempo es cuando hacen las visitas a la familia extendida: padres, suegros y hermanos.

El domingo es el día de más descanso, y gustan de desayunar todos juntos. Se dan varias menciones de asistencia a misa los domingos o a algún servicio religioso.

Los entrevistados se adaptan a las actividades que tenga la familia el fin de semana, como piñatas, cumpleaños, eventos familiares o de amigos.

*«Como estoy consciente de que no paso mucho tiempo con mis hijos, trato de pasar un buen tiempo de cantidad y calidad, busco que tengan un tiempo rico en experiencias, los llevo a ver cosas que no han visto o no han conocido. Vamos al zoológico, al cine, a ver alguna actividad. Hago planes para llevarlos a lugares diferentes todos los sábados, para que vivan experiencias nuevas.»
[directivos/altos ejecutivos]*

«Tanto sábado como domingo nos levantamos tarde y siempre desayunamos en familia los cuatro. Siempre salimos después de almuerzo, el sábado vamos al cine o pasear, pero el domingo vamos siempre a misa de medio día en familia y luego almorzamos fuera» [niveles medios]

Lo que más disfrutan y lo que menos disfrutan

Cuando se les pregunta por la actividad que más disfrutan a lo largo de la semana, la actividad que más se menciona es compartir con tiempo con los hijos; esto lo hacen de diferentes formas: viendo TV con ellos, ayudándoles a hacer tareas, jugando con ellos, leyendo con ellos, involucrarse en el cuidado o simplemente abrazarlos, e incluso el tiempo que comparten cuando los van a dejar temprano al colegio. Mencionan que el tiempo entre semana es limitado para compartir con ellos pero que tratan de hacerlo.

También en ambos grupos varios mencionan que disfrutan el trabajo. En general, se percibe agrado por el trabajo por parte de estos entrevistados, mencionando que les gusta tratar con clientes, solucionar problemas, aportar ideas, etc.

Algunos hacen el comentario espontáneo de que pasan más tiempo en el trabajo, con sus compañeros, que con sus familias.

Se dan algunas menciones que disfrutan de hacer ejercicio, principalmente en el grupo de directivos/altos ejecutivos.

« El compartir con la familia, es muy importante para mí, se les transmite mucha enseñanza y mis niños se enfocan en lo que yo hago, dicen " yo quiero ser como usted", buscan destacar y el grande busca ser líder "porque mi papi es jefe", sabe los nombres de quienes son mis gerentes y me preguntan cuándo voy a ser gerente. Son bien perceptivos. El poco tiempo que me mantengo con ellos, lo quiero hacer bien. »
[niveles medios]

Lo que menos disfrutan

En ambos grupos lo que más se menciona son asuntos específicos del trabajo como reuniones que les quitan mucho tiempo, tampoco les gusta el stress o mucha presión en el trabajo, ciertos asuntos administrativos, resolver algunos problemas o imprevistos, los problemas con el personal, como el tener que despedir o la falta de colaboración, o la

preparación de reportes. Tampoco les gustan las actividades rutinarias. En el grupo de directivos/altos ejecutivos también se menciona que no les gustan los viajes de trabajo, sobre todo si son seguidos. Explican que los viajes les causan estrés, les privan del tiempo con la familia y además les “quita” tiempo la preparación del viaje y el ponerse al día al regresar. Por otro lado, no les gusta empacar. En el grupo de niveles medios se menciona poco esta situación, ellos viajan menos que el otro grupo.

En ambos grupos responden que les molesta mucho “perder el tiempo” en el tráfico, lo que los obliga a correr en las mañanas y les impide llegar más temprano a casa.

*« Las reuniones demasiado largas, me aburren y pierdo concentración »
[directivos/altos ejecutivos]*

« ...del trabajo tal vez cuando hay mucha presión, cuando hay cosas que tiene que terminar uno urgentemente, es lo que menos me gusta » [niveles medios]

« El tránsito de ida y vuelta del trabajo, porque son prácticamente dos horas de mi día que no hago nada y son improductivas. » [directivos/altos ejecutivos]

« Si algo pudiera cambiar es el tráfico. Me encantaría que hubiera un transporte público eficaz para aprovechar el tiempo leyendo en lugar de estar en el tráfico. » [niveles medios]

Algo que les gustaría hacer pero por algún motivo no pueden

En el grupo de directivos/altos ejecutivos estas respuestas se centraron en la familia o/y en el deporte o hobby que disfrutaran. Les gustaría disfrutar más tiempo de su familia, así como poder practicar más deporte o realizar su hobby. Algunos mencionan que les gustaría viajar más en familia o solos con la esposa. Se dieron algunas menciones de que les gustaría más hacer labor social o algún tipo de actividad de ayuda a la comunidad. Mencionan la importancia de devolver un poco de lo que ellos han recibido.

En el grupo de niveles medios, también se centran en realizar más actividades con la familia, especialmente las no rutinarias, y hacer más ejercicio; pero toma especial importancia el poder realizar viajes al exterior con la familia, lo que indican han hecho muy poco.

En ambos grupos se dieron algunas menciones también de poner empresas propias y de poder tener la oportunidad de trabajarla en familia.

«Tengo hijos muy pequeños que son muy absorbentes y también tengo una jornada laboral muy complicada, son más de 12 horas de trabajo diarias; entonces entre semana imposible y los fines de semana por lo mismo, porque no veo a mis hijos tengo que dedicarles a ellos el tiempo; entonces espero que crezcan un poquito más para ya hacer tiempo y poder hacerlo.»
[directivos/altos ejecutivos]

« Yo quisiera tener un poco más de tiempo libre para descansar y convivir más con mi familia. »
[niveles medios]

« Viajar por placer, siento que lo he hecho poco.»
[niveles medios]

Motivos por los que no pueden hacer lo que quisieran

Se refieren al conjunto de obligaciones que deben atender, resumiendo el trabajo y el tiempo los limitan. El tráfico es un factor limitante porque es tiempo perdido.

Mencionan que prefieren pasar el tiempo libre que tienen con su familia, que realizar ejercicio y dedicarle más tiempo al deporte que practican. Lesiones físicas también constituyen una limitante entre algunos de los participantes para poder realizar ejercicio. Entre los entrevistados de niveles medios, la parte económica es una limitante para poder realizar viajes al exterior con la familia.

«Como me voy a dormir tarde, no me puedo despertar más temprano porque me siento muy cansado, de allí me baño y los niños se van a las siete. A menos que abandone a los niños y no los mire y yo me desaparezca a un gimnasio; pero como eso no me gusta, quiero estar con ellos, entonces entre 7 y 8 de la mañana me suena muy jalado agarrar el carro irme a un gimnasio hacer media hora, bañarme, cambiarme, me parece muy corrido. Al salir de aquí, en lugar de ir a mi casa podría ir a un gimnasio; pero si voy allí, llego más tarde a mi casa, entonces veo más tarde a mi familia. Entonces al final, por ver a la familia no voy al gimnasio.»
[directivos/altos ejecutivos]

« ...como me gusta mi trabajo le dedico más tiempo...la empresa me debe más de 30 días de vacaciones, yo soy el culpable porque me gusta tenerlos disponibles para cuando salen algunas situaciones. No es que mi jefe no me deje ir, tengo mucha libertad, sólo es de organizarme un poco. » [niveles medios]

« Por la plata, porque quiero viajar con toda mi familia, no viajar solo, pero a Europa si ya es plata para cuatro.»
« Ahorita estamos terminando de pagar la casa y por esta razón no podemos salir de viaje pero ya llegará el momento que terminemos para poder viajar. »
« Porque es un gasto más grande viajar todos juntos. »
[Niveles medios]

Algo que les gustaría hacer pero no lo hacen por el trabajo

En ambos grupos la mayoría de menciones gira alrededor de que quisieran tener más tiempo para compartir con los hijos y con la esposa. El tiempo dedicado al trabajo les impide pasar más tiempo con la familia, y el tráfico les impide llegar más temprano a casa. El trabajo también les obstaculiza el poder hacer más ejercicio o practicar más un deporte, y viajar con la familia.

Los que viajan con frecuencia, pertenecientes al grupo de directivos/altos ejecutivos mencionan que les gustaría pasar más tiempo en Guatemala. Dos entrevistados en este mismo grupo afirman que les gustaría participar más en proyectos de responsabilidad social o cívica.

Algo que les gustaría hacer pero no lo hacen por dedicarse a la familia

Para los entrevistados del grupo directivos/altos ejecutivos, las respuestas se centran en practicar más deporte y en los hobbies.

También se dan algunas respuestas sobre capacitarse más, aprender idiomas, salir con

« Jugar golf , por ser un juego muy largo le quitaría mucho tiempo a mi familia.» [directivos/altos ejecutivos]

amigos, continuar estudiando o seguir estudiando fuera del país.

Uno de los entrevistados señaló que quisiera viajar más pero que por las edades de los niños o los horarios es difícil.

Las limitaciones en el grupo de niveles medios se centran en que quisieran continuar sus estudios universitarios (que no pudieron terminar), conseguir un segundo trabajo o uno que les queda lejos de su hogar, y salir más con sus amigos; sin embargo, reconocen la prioridad de la familia y sacrifican estos deseos.

Varios de ellos indican que su familia no les limita nada.

« Salir con mis amigos, pero tengo un tema que me siento un poco comprometido con mi casa; me gustaría salir más con ellos pero por tema de tiempo y familia prefiero estar con mis hijas y esposa.» [Niveles medios]

« Tener otro trabajo para generar más ingresos, no es que la familia me lo impida al 100% pero les restaría el poco tiempo que actualmente les dedico. Se me han presentado oportunidades pero no las he aceptado porque aunque podría tener un beneficio para ellos, mejor economía pero al final creo que funciona más un papá físico que en billete.» [Niveles medios]

Sus deseos más importantes

Se notó durante las entrevistas que les es difícil expresar sus principales deseos. Varios expresan que nunca lo habían pensado y no les es fácil contestar la pregunta.

En ambos grupos se dan respuestas de índole material, otras sobre la salud y otras sobre familia.

Material/Económico: desean tener las necesidades económicas cubiertas, tener estabilidad/tranquilidad económica, estabilidad laboral, viajar más, conocer el mundo en familia, una mejor calidad de vida para tener más tiempo para hacer deporte, tener chofer para aprovechar trabajar en el carro, un fondo de pensiones confiable y grande, una casa más grande, un carro de modelo más reciente, ganarse la lotería, no tener que trabajar para subsistir, una moto, casa en el puerto, pagar las deudas, un jardín con muchas flores., negocio propio.

Salud: desean salud para ellos y su familia.

Familia: desean poder compartir más tiempo con la familia y dejarles herencia a

«La felicidad de la familia: que sean gente de bien y lleguen al cielo.»

los hijos. Desean brindar estabilidad a la familia, mantener una familia unida, proveerlos económicamente y formarlos con educación, principios y valores. El fin último de los deseos materiales y de salud es el bienestar no sólo de ellos sino de la familia.

Relación con Dios y otras personas: pocos entrevistados mencionan que quisieran poder dedicar más tiempo a lo espiritual, tener una buena relación con Dios, y otros tener la posibilidad de ayudar a otras personas.

5.3 Información general sobre el trabajo de los entrevistados

Descripción de la carrera profesional a la fecha

Los entrevistados en ambos grupos se caracterizan porque han desarrollado plenamente su carrera profesional y han ido escalando posiciones poco a poco. Muchos de ellos iniciaron a trabajar desde muy jóvenes; antes de la universidad o en sus primeros años universitarios. El trabajo, el esfuerzo y la disciplina los ha caracterizado. En los primeros años de trabajo, lograron conocer en la práctica el funcionamiento de distintas áreas de las empresas en las cuales estuvieron y les dio la oportunidad de ir escalando posiciones ya sea dentro la misma empresa o en una distinta. Han pasado de realizar trabajos técnicos a trabajos administrativos. En el grupo de mandos medios, hay varios

entrevistados que desean terminar sus estudios universitarios que por algún motivo tuvieron que interrumpir; incluso se menciona que a pesar de no haber concluido su carrera, han tenido la oportunidad de llegar al puesto en donde están.

« Yo veo mi carrera como muy satisfactoria profesionalmente porque a pesar de no tener la escolaridad para tener un puesto como el que tengo, me siento muy capaz al haber aprendido muchas cosas.» [Niveles medios]

«Yo desde que estaba en 5to. primaria empecé a trabajar como ayudante de zapatero. Yo estudiaba en las mañanas y me iba en la tarde a trabajar y me pagaban 25 centavos a la semana, pero con eso ya me sentía útil y desde allí trabajé y estudié; yo me mantenía los estudios desde muy pequeño y todas mis carreras fue ya trabajando y estudiando.» [Niveles medios]

Puesto actual dentro de la empresa y responsabilidades

Los puestos de los entrevistados directivos/altos ejecutivos son: Dirección General, Dirección Comercial, Dirección ejecutiva, Dirección Regional, Vice presidencia de área, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de operaciones, Gerencia de proyectos, Gerencia de ventas, Gerencia Técnica y otros puestos más específicos

Varias de las posiciones desempeñadas son a nivel regional o global. Las funciones y responsabilidades dependen del puesto del ejecutivo. Algunos de los ejecutivos pertenecen también a Junta Directiva de otras empresas del grupo o son responsables de otras empresas de la corporación.

Los puestos de los entrevistados de niveles medios son: Supervisor de Producción, Supervisor Técnico, Supervisor de Canales estratégicos, Jefe de Proyecto, Contralor, Auditor, Jefe de Transporte y Almacén, Jefe de Distribución, Jefe de Ventas, Gerente de Producto, Subgerente de Compensaciones, Supervisor de Compras, Gerente de Talleres, Coordinador de Fusiones y Adquisiciones, y Gerente de Operaciones, entre otros. En general estos son puestos locales.

Tiempo de desempeñar su puesto actual y de estar en la empresa

En ambos grupos, la mayoría de los entrevistados tiene más tiempo trabajando en la empresa que el tiempo que tienen de desempeñar su puesto actual en ella. Esto lleva a concluir que ellos han tenido una oportunidad de crecimiento dentro de la empresa y han tenido experiencia en distintas posiciones.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos el promedio de tiempo que llevan trabajando en la empresa es de 9.8 años y la media de tiempo de desempeñar el cargo actual es de 3 años. En el grupo de niveles medios, el promedio de tiempo de trabajar en la empresa es de 11.5 años y el tiempo de estar en su puesto actual es en promedio 5.4 años.

Personal bajo su cargo

Los entrevistados del grupo de directivos/altos ejecutivos tienen bajo su cargo un promedio de 14 personas, mientras que el grupo de niveles medios tienen un promedio de 18 personas bajo su cargo. Del total de sus colaboradores, un 64% son hombres y un 36% son mujeres; esta proporción se mantiene prácticamente igual en ambos grupos. No obstante se dan casos puntuales (5 casos) en los que tienen bajo su cargo más mujeres que hombres.

Descripción de una semana de trabajo típica

Número de horas que trabajan

La mayoría de entrevistados trabaja en oficina entre 9 y 11 horas diarias de lunes a viernes para un total semanal que varía entre 45 y 55 horas por semana. El promedio en ambos grupos coincide en casi 10 horas al día ó 50 a la semana. Algunos entrevistados todavía llegan a trabajar a casa entre 1 y 2 horas diarias, sobre todo en contestar llamadas de teléfono, revisar mensajes o correos o terminar algún reporte pendiente. Otros mencionan que no llevan trabajo a casa, indican que no es saludable para la familia, y otros por políticas de la empresa.

“Trato de no conectarme al llegar a la casa; por eso trato de irme tarde para ya no tener que nada pendiente al llegar a la casa.” [Directivos/altos ejecutivos]

Solamente 4 entrevistados deben presentarse en la oficina los fines de semana, aunque en casa algunos le pueden dedicar de 1 a 4 horas a resolver asuntos del trabajo. Los fines de semana son para la familia.

Están conscientes del tiempo que deben y desean dedicar a la familia. Valoran el tiempo que comparten con sus seres queridos y es elección propia el no trabajar en casa o hacerlo de forma eventual.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos mencionan casos que durante los viajes trabajan más horas porque no tienen “nada” que hacer en el hotel.

En el grupo niveles medios, se mencionó el caso de una empresa que les da la opción de “home office” y por lo tanto trabaja dos o tres días a la semana desde casa, ahorrando así el tiempo que pasa en el carro.

Se presenta en la Tabla 10 un informe detallado de cuántas horas y en qué lugar trabajan los entrevistados durante la semana, así como un comparativo de horas a la semana dedicadas al trabajo

Tabla 10 a

Cuántas horas y dónde trabajan los directivos/altos ejecutivos entrevistados

Entrevistado	De lunes a viernes			Durante fin de semana	
	En oficina		En casa	En oficina	En casa
	Hrs. día	Hrs. semana	Hrs. día	Sábado	Sáb. y Dom.
1	9.5	47.5	no	no	no
2	8	40	2	no	no
3	8	40	no	no	no
4	10	50	eventual	4	no
5	8	40	0.5	no	no
6	11	55	1.5	no	2
7	12	60	eventual	no	eventual
8	10	50	1	no	no

9	11.5	57.5	2	no	no
10	10	50	no	no	3
11	7	35	2	no	no
12	11	55	2	no	no
13	10	50	1	no	no
14	10	50	1	no	no
15	9	45	no	no	no
16	10	50	2	no	no
17	9	45	eventual	no	no
18	9	45	1	no	4
19	11	55	no	no	no
20	9	45	no	no	no
21	10	50	eventual	no	no
22	12	60	no	no	no
23	10	50	eventual	4	no
24	10	50	no	3	no
25	11	55	muy poco	no	no

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 b

Cuántas horas y dónde trabajan los niveles medios

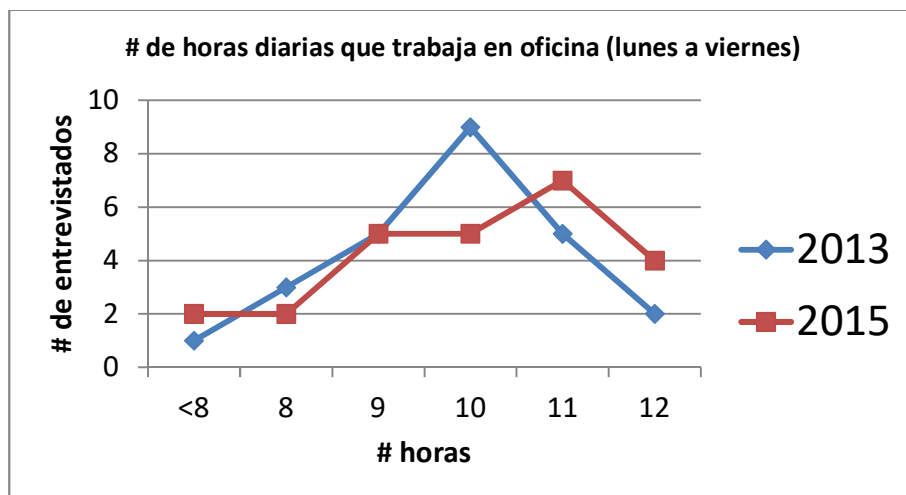
Entrevistado	De lunes a viernes			Durante fin de semana	
	En oficina		En casa	En oficina	En casa
	Hrs. día	Hrs. semana	Hrs. día	Sábado	Sáb. y Dom.
1	9	45	1	no	eventual
2	8	40	no	no	no
3	10	50	no	no	no
4	9	45	no	no	no
5	12	60	0.5	no	0.25
6	11	55	no	no	no
7	11	55	no	no	3
8	11	55	1	no	2

9	12	60	1	4	1
10	9	45	no	no	no
11	10	50	no	no	no
12	9	45	no	no	no
13	10	50	0.05	no	1
14	11	55	1.5	no	no
15	8	40	3	no	no
16	10	50	2	no	no
17	12	60	no	no	no
18	11	55	no	no	no
19	11	55	no	no	no
20	9	45	no	no	no
21	12	60	no	no	no
22	7	35	3	no	no
23	10	50	1	no	no
24	11	55	no	no	eventual
25	4	20	4	no	no

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7

de horas que trabaja al día en la oficina entre semana



"Al principio si trabajaba en la casa pero ahora muy rara vez"
[directivos/altos ejecutivos]

"Rara vez llego a trabajar a la casa, solo cuando hay una fecha de entrega de algo que apremie, entonces sí espero a que se acuesten los niños y entonces empiezo a trabajar en la noche. Pero esto es muy ocasional."
[directivos/altos ejecutivos]

"En ventas siempre se trabaja en casa. Tenemos el desvío de las llamadas, siempre me llaman los vendedores, fines de semana también por seguimiento a clientes." [Niveles medios]

"En casa no trabajo por decisión y elección. Sólo si es algo urgente contesto una llamada o un correo. Es la excepción. No sacrifico lo que más valoro por encender una computadora."
[directivos/altos ejecutivos]

"Antes trabajaba en mi casa pero lo corté por sanidad familiar. Hay que saber dedicarles tiempo al trabajo y a la familia. A veces si me ha tocado el fin de semana trabajar una presentación o algo extra pero trato de no hacerlo." [niveles medios]

"No me llevo trabajo a casa por políticas de la empresa de respetar confidencialidad de la información."
[niveles medios]

Cantidad de días que viajan al exterior por razones de trabajo

De los 25 entrevistados del grupo de directivos/altos ejecutivos, 16 viajan actualmente al exterior por razones de trabajo de forma regular y tres lo hacen de forma eventual, de una a tres veces al año.

Los 16 que viajan de forma regular lo hacen en frecuencias variadas:

- 1 semana cada dos meses
- 2 días a una semana al mes
- 2 días a una semana cada 15 días

- 3 días a una semana al mes
- 2 semanas al mes (50% del tiempo)

Estos altos ejecutivos abiertamente expresan su insatisfacción e incomodidad con el hecho de tener que viajar de forma regular porque eso les representa estar lejos de su familia. Además, consideran que los viajes son cansados, “*estresantes*” y que las agendas son muy apretadas. Se menciona también el malestar de estar en un avión (compresión y descompresión), e incluso el miedo a subirse a un avión. Los días más “*estresantes*” son el día antes del viaje, cuando tienen que arreglar “*todo*”, y el día que pasan entre aeropuertos y aviones.

Sin embargo, reconocen los beneficios de los viajes. Consideran que logran avanzar bastante porque empiezan a trabajar desde temprano; además, consideran que presencialmente se logra avanzar más en los negocios que solo hablando por teléfono. Otros mencionan que es importante viajar porque así se dan cuenta de cómo está el mercado en otros países.

Los entrevistados de los niveles medios viajan menos que los entrevistados de los directivos/altos ejecutivos. Doce de ellos viajan de forma regular y varios de estos viajes no son internacionales sino al interior del país. Viajan con menor frecuencia que el otro grupo. Algunos de ellos expresan que no les gustan los viajes porque representa dejar a la familia y esto les causa estrés, aunque no enfatizan este desagrado tanto como en el grupo anterior. Otro grupo considera que los viajes son una forma de cambiar de ambiente y salir de la rutina.

"Antes que naciera el bebé me gustaba más ahora si siento que me afecta porque me doy cuenta que me pierdo muchas cosas de él, por ejemplo ahora que regresé estaba más despierto y movía diferente sus manitas y hacía más cosas que me perdí por estar fuera." [niveles medios]

"Me agrada para romper rutina y da dinamismo para ver cosas nuevas y aprender" [niveles medios]

"Me gusta ir mucho al interior y disfrutar de ir a restaurantes y tengo lugarcitos en donde me consiguen de lo que me gusta comer como tepezcuintle." [niveles medios]

Grado de satisfacción con su trabajo actual

En una escala de 1 a 10, en donde 10 representa el mayor grado de satisfacción y 1 el menor, el promedio de satisfacción en el trabajo es 8.8 para el grupo de directivos/altos ejecutivos, y 8.5 para el grupo de niveles medios. Específicamente la puntuación que le dan a su trabajo actual es la siguiente:

Tabla 11
Grado de satisfacción con su trabajo actual, escala 1-10

Calificación	# de entrevistados	
	2013	2015
6	0	2
7	2	4
8	8	4
9	8	8
10	7	7
	25	25

Las razones en las que coinciden ambos grupos, para no darle un 10 a la satisfacción en el trabajo son:

- Hace falta una mejor organización

- Hace falta estructura que permita delegar más
- Hace falta descentralizar la toma decisiones
- Se necesita mejorar procesos para lograr una mayor productividad o eficiencia
- Sienten mucho cansancio/presión
- El horario extenso; tienen poco tiempo para la familia
- Están en desacuerdo con algunas políticas
- No les gusta despedir personas

Específicamente en el grupo de directivos/altos ejecutivos, también se mencionan las siguientes razones de insatisfacción:

- Quisieran un mejor reconocimiento por el logro de resultados
- Quisieran contratar personas con mejores aptitudes
- Se requiere cambio de algunas personas dentro del equipo
- Desearían obtener mejores resultados
- Le gustaría viajar menos
- Quisieran la gerencia general de la empresa
- Preferirían negocio propio
- Quisieran asumir más responsabilidades

Las siguientes razones de insatisfacción se mencionan en el grupo de niveles medios:

- Se necesita contratar más personal para su equipo
- Les gustaría más trabajo técnico y menos administrativo
- Les gustaría home office y “Flexi Friday” (consiste en trabajar más de lunes a jueves para tener medio día libre el viernes)
- Les gustaría tener más relación con las gerencias
- Los cambios que se están dando actualmente en la empresa son agotadores

Lo que más disfrutan de su trabajo

Los entrevistados en el grupo de directivos/altos ejecutivos encuentran especial satisfacción personal y profesional en cumplir con los objetivos empresariales. El ejercer el liderazgo les motiva; el poder ser coach, enseñar, interactuar y convivir con otras personas. Les gusta poder tomar decisiones, innovar, participar en el diseño de estrategias, resolver problemas, tener un aprendizaje continuo, asumir responsabilidades y aplicar sus conocimientos y experiencia. Se sienten bien porque les tienen confianza, tienen la libertad para tomar decisiones y saben que su trabajo aporta al crecimiento de la organización.

En el grupo de niveles medios, indican disfrutar del contacto con los clientes, con gerentes y propietarios de la empresa, y con otros miembros de la empresa. Les gustan los retos, utilizar su creatividad, resolver problemas, aprender y poder ayudar a otras personas.

Lo que menos disfrutan de su trabajo

Ambos grupos coinciden en ciertos aspectos que no les gustan de su trabajo: el trabajo rutinario o de escritorio, el tener que despedir gente, los cobros difíciles, el resolver problemas laborales o causados por mal trabajo de otras personas o ineficiencia, algunas reuniones de trabajo que consideran pérdida de tiempo, la falta de organización, hacer ciertos reportes y las jornadas laborales muy largas que les reducen el tiempo para estar con la familia. No les gusta la falta de compromiso y los atrasos, y el tener que dar tantas explicaciones a una situación.

El grupo de directivos/altos ejecutivos enfatizan en que no les gustan las tareas fáciles de hacer que no representan reto; eso lo consideran aburrido. En este grupo, también mencionan el hecho de tener que estar contestando el teléfono el fin de semana.

El viajar también es algo que se menciona en este grupo como algo que no les gusta, aunado a la pérdida de tiempo que estos viajes provocan.

En el grupo de niveles medios, se menciona como algo que no les gusta la distancia que existe a veces con los jefes, la mala comunicación y el hecho que no los tomen en cuenta.

¿Cambiarían o mejorarían algo de su trabajo o de sus condiciones laborales?

Las respuestas de los entrevistados se pueden clasificar en las siguientes áreas:

Económicas: Algunos quisieran mejorar su salario, tener incentivos por resultados o alguna prestación adicional; varios de ellos mencionan que no es porque no estén satisfechos actualmente sino porque *“uno siempre quiere mejorar”*.

Tiempo: mencionan que les gustaría trabajar menos tiempo porque tienen jornadas muy largas, aunque lo consideran difícil por la cantidad de trabajo que tienen; algunos quisieran no tener que trabajar sábado y otros quisieran más días de vacaciones, o poder tomarlas tranquilamente. Se menciona también que quisieran horarios más flexibles, como trabajar desde casa, salir temprano los viernes, o poder tomarse tiempo durante el trabajo para ejercitarse. Algunos directivos/altos ejecutivos mencionan que les gustaría viajar menos.

Mejoras administrativas: algunos quisieran algunos cambios administrativos, como mejorar los procesos productivos, tener más colaboradores en su equipo de trabajo, cambios en la estructura de la organización para que sea más eficiente, agilizar la toma de decisiones y la posibilidad de cambiar a algunos colaboradores que trabajan ineficientemente.

Instalaciones: pocos entrevistados mencionan que quisieran mejores instalaciones o ubicación más cercanas.

Familiares: en el grupo de niveles medios, algunos mencionan que les gustaría que hubiera actividades familiares y que se tomen en serio el tema de balance del trabajo y la familia.

¿Su puesto actual le permite integrar fácilmente el trabajo y la familia?

Entre los entrevistados del grupo directivos/altos ejecutivos, las opiniones se dividen. Algunos consideran que su trabajo sí les permite esta conciliación por las siguientes razones:

- Gozan de horario flexible
- Gozan de más días de vacaciones en comparación con otras empresas, incluyendo una semana “libre” año, que no es a cuenta de vacaciones
- En su empresa promueven no quedarse a trabajar después de las 5:00 p.m.
- La empresa o su jefe inmediato apoya la integración trabajo-familia
- Los gerentes en su empresa tienen privilegios que el resto de colaboradores no tienen. Por ejemplo, a todos se les exige la hora de entrada puntual y a los gerentes no. A todos les miden la hora de almuerzo y a los gerentes no.
- En el área de ventas, en la cual trabaja, su horario es muy flexible. En otras áreas de la empresa no existe esa flexibilidad.
- Por la posición que ocupa puede manejar su horario y ausentarse si tiene alguna actividad familiar.
- A pesar de ser una jornada laboral muy larga, se ha organizado para que pueda manejar el tiempo.

"Sí logro integrar trabajo y familia porque por la antigüedad o por la confianza que ya tengo con mi jefe, quien es el gerente general, he podido organizar mi horario en el sentido de que yo vengo temprano y me voy temprano. Tengo amigos que tienen el problema de que les ven mal sólo por el hecho de irse temprano; si usted no se queda a las 8 ó 9 de la noche aunque sea haciendo nada, ya es mal visto. Incluso hay jefes que lo toman por mal, los empiezan a hostigar. Yo gracias a Dios no tengo ese problema aquí y es algo que yo valoro mucho, incluso he tenido ofertas de trabajo en otras empresas y me pagan más de lo que gano aquí pero no me voy precisamente por eso, por el horario. Yo doy el 100% y más, pero sí me voy temprano para ver a mis hijos. Yo sí creo que en esta etapa es muy importante que yo esté porque más adelante vamos a ver los frutos y es muy importante que la figura del padre esté allí con ellos." [directivos/altos ejecutivos]

De los entrevistados de este grupo, quienes consideran que lograr la integración trabajo-familia no es tan fácil exponen las siguientes razones:

- Los viajes frecuentes limitan esa integración
- La carga de trabajo es excesiva
- El trabajo particular que realiza absorbe mucho tiempo
- Frecuentemente el horario se extiende hasta altas horas de la noche
- No es fácil esa integración pues hay que tener mucha disciplina
- Hay situaciones en las que tienen que entregar reportes que “urgen”
- Para lograrlo necesitaría salir más temprano de la oficina, pero eso “no se puede”
- Aunque no esté en la oficina siempre tiene muchas llamadas que interrumpen con el tiempo de su familia

*"Yo pienso que sí logro integrar trabajo y familia pero si le pregunta a mi esposa ella va a decir que no. Yo le explico que para poder crecer en la empresa hay que entregarse. Aunque lo cierto es que sí gozo de libertad para organizarme."
[directivos/altos ejecutivos]*

La mayoría de entrevistados del grupo de niveles medios considera que su trabajo sí le permite combinar el trabajo y la familia; esto es altamente valorado. Mencionan la flexibilidad de horario que tienen que les permite llevar a sus hijos y recogerlos, mencionan también que no salen muy tarde de la oficina, no viajan, no llevan trabajo a casa, pueden pedir permisos si tienen alguna actividad especial, y no se requiere presencia física al 100% en la oficina. Se menciona también que la empresa tiene la filosofía “work-life-balance”. Son pocos los que mencionan que es difícil combinar el trabajo y la familia, por la carga de trabajo y responsabilidad que tienen.

"Si uno se queda muy tarde es mal visto. Cuando uno sale de la oficina ya no lo llaman, y el viernes salimos a las 2." [Niveles medios]

"Si, porque es un trabajo muy flexible. Puedo hacerme un horario propio, siempre cumpliendo con mis obligaciones. Puedo ir a recoger a mi hijo casi todos los días, es una buena combinación con este trabajo." [Niveles medios]

5.4 Carrera y aspiraciones de carrera de los entrevistados

Motivo por el cual trabajan

En ambos grupos, los motivadores para trabajar se pueden resumir en razones económicas, de superación personal y familiar, y de autorrealización.

El motivo para trabajar que mencionan con más frecuencia es la responsabilidad de sostener económicamente a su familia. Desean darle "lo mejor" a sus hijos, siendo lo principal darles una buena educación, pagándoles buenos colegios y ayudándoles para que lleguen a ser profesionales; además proveerles de recursos materiales y comodidades, como carros, celulares, paseos, etc. Desean darle una estabilidad económica a la familia. Se dan algunas menciones que si no tuvieran necesidad económica no trabajarían; sin embargo, la mayoría considera que aún así trabajarían porque "el trabajo dignifica"; les gusta lo que hacen y de esta forma se sienten útiles a la sociedad, interactúan con otras personas, se enfrentan a retos y en general obtienen reconocimiento y satisfacción personal. Además consideran que a través del trabajo, dan un buen ejemplo a sus hijos.

Cómo perciben el trabajo: como simple trabajo, como carrera o como vocación

Los que consideran que su trabajo es solamente un trabajo lo ven como un medio que les permite ganar dinero y obtener remuneración, así como velar por los intereses de la empresa.

Los que consideran que su trabajo es una carrera se refieren a que el trabajo consiste en fijarse metas hacia adelante e ir las cumpliendo; es tener un fin a dónde llegar. Indican que han ido escalando posiciones y se han ganado la posición actual. Se dan algunas menciones que aspiran llegar a alguna gerencia o puesto superior.

Quienes lo perciben como vocación se refieren a que el trabajo que realizan les gusta y lo disfrutan; es un medio a través del cual pueden servir a otras personas y ejercer un liderazgo que les permita dejar un legado, dándole al mismo un sentido de trascendencia. Está asociado a un tema de realización y felicidad personal.

Según estas tres maneras de percibir el trabajo, los entrevistados se clasifican en los siguientes grupos según lo que consideren:

Tabla 12
Forma como perciben su trabajo

	# de entrevistados	
	2013	2015
Carrera	9	11
Vocación	6	5
Trabajo	4	1
Carrera, vocación y trabajo	3	1
Vocación y carrera	2	1
Trabajo y carrera	1	2
Trabajo y vocación	0	4
	25	25

"El trabajo es el medio para dejar un legado de liderazgo, de buen ejemplo, de responsabilidad, de dedicación ya sea en esta compañía o en otra. Mi trabajo será esa vocación de legado para otras personas y para mi familia." [directivos/altos ejecutivos]

"Una vocación, porque me gusta, estoy desarrollando algo que yo decidí seguir y un trabajo porque tengo que llevar sustento a mi familia." [niveles medios]

Cómo percibe la familia el trabajo que realizan los entrevistados

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, casi todos los entrevistados han encontrado en su esposa y en general en la familia un apoyo incondicional que los motiva a cumplir con su trabajo. Sin embargo, se dan situaciones en las que las esposas reclaman más tiempo para la familia. En este grupo, la mayoría de las esposas de los entrevistados están todo el día en casa y esto influye para que presionen por un mayor tiempo del esposo en casa. Sin embargo, que la esposa se quede en casa es una decisión de mutuo acuerdo en todos los casos y por esto surge una mutua comprensión en la pareja. En general, estos entrevistados reportan que sus esposas son muy sensibles a cualquier responsabilidad adicional que pueda representar menos tiempo para la familia.

En el grupo de niveles medios, la mayoría de entrevistados se siente muy apoyado por sus papás y por sus esposas. Mencionan que las esposas son muy comprensivas, se sienten orgullosas de sus trabajos, muy identificadas y felices. No reciben reclamos de ellas y ellos se sienten muy agradecidos. Ellos tratan de no llevar los problemas del trabajo a la casa y de darle a la familia tiempo de calidad.

"Mi esposa siempre está preocupada por cualquier cargo o responsabilidad adicional que pueda representar menos tiempo para la familia o mucho viaje, etc. Pero en general recibo mucho apoyo." [directivos/altos ejecutivos]

"Mi familia lo ve de forma positiva a pesar de los inconvenientes del tiempo. Yo creo que ellos ven que me gusta lo que hago y siempre me han apoyado. Cuando llego mi esposa me pregunta cómo me fue en mi trabajo y con sólo conversar con ella me da un poco de aliento. Igual con mis papás.." [niveles medios]

Peso de la carrera profesional en la autopercepción de los entrevistados

Siguiendo la metodología de Harrington, Van Deusen y Ladge (2010), se le preguntó a los entrevistados qué tanto peso tiene la carrera profesional en la imagen que ellos tienen de sí mismos.

En una escala de 1 a 5, en donde 5 corresponde a la mayor valoración de importancia de la carrera respecto a ellos mismos, las respuestas son:

Tabla 13
Autopercepción del peso de la carrera profesional respecto a la imagen de ellos mismos

	# de entrevistados	
	2013	2015
5	11	13
4	9	8
3	4	3
2	0	1
1	1	0
	25	25

En ambos grupos, es claro que la mayoría considera que su carrera es muy importante respecto a la imagen que tienen de ellos mismos. Explican que esto es así ya que a través de su carrera profesional han logrado cumplir sus metas, darle a su familia el nivel de vida que desean, les da satisfacción personal y les permite ser ejemplo para su familia. Adicionalmente, se menciona que el buen desempeño que tienen les ayuda a tener una imagen favorable de sí mismos.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, están conscientes que sus decisiones son relevantes para la empresa y algunos mencionan que el puesto conlleva un alto status social asociado. Se sienten bien al tener éxito en su carrera. Consideran que sin un

desarrollo profesional, no hay oportunidades. El trabajo además, les permite tener acceso a contactos importantes, relaciones e información que consideran importante en sus vidas. Algunos mencionan que si no tuvieran trabajo, su autoestima estaría muy baja. Muchos consideran que si están bien en su trabajo, van a estar bien personalmente. Les gusta el trabajo y lo consideran parte importante de su vida.

Por su parte, quienes dieron una valoración de 1-3 (en ambos grupos) puntos consideran que ellos valen por sus principios y valores y que la carrera es una herramienta que les ayuda pero no les hace valer más. Indican que ellos pueden tener la mejor preparación, pero que hay otros factores importantes, por ejemplo la familia, la salud, la amistad y la vida espiritual; el respeto se lo ganan por la forma de tratar a las personas y no por el puesto o la carrera. Se menciona que no se sienten más por estar en el puesto que están y algunos reconocen que lo que logran es porque Dios se los da. *"Vale más la persona que el puesto"*, señala uno de ellos.

"Mucho, 5, porque este trabajo a mí me ha permitido conocer mucho relacionarme con muchas personas y conocer muchas cosas; si yo no estuviera en esta posición o no lo tuviera se me limitaría el acceso a muchas de esas cosas."
[directivos/altos ejecutivos]

"5 porque si no tuviera trabajo seguro que mi autoestima se iría al suelo... porque uno está programado para trabajar, para tener algo tengo que hacer."
[directivos/altos ejecutivos]

"Todo lo que logramos es porque Dios nos lo da; a mí el nombre del puesto no me quita el sueño, a mi eso no me empalaga, manejo bajo perfil. Contestando a su pregunta, si el hecho de que esté en esta posición me hace sentir "guau", pues no aplica en mi. Vale más la persona que el puesto que uno tenga."
[directivos/altos ejecutivos]

"Para mí es poco importante, yo simplemente trabajo, no siento que sea algo que me llene o que me haga sentir mejor. Para mi es más importante la amistad. No es importante para mí la carrera en cómo me veo a mí mismo, creo que el respeto uno se lo gana por la forma de tratar a las personas no por el puesto o por la carrera."
[niveles medios]

"Para mí 4, al final la parte del desarrollo profesional va de la mano no sólo con la parte económica que es muy importante para el desarrollo de la familia, sino que también parte de esto mismo es la satisfacción propia de ir cumpliendo con los objetivos que se plantea uno en la vida."
[niveles medios]

Si optaran por un nuevo trabajo, ¿qué condiciones laborales buscarían?

En el supuesto que se diera la oportunidad de un cambio, lo que más buscarían serían mejoras económicas y en segundo lugar, trabajar menos horas. El detalle se encuentra en la Tabla 14.

Tabla 14
Qué buscarían los entrevistados si cambiaran de trabajo

Beneficios económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor salario (ambos grupos) • Bonos por resultados (directivos/altos ejecutivos) • Participación en acciones (directivos/altos ejecutivos) • Beneficios adicionales a la ley: fondo de pensiones, seguros, indemnización universal (ambos grupos) • Estabilidad económica (niveles medios)
Horario	<ul style="list-style-type: none"> • Horario “normal”: que se cumpla el horario establecido (ambos grupos) • Flexibilidad de horario (ambos grupos) • Más tiempo disponible para la familia (ambos grupos) • Menos horas en la oficina (trabajar algunas horas desde casa) (ambos grupos) • Tiempo para seguir estudiando (niveles medios) • Menos tiempo de viaje (ambos grupos)
Libertad de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment/autonomía para tomar decisiones (ambos grupos) • Libertad para escoger a su equipo de trabajo (directivos/altos ejecutivos) • No estar atado a reglas y políticas (ambos grupos) • Manejo de nuevos proyectos (ambos grupos)
Oportunidad de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de carrera/Mejor posición jerárquica (ambos grupos) • Aprendizaje constante (niveles medios) • Que tenga la facilidad de “contactos” (directivos/altos ejecutivos) • Empresa multinacional que le permita crecer (ambos grupos)
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Buen clima laboral (ambos grupos) • Buen equipo de trabajo (ambos grupos) • Empresa más humana (niveles medios) • Acceso a personas que toman las decisiones (niveles medios)
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Que les quede cerca de casa porque no les gustaría pasar tanto tiempo en el tráfico (directivos/altos ejecutivos)

Fuente: elaboración propia

"Bono variable que me dé una motivación para ganarme un extra, que me incentiven a ir más allá." [directivos/altos ejecutivos]

"Ubicación porque no me gustaría ir a lugares lejos porque no quiero pasar tanto tiempo en el tráfico, por calidad de vida; pasar 1.5 a 2 horas en el tráfico no me gustaría." [directivos/altos ejecutivos]

"Tal vez un poco más de flexibilidad, algo en el que uno pueda manejar un poco más su tiempo. Que tenga sus responsabilidades pero uno se pone a pensar que en cierta forma hay cosas que se pueden hacer no necesariamente en la oficina." [directivos/altos ejecutivos]

"Que me permitieran desarrollar el trabajo con un criterio que busque la eficiencia, no estar atado a reglas, me gusta romperla para buscar nuevos retos." [niveles medios]

"El salario que por lo menos sea el doble de lo que tengo acá". [niveles medios]

"Que realmente se cumpla el horario de 8 a 5, sé que es imposible porque siempre hay que dar un poco más de sí pero por lo menos que no sea tanto." [niveles medios]

5.5 La experiencia de la paternidad en los entrevistados

Expectativa que tenía del hecho de ser padre antes de su primer hijo

Estas expectativas fueron las mismas en ambos grupos. Varios de los entrevistados mencionan que nunca se habían imaginado todo lo que significaría ser padre; no tenían una expectativa muy clara; pero una vez llegado el momento, fue una experiencia muy positiva.

Algunos pensaban que convertirse en padres conllevaba una gran responsabilidad y esto causaba temor y hasta miedo. Les inquietaba el hecho de pensar que un niño dependería totalmente de ellos. Pensaban en la parte económica, en cómo le iban a proveer al niño, y también en la parte de formación de sus hijos. Era algo desconocido y sabían que debían asumir nuevas obligaciones.

Otros se visualizaban compartiendo tiempo con sus hijos, jugando con ellos, disfrutando su niñez y acompañándolos en todas las áreas y etapas de su vida. Querían estar disponibles para ellos e involucrarse en sus cuidados. Les causaba una gran alegría y deseaban mantener la unión familiar.

Tres entrevistados afirman que tenían claro que querían ser diferentes con sus hijos de lo que su papá había sido con él, ya que había tenido un papá ausente o poca convivencia con su papá.

Algunos entrevistados afirman que pensaban que el ser padre iba a ser más fácil de lo que realmente es; pero que la experiencia ha sido lo mejor que les ha pasado.

"No me lo imaginaba, no tenía una expectativa muy clara. Sabía que quería disfrutar de la relación con mis hijos, pero no sabía qué esperar. Sabía que quería ser un buen papá para mis hijos pero no tenía expectativas." [directivos/altos ejecutivos]

"Yo tenía desde muy joven la visión de ser papá, yo si quería ser papá. Yo vine a este mundo a ser papá. Siempre lo imaginé y lo visualice, me encantan los niños, soy muy niñoero." [directivos/altos ejecutivos]

"Poderlos acompañar en su desarrollo, acompañarlos en sus alegrías, retos, tristezas, poder dedicar el tiempo que uno tiene, que es muy limitado, poder acompañarles en su desarrollo no solo en su parte académica sino integral: deporte, vida espiritual, etc." [directivos/altos ejecutivos]

"No tenía ni idea, lo pensaba más fácil de lo que es." [directivos/altos ejecutivos]

"Me imaginaba tener sobre mis hombros una responsabilidad muy grande, un poco de miedo tal vez porque uno desconoce muchas cosas de la paternidad, pero también una alegría muy grande porque saber que usted está formando una familia es una satisfacción que al final le llena en muchos aspectos." [Niveles medios]

"Pues antes que naciera tenía muchas ganas de ser papá porque no había tenido la oportunidad, pero ha sido algo mucho más extraordinario de lo que imaginé. La perspectiva de la vida cambia totalmente." [Niveles medios]

*"Nunca me imaginé que así fuera la paternidad si lo hubiera sabido me hubiera casado antes."
[Niveles medios]*

Sentimientos al ser padres por primera vez

Cuando se les preguntó qué sintieron la primera vez que fueron padres, los entrevistados en ambos grupos cambian de expresión, reflejando un sentimiento que les es difícil expresar con palabras. El nacimiento de un hijo marca un antes y un después en la vida de los entrevistados. Manifiestan que fue una experiencia inexplicable que antes no se podían imaginar; una mezcla de sentimientos y emociones. Experimentaron mucho amor, ternura, una inmensa alegría, mucha emoción y se sentían realizados; pero al mismo tiempo, sentían preocupación y temor por la responsabilidad que implicaba. Varios de ellos mencionaron que lloraron de la emoción.

*"Me emocioné mucho, no lo creía, estaba asombrado de verlo tan perfecto."
[directivos/altos ejecutivos]*

*"Alegría, felicidad, mucho temor de cuidarlos porque a uno no le enseñan a ser papá."
[directivos/altos ejecutivos]*

*"Lloré. Fue una mezcla de emociones, mucha alegría que no puede describirse."
[directivos/altos ejecutivos]*

*"Es un sentimiento impresionante, entre alegría, miedo, emoción, es una mezcla de sentimientos. Mucha felicidad."
[directivos/altos ejecutivos]*

*"Es difícil explicarlo, pero yo sentí que en ese momento la perspectiva de mi vida cambió. A partir de ese momento, yo manejo más despacio, soy más prudente; yo pienso en que me tengo que cuidar más, no puedo exponerme a un accidente, doy la vía a todos los que pasan. Mi percepción de la vida cambió más que cuando me casé. Tengo que estar bien emocionalmente, económicamente, físicamente por lo menos 25 años, tengo que mantener a este niño, lo tengo que sacar adelante, le tengo que mantener en sus estudios, cuidar su salud, etc. No puedo jugar con mi vida o tomar los riesgos que yo tomaba antes de ser padre. Algo cambió dentro de mí"
[directivos/altos ejecutivos]*

*"No hay palabras para describir eso. Los hijos son bendición de Dios y tengo la suerte de tener tres bellos hijos: alegría, gozo, satisfacción, felicidad, amor."
[directivos/altos ejecutivos]*

"Súper contento de tanto haberlo estado esperando. Fue una sensación de alegría y cuidado, porque me tocó cortarle el ombligo eso cambió la tensión." [Niveles medios]

"Alegría, alegría, alegría...fue de las experiencias más grandes y maravillosas que me ha dado Dios en la vida, me di cuenta que no nació para estar sólo." [Niveles medios]

"Es una emoción que no puedo decirlo, llore cuando vi la cabecita y cuando la cargue fue una sensación que no puedo expresar, ternura, amor un hijo realmente es una bendición." [Niveles medios]

"Yo lo recibí y sentí lo más lindo. Lloré cuando le avise a mis papás. Ya no dormí por estar preocupado por él." [Niveles medios]

¿Qué pensaban sobre el impacto que tendría la paternidad en su carrera?

Muchos de los entrevistados responden que nunca habían pensado si iba a haber algún impacto en su trabajo o en la empresa. Algunos mencionan que el impacto sería económico, puesto que necesitaban buscar crecimiento en su carrera y estabilidad laboral para poder asumir la responsabilidad de brindar al niño un nivel de vida adecuado. El cambio se dio principalmente a nivel personal al tener que asumir una responsabilidad que antes no tenían, al tener una motivación trascendente para superarse y una presión para lograr más ingresos económicos. Algunos estaban preocupados por poder dedicar a sus hijos el tiempo suficiente y al mismo tiempo cumplir con sus responsabilidades laborales.

"Nunca lo consideré, tenía que ser más responsable y dedicarme más." [directivos/altos ejecutivos]

"Nunca pensé en que eso fuera impactar. Me enfoqué en estar preparado económicamente para tener al niño." [directivos/altos ejecutivos]

"Nunca pensé en esa parte, excepto en poderle brindar a mi hijo sus necesidades primordiales, en el impacto de generar una carrera en la que me logre desarrollar y generar ingresos." [niveles medios]

"Yo sabía que iba a ser un problema porque en el trabajo le piden a uno fechas, no importando si uno tiene familia o no, como me pasó cuando acababa de nacer la nena, que tuve un proyecto fuerte y salía desde las 5:00am y regresaba a las 10:00pm" [niveles medios]

¿Tomaron algún día libre cuando nacieron sus hijos o algún día posterior al nacimiento?

Cerca de la mitad de los entrevistados, en ambos grupos tomó entre 1 y 3 días libres cuando nació su primer hijo/a. Mencionan que estos son los días que otorga la ley. Algunos indican que la ley les da 2 días libres y otros indican que son 3 días libres. En el grupo de directivos/altos ejecutivos, hubo 5 entrevistados que no tomaron ni un día libre, sino que asistieron al parto y luego fueron a trabajar, o porque nacieron fin de semana o porque no lo consideraban necesario.

Otros entrevistados juntaron los días de ley y sumaron otros días de vacaciones. En promedio, en el grupo de niveles medios tomaron más vacaciones que en el grupo de directivos/altos ejecutivos.

A continuación se muestra la tabla 15 que muestra el total de tiempo libre que tomaron los entrevistados cuando nació su primer hijo/hija.

Tabla 15
Cantidad de días libres que tomaron los entrevistados para el nacimiento de su primer hijo/a

	# de entrevistados	
	2013	2015
0 días	5	1
1 a 3 días	13	12
Aprox. 1 semana	5	4
Aprox. 2 semanas	0	4
Aprox. 3 semanas	2	2
Más de 2 meses	0	2
Total	25	25
Promedio	3.1	7.4

¿Utilizan o han utilizado algún tipo de horario flexible o algún acuerdo en su trabajo para cuidar de sus hijos o a otro familiar?

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, la mitad de los entrevistados no ha utilizado tiempo flexible para cuidar a sus hijos y la razón es que no han tenido necesidad porque su esposa es la que se encarga de los niños. Sin embargo, indican que en caso de ser necesario, gozan de la flexibilidad para tomarse ese tiempo. En el caso de niveles medios, la mayoría (16 entrevistados) no ha tomado tiempo para cuidar a los hijos porque no han tenido necesidad.

La otra mitad del grupo de directivos/altos ejecutivos indica que sí ha tomado algún permiso especial cuando lo han necesitado, y la otra parte del grupo de niveles medios (9 entrevistados). Los motivos por los cuales han necesitado tomarse este tiempo son:

- Hospitalización del hijo
- Enfermedad de la esposa
- Personas que cuidan a los hijos están de viaje

- Visitas al pediatra
- Visitas al ginecólogo
- Actividades del colegio
- Actividades deportivas de los hijos

Estos permisos han sido generalmente por horas y si necesitan uno o varios días, prefieren pedir este tiempo a cuenta de sus vacaciones, aún cuando saben que deberán trabajar desde casa.

"Sí, pero los pido a cuenta de vacaciones, pero oficialmente estoy trabajando desde la casa, me consumo el tiempo de vacaciones. De hecho hasta he tenido que llegar con los niños a la oficina y gracias a eso me gané uno de los premios al papá del año." [Directivos/altos ejecutivos]

«Como jefe, cuando me piden un permiso para atender a la familia, no lo veo sólo como permiso sino un derecho; es una prioridad. No es negociable.» [Directivos/altos ejecutivos]

« Cuando mi suegra se va de viaje, porque ella nos ayuda a cuidarlos en las tardes, entonces pido permiso o pido vacaciones.» [Niveles medios]

« Hace 7 meses tuvimos un problema, mi niño pequeño estuvo hospitalizado 2 meses, me dieron la oportunidad de ir a la visitas a diario e ir a escuchar el reporte médico.» [Niveles medios]

Aspectos que han influido en su visión sobre la paternidad

Los aspectos que han tenido influencia en la paternidad de los entrevistados son el ejemplo de los padres y el hecho de haber vivido o no en un ambiente familiar unido y en armonía.

Si provienen de hogares integrados, los entrevistados expresan que desean replicar esas condiciones familiares. Por su parte, quienes provienen de casos de divorcio o ausencia

de alguno de los padres cuando eran niños, manifiestan que estas circunstancias han sido determinantes en la forma en la que actualmente ejercen la paternidad, ya que no quieren que sus hijos pasen por lo mismo y se esfuerzan por compartir con ellos y darles todo el apoyo que necesitan.

En la Tabla 16 se resumen los aspectos que los entrevistados consideran que han influido en su enfoque sobre la paternidad:

Tabla 16
Aspectos que han influido en la visión positiva que los entrevistados tienen de la paternidad

Haber crecido en una familia unida	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo del padre/madre, o ambos • Consejos del padre/madre, o ambos • Ejemplo de familia unida • Ejemplo de matrimonio unido y lleno de amor de los padres • Ejemplo de los abuelos • Principios y valores de su familia • Familia tradicional y conservadora • Convicción que la familia es lo más importante
Problemas en la Infancia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia del padre por fallecimiento • Pérdida del padre/madre • Propósito de no trasladar los defectos de su familia a sus hijos • Ausencia de figura paterna • Entrega y dedicación de su madre y padre a pesar de estar separados • Divorcio de los padres: propósito de no querer trasladarle ese sufrimiento a los hijos • Pobreza y dificultades económicas
Sus propios hijos	<ul style="list-style-type: none"> • Amor por los hijos • Responsabilidad y preocupación por un hijo con problemas de desarrollo • Pérdida de algún hijo
Visión espiritual	<ul style="list-style-type: none"> • Dios • Formación religiosa • Visión sobrenatural

Fuente: elaboración propia

Trabajo de los padres durante la niñez de los entrevistados

En ambos grupos, la mayoría (68% en el caso de directivos/altos ejecutivos y 60% en el caso de niveles medios) de los entrevistados menciona que ambos padres trabajaban cuando eran niños. El porcentaje restante (32%/40%) de los entrevistados menciona que su padre trabajaba y que su madre no trabajaba, se quedaba en casa.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, se observa un cambio generacional porque la mayoría de los entrevistados afirman haber decidido junto con su pareja que la esposa se quede en casa para atender a los hijos, aunque realicen actividades desde casa para obtener ingresos adicionales. Son pocas las esposas de estos entrevistados que tienen un trabajo fijo fuera de casa.

En el grupo de niveles medios, se observa que una mayor proporción de esposas (80%) que trabaja respecto a la proporción de mamás de los entrevistados que trabajaban (60%).

5.6 Identidad de padres en el lugar de trabajo

¿Consideró en algún momento que convertirse en padre impactaría en cómo otras personas lo verían en el trabajo?

Varios participantes, en ambos estudios, comentan que en su momento no consideraron que el convertirse en padres impactaría de alguna manera la forma en cómo los verían en el trabajo.

Sin embargo, señalan la influencia positiva que el ser padres ha tenido en sus trabajos.

«Una persona que tiene una responsabilidad familiar ejecuta las cosas de mejor manera para cumplir con sus compromisos.»

«Creo que la misma paternidad me ayudó y aseveró proceso de madurez como persona y se hizo evidente en donde yo trabajaba y contribuyó positivamente en mi proceso de desarrollo.»

En ambos estudios, los participantes comentan que hay cualidades que se desarrollan al convertirse en padres de familia. Se menciona principalmente el sentido de responsabilidad, lo que se refleja en la forma de trabajar. También se desarrolla el buen trato hacia los compañeros y la toma de decisiones.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, un entrevistado reporta que al volverse padre, se volvió más sensible a las necesidades de los demás y se ha convertido en un mejor jefe. Otro explica que el trato hacia él no cambió, pero sí la forma cómo él percibe ahora su trabajo. Otro explica que un padre es alguien que necesita más su trabajo por lo que lo toma con más seriedad. Otro entrevistado lamenta que los más jóvenes no le dan la importancia debida a la paternidad. Otro explica que ahora él como Gerente toma en cuenta la estabilidad familiar de los aspirantes a puestos de trabajo ya que esto puede dar indicios de cómo es la persona.

Impacto que la paternidad ha tenido en su trabajo

Los participantes de ambos estudios, en general, afirman que el convertirse en padres les impacta de manera positiva en el trabajo. Se pueden notar más expresiones del impacto positivo entre los altos ejecutivos que entre los niveles medios.

Coinciden en el impacto positivo en cuanto a:

- El análisis en la toma de decisiones: pueden afectar a la familia y deben hacer un plan de vida.
- Motivación a ser cada vez mejor, inspiración.
- Un mejor desempeño en el trabajo, se rinde mejor.
- Existe un esfuerzo adicional por dar un buen ejemplo a los hijos.

Entre el grupo de directivos/altos ejecutivos agregan en cuanto al impacto positivo:

- Da más energía

- Se vuelve uno más competitivo
- Los hace trabajadores más comprometidos
- Se convierten en jefes con mayor empatía y comprensión en cuanto a las situaciones de sus trabajadores
- Ser padre le da tema de conversación y le genera empatía, principalmente con clientes con intereses en común

Entre el grupo de niveles medios mencionan el cambio de amistades; comentan que ahora son más afines a su rol de padres.

Dos menciones, una en cada grupo de entrevistados, de mejora a nivel salarial. Uno en mejora directa del salario y otro en bonificación especial al momento de convertirse en padre de familia.

Otros participantes, especialmente entre los entrevistados de niveles medios, opinan que en algún momento sí puede afectar la familia en la vida laboral. Dan ejemplos como el desvelo, el cual les hace rendir menos, enfermedades de los hijos y salir del trabajo por asuntos familiares. Comentan sobre la distracción y falta de concentración cuando ocurre alguno de los eventos antes mencionados.

«Hay momentos en los que uno tiene que acompañar a un hijo por una enfermedad o por hospitalizarlo, entonces eso al final sí impacta en el trabajo.»

La paternidad como tema de conversación en el trabajo

Varios entrevistados de ambos estudios coinciden en que la paternidad es un

« Sí porque me han visto que me ha cambiado el carácter, me dicen que mi esposa y mi hijo me han cambiado para bien, me han hecho un balance.»

tema de conversación en el trabajo. Entre los participante del grupo de directivos/altos ejecutivos, hay más participantes que afirman que es tema de conversación. Mencionan que se comparten anécdotas, problemas y alegrías.

Dos participantes, uno de cada estudio, afirman que la experiencia como padres les ha servido en su situación de jefes para tener más conciencia y comprender mejor la situación familiar de sus subalternos.

Conversaciones en el trabajo sobre la integración del trabajo y la familia

En ambos casos, afirman tener conversaciones sobre la integración trabajo y familia.

En el grupo de entrevistados de niveles medios, se dan varios comentarios de impulsar ellos que sus subalternos tengan ese balance trabajo y familia, tratan de ser flexibles y apoyarlos para que atiendan las necesidades de su familia. Principalmente insisten en cuidar la hora de salida.

Algunos mencionan que el tema se toca sólo entre compañeros cercanos de trabajo.

Los temas que se abordan en el estudio entre directivos/altos ejecutivos son: cómo comparten el tiempo con sus hijos y las actividades que comparten con sus hijos.

En niveles medios abordan temas como:

- Animar a sus subordinados a tomar vacaciones en familia
- Animar a sus subordinados a no quedarse tarde trabajando
- Sobre los hijos o sobre la novia, con los solteros
- Dos participantes comentan específicamente las políticas de balance trabajo y familia que tienen sus empresas: Poder salir algunos días a las 4:30 p.m. para poder estar más temprano con sus familias y se rotan el horario de salida; otra empresa, da el beneficio de home-office 2 o 3 veces por semana

Apoyo de los jefes en cuanto a políticas de integración trabajo-familia

Los entrevistados, en general, mencionan que tienen libertad de acción en cuanto al manejo del tiempo. Entre los entrevistados del grupo de directivos/altos ejecutivos, tienen mayor libertad de tomar la decisión sobre su tiempo, aunque se percibe que lo hacen solamente cuando consideran que es necesario.

En general, mencionan apertura de las empresas cuando se trata de asuntos familiares, encuentran apoyo para atenderlos.

Uno de los entrevistados del grupo de directivos/altos ejecutivos explica que esa flexibilidad se debe a su puesto, a su nivel jerárquico, pero que el resto de colaboradores de su empresa no goza de esa flexibilidad y que deben reponer tiempos a cuenta de vacaciones cuando quieren atender necesidades familiares.

Varios participantes, de ambos grupos, afirman que la filosofía o cultura de sus empresas apoya oficialmente a la familia, así como sus jefes inmediatos; sin embargo, también reconocen que no hay políticas establecidas.

Un entrevistado señala que en su empresa no se toca el tema y otros afirman desconocer las políticas de la empresa en cuanto al tema de integración trabajo-familia.

Al preguntarles por políticas o beneficios de sus empresas relacionadas con la integración trabajo-familia reportan:

En el grupo de directivos/altos ejecutivos:

- Convivios familiares
- Cursos o charlas sobre la familia
- Bonificación al convertirse en papá
- Becas para hijos que son buenos estudiantes
- Pueden tomarse día y medio por paternidad¹⁰

¹⁰ Observación de los autores: el artículo 61, inciso ñ, numeral 3 del Código de Trabajo vigente en Guatemala señala que los empleados hombres tienen derecho a dos días hábiles por nacimiento de un hijo.

En el grupo de niveles medios:

- Un comentario de la apertura a permisos, condicionada a tener disponibilidad en el celular.
- Call Center: *“Estamos implementando que los vendedores dejen las llamadas en servicio al cliente para que tengan tiempo para la familia o actividades escolares. En servicio al cliente, sí trabajan de lunes a domingo y allí pueden dejar atendiendo sus clientes.”*
- Un comentario de haber anuencia, pero se encuentra dificultad por la poca disponibilidad de personal con la que cuentan.
- Un comentario que su empresa permite el home-office por directrices de casa matriz.

5.7 Ser padre y cuidar de los seres queridos

¿Cómo se comparten el cuidado de los seres queridos con la pareja?

En ambos estudios, la mayoría de participantes señalan que son sus esposas quienes tienen la mayor parte del trabajo en cuanto al cuidado de los hijos, especialmente se refieren al cuidado diario y cuidados personales. Sin embargo, sí hay involucramiento de ellos, especialmente en temas de fines de semana, distracción o algunas tareas escolares.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, afirman estar involucrados en las decisiones importantes con respecto a los niños y estar enterados de las situaciones del día a día.

Varios entrevistados enumeran tareas concretas que asumen en los cuidados diarios de los hijos en los horarios que el trabajo se los permite:

Directivos/altos ejecutivos:

- Preparar el desayuno
- Bañarlos por la mañana

- Dar la pacha de la mañana
- Llevarlos al bus o al colegio
- Ir a ciertas actividades del colegio
- Ayudar con las tareas de matemáticas
- Llevarlos a las actividades que son de noche

Niveles medios:

- Llevarlos al doctor
- Responsabilidades económicas
- Ayudarlos en las tareas del colegio - matemáticas
- Cuando hay que abordar temas específicos de formación

«Regularmente mi esposa es la que se dedica a darles de comer, el cuidado personal, de su ropa, arreglarles sus cuartos, yo creo que ella lleva más responsabilidad que yo. Yo trato de apoyarlas en lo que puedo, con sus tareas pero creo que la responsabilidad más grande recae sobre ella actualmente.»

Tiempo que pasan los entrevistados con sus hijos en un día normal

En ambos grupos participantes, hay muy similar el comportamiento en cuanto a horas que pasan al día con sus hijos, desde 45 minutos hasta 5 horas al día, dándose más casos de pasar más horas al día con sus hijos en el grupo de ejecutivos de niveles medios. Se da un caso aislado de un participante de mando medio que pasa algunos días todo el día en casa, ya que cuenta con el beneficio de home office.

Entre el grupo de directivos/altos ejecutivos al sumar el tiempo que los entrevistados comparten con sus hijos por la mañana y por la noche, resulta un período que va de 45 minutos hasta 3 horas al día. En dos casos el período llega hasta 4 horas diarias. Al

promediar el total de horas que pasan con sus hijos al día, tomando 7 días, los ejecutivos de alto nivel participantes en el estudio pasan diariamente 2.2 horas al día con sus hijos.

Entre el grupo de niveles medios al sumar el tiempo que los entrevistados comparten con sus hijos por la mañana y por la noche, resulta un período que va de 1 hora hasta 5 horas al día, un caso de 6 horas. Al promediar el total de horas que pasan con sus hijos, tomando 7 días, los ejecutivos de mandos medios participantes en el estudio pasan diariamente 3 horas al día con sus hijos.

Forma de pasar el tiempo con los hijos¹¹

En ambos grupos, la manera en cómo los entrevistados pasan el tiempo con los hijos depende de la edad de los mismos.

Ambos grupos coinciden principalmente en:

- Tratan de pasar el fin de semana en familia
- Ven televisión en familia o ellos con los hijos
- Ayudan a los hijos con tareas del colegio de materias que les parecen difíciles
- Consideran los tiempos de comida un momento importante para pasar en familia

Coinciden también en otras actividades; sin embargo, hay más menciones de esas actividades en un grupo que en otro. A continuación se mencionan esas actividades.

Más menciones entre directivos/altos ejecutivos:

- Acostarlos por la noche
- Darles de comer a los hijos pequeños
- Hablan de bañarlos, de jugar con su hijo en la bañera

¹¹ Sobre este tema ya se explicaron detalles en el apartado sobre estilo de vida de los entrevistados durante el fin de semana.

- Tomarse tiempo para jugar con los hijos más pequeños
- Llevarlos algún tipo de clase extracurricular, a clubes o fuera de la ciudad
- Los que tienen hijos en edad escolar, hablan de ir a dejarlos al colegio y de aprovechar ese momento para platicar con ellos

Más menciones entre niveles medios:

- Platicar con ellos
- Ir a la iglesia juntos
- Llevarlos al parque, a caminar, a montar bicicleta

¿Qué tan involucrados están en el cuidado de los hijos?

Se le pidió a los entrevistados que autoevaluaran su grado de involucramiento en el cuidado de los hijos. Se les pidió que se calificaran en una escala de 1 a 5 donde 5 significa alto involucramiento.

En calificación promedio, ambos grupos tienen resultados muy similares, 3.3 los directivos/altos ejecutivos y 3.6 los ejecutivos de niveles medios.

Sin embargo, en el grupo de directivos/altos ejecutivos, se dan más calificaciones entre 1 y 2.5 que en el grupo de niveles medios. En niveles medios se dan más calificaciones entre 4 y 5 puntos que en el grupo de directivos/altos ejecutivos.

En ambos grupos, explican que la razón principal de estas calificaciones es el tiempo limitado que tienen para compartir con ellos o de estar presentes cuando hay un problema. Afirman que es la esposa la que más comparte con los hijos.

En ambos grupos, los padres afirman sí estar pendientes de lo que pasa con sus hijos y estar involucrados en sus problemas y decisiones importantes.

¿Centrados en el trabajo o en la familia?

Se le pidió a los entrevistados que eligieran una de las siguientes opciones para autodefinirse:

- a. Una persona centrada en el trabajo que compromete su vida personal y sus obligaciones familiares para atender las obligaciones del trabajo.
- b. Una persona centrada en la familia que compromete las obligaciones del trabajo para atender obligaciones familiares.
- c. Una persona centrada en ambas y que actúa dependiendo de la situación particular.

En ambos grupos, la mayoría de padres participantes se autodefinen como personas centradas en ambas facetas y que actúan dependiendo la situación e en particular. Sin embargo, se dan un poco más de casos entre los padres ejecutivos de mandos medios que de mandos altos.

Los directivos/altos ejecutivos comentan que están bien enfocados en su trabajo pero que si la familia los necesita fácilmente cambian la prioridad. Sin embargo, sí se dan menciones que la responsabilidad del trabajo es alta, por lo que a veces deben dar prioridad al trabajo.

« Para ser franco la responsabilidad del trabajo es primaria. Puede que mi hijo este con fiebre y yo estoy en una reunión, no puedo estar con mi hijo.»

¿Mezclan trabajo y familia?

Se le pidió a los entrevistados que eligieran una de las siguientes opciones para autodefinirse:

- a. Una persona que separa su vida de trabajo de su vida familiar y no las mezcla.
- b. Una persona que atiende asuntos personales en el trabajo y asuntos de trabajo en la casa.

En ambos grupos, las respuestas están divididas casi al 50% para cada opción. Algunos afirman que no mezclan la vida de trabajo con la familia y otros mencionan que sí.

Entre el grupo de directivos/altos ejecutivos, algunos comentan que atienden situaciones laborales en casa, aunque tratan que sea en tiempo que no interrumpa la actividad familiar. Mencionan que es imposible separar completamente el trabajo de la familia, que en algún momento deben atender asuntos del trabajo en casa. En el grupo de niveles medios, las menciones de mezclar van más que todo en relación con atender llamadas del trabajo en casa.

¿Qué significa ser buen padre?

Cuando se les pregunta qué significa ser un buen padre, los entrevistados de ambos grupos mencionan los aspectos formativo, emocional y económico.

Las características de lo que para ellos es ser un buen padre son muy similares en ambos grupos. Sobresalen en ambos grupos: ser o dar un buen ejemplo, compartir y acompañar a los hijos durante su crecimiento. En el grupo de directivos/altos ejecutivos, sobresale también la importancia de ser una figura de autoridad. En el grupo de niveles medios, sobresale también ser responsables económicamente.

"Es involucrarse en la vida de los hijos, proveer, educar, formar y liderar."

"Cumplir con las responsabilidades que lleva como la cabeza de la casa, realizar y crecer en el trabajo para llevar el ejemplo a mis hijos."

Características en las que coinciden:

Formativos

Señalan que ser buen padre implica:

- Educar
- Guiarlos por el buen camino / Orientarlos en la vida
- Inculcarles valores morales para que tomen bien sus decisiones / Inculcarles principios morales y éticos.

- Dar buen ejemplo de ser una buena persona, de honradez y de respeto
- Dar buen ejemplo en acciones concretas: *"Respetar a la familia y a la esposa."*
como esposo, como hijo
- No dar mal ejemplo con vicios
- No darles todo lo que quieren
- Aceptar que se van a equivocar y orientarlos
- Regañarlos cuando es necesario, tener autoridad, poner reglas.

Algunas menciones específicas entre el grupo de directivos/altos ejecutivos:

- Educarlos para ser personas de éxito, sin depender de nadie
- Que las niñas sean exitosas y buenas madres de familia, buenas mujeres

Emocionales:

- Ser amigos
 - Que sean felices
 - Prestarles atención y tiempo
 - Compartir tiempo de calidad / Compartir experiencias y cosas de la vida
 - Compartir con ellos y conocerlos / Escucharlos
 - Involucrarse en la vida de los hijos, en lo que tenga que ver con su vida
 - Estar en los momentos importantes
 - Estar en los momentos que más lo necesitan
 - Ser cariñoso, ser amoroso, demostrarles cariño
 - Apoyarlos en las cosas que más les importan
 - Formarlos en lo espiritual, tener temor de Dios
 - Tener empatía con ellos, que puedan compartirme sus sentimientos
- "No recuerdo qué me regalaron mis papás hace 20 años pero sí lo bien que la pasamos en mis cumpleaños."*
- «Que sepan que uno los quiere.»*
- « Es que ellos no tengan miedo sino temor a Dios.»*

Económicos/Materiales:

Varios entrevistados subrayan la importancia de proveer a la familia de lo que necesitan, así que entienden que ser padres significa.

Coinciden en:

- Proveer
- Dar estabilidad económica
- Darles una buena educación
- Estar pendiente de sus necesidades, que no les falta nada / Garantizar salud, educación, ropa, vivienda, comida

«Generar condiciones básicas de lo que se necesita para vivir.»

Se dan algunas menciones muy específicas en el grupo de directivos/altos ejecutivos:

- Que tengan buena comida, buenas cosas
- Que puedan hacer actividades fuera del colegio
- No ser una carga para ellos cuando ya sean mayores

En una escala 1-5, en donde 5 es la mejor calificación, ¿cómo se considera como padre?

¿Qué le haría falta para calificarse con 5?

Las calificaciones que se dan en ambos grupos son casi las mismas. La mayoría de calificaciones que se dan es de 4 puntos, con un promedio general de 3.9 puntos, en ambos grupos.

Los que se califican entre 2 y 3 puntos comentan que siempre pueden dar más. Se menciona que siempre se puede ser una mejor persona para dar un mejor ejemplo y además ser más cariñoso con la esposa. Se dan menciones de paciencia y demostrar cariño. En el grupo de niveles medios, se hace mención con respecto al tiempo y una mención con respecto a la dificultad de controlar el estrés que le genera el trabajo.

Los que se califican con 4 puntos mencionan que podrían pasar más tiempo de calidad con sus hijos o que les falta tiempo. Mencionan que podrían esforzarse más, que delegan más a su esposa. Además, podrían tener más paciencia, controlar mejor sus emociones, ponerles más atención, involucrarse más o colaborar más. También se hacen menciones

en el sentido de corregirlos más. Una mención en el grupo de niveles medios de separar mejor el trabajo y la familia, y otra mención en ese mismo grupo, que el trabajo y el celular distraen la atención en el hogar.

5.8 La relación entre su identidad como padres y su carrera profesional

¿Hay alguien en su trabajo o en su vida personal a quien usted busque para que lo guíe en lograr la integración entre su familia y trabajo? Explique. ¿Por qué busca a esa persona?

En ambos grupos entrevistados, se dan varias respuestas de no acudir a otras personas para tocar el tema de integración entre la familia y el trabajo.

Los que afirman acudir a alguien mencionan principalmente a la esposa o a amigos muy cercanos, a los cuales les tienen confianza.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, mencionan específicamente: Dios, en la oración; al sacerdote; al propio padre porque le ayuda a ver las cosas de forma diferente; a la propia madre, con quien tiene mucha confianza; un hermano; un compadre; amigos cercanos, amigos de la iglesia; personas de la empresa: jefe, dueño, algún gerente.

En el grupo de niveles medios, se mencionan más variedad de personas con las que platican este tema: esposa, amigos cercanos, compañeros de trabajo con los que tienen afinidad, padre, madre, hermanos, una mención de abuelita, una mención de suegros y una mención de director espiritual.

¿Cuáles considera usted que son los mejores aspectos de ser padre?

Al tocar este tema, se pudo percibir en los entrevistados de ambos grupos, que se emocionan y conmueven. Algunos comentan que es difícil de expresarlo.

Los comentarios de ambos grupos son muy similares.

Varios comentan lo especial de tener a quien transmitir los conocimientos, a

« Lo saca de la rigidez de ser adulto.»

quién guiar y enseñar; observar su desarrollo como personas y ver a futuro los frutos. También expresan la satisfacción de ver reír a los hijos, de hacerlos felices. Varios comentarios en torno a disfrutar la niñez, por la espontaneidad, la imaginación, el amor incondicional.

Mencionan que disfrutan:

- La niñez que da energía, es divertido, son espontáneos, tienen imaginación, la forma en la que ven la vida y no tienen límites.
- Tener siempre actividad en la casa.
- El sentido de aportación y responsabilidad.
- Se tiene un sentido, un objetivo en la vida.
- La identidad que forman los lazos familiares, ver rasgos de familia en ellos.
- La responsabilidad sobre personas en crecimiento, ayudarlos a formarse para que tomen sus propias decisiones. Verlos alcanzar sus éxitos en cada etapa.
- Tener la oportunidad de compartir la vida con ellos, sentirlos cerca, disfrutar la compañía.
- Tener a quién dar amor y de quién recibirlo incondicionalmente, sentirse querido y admirado.

«El sentirse realizado como ser humano, el haber dado la vida a alguien más y que sean fruto del amor que se tiene con su pareja y darles un ejemplo digno para que ellos digan yo soy así porque mi papá era así.»

¿Cuáles considera usted que son los aspectos que menos le gustan de ser padre?

En ambos grupos, lo más mencionado como lo que menos gusta de ser padres es tener que corregir a los hijos, tener que ser estrictos y tener que sobrellevar los “berrinches” de los hijos pequeños. *“Ser el malo de la película.”*

Menciones específicas entre directivos/altos ejecutivos:

- Cambiar pañales
- Disponer de tan poco tiempo para atender todas las actividades
- Algunas conversaciones complicadas o incómodas

- Algunos aspectos relacionados con la educación del orden y limpieza
- La responsabilidad que conlleva económicamente, lo que los presiona
- No poder hacer algunas cosas por la responsabilidad del cuidado de los hijos, como ir al cine por ejemplo
- Algunas preocupaciones de ser papá como cuando se enferman, se golpean, si llegan tarde o si se pierden; sufren cuando ven sufrir a los hijos
- El proceso de aceptación de que van creciendo y que llega un punto en que ya no pueden meterse o ya no influyen tanto en la vida de los hijos

Menciones específicas entre niveles medios:

- Que se enfermen
- Cuando están tristes o tienen algún problema
- La inversión de tiempo que requieren, ya que no se tiene ese tiempo
- Una mención que no le gusta lavar pallas
- Una mención de la responsabilidad de cuidar hijos mayores por los peligros a los que están expuestos
- Tiempo: Una mención de *“no poder salir a parrandear”* (de fiesta), otra mención de no tener tiempo para sus propios pasatiempos

¿Ha tenido algún tipo de cambio al convertirse en padre?

En ambos grupos la mayoría afirmaron haber cambiado al momento de convertirse en padres, principalmente con respecto a:

- Esforzarse por ser mejores personas
- La disminución de salidas con amigos
- La responsabilidad, ya que adquirieron una mayor responsabilidad y por lo tanto deben responder a eso
- La manera en que ven la vida, ya que deben enfocarse más a futuro

- La motivación, tienen un mayor incentivo para hacer las cosas bien

Los participantes que mencionan no haber cambiado, afirman que antes ya tenía hábitos de estar más que todo en el hogar o ya eran responsables.

Los directivos/altos ejecutivos mencionan:

- Cambio de algunos hábitos
- Contemplar aspectos económicos como ahorros y seguro de vida
- Aspectos relacionados a la seguridad: ser más prudentes y el temor al riesgo que conlleva viajar
- En el tiempo disponible para ellos: salir con amigos, hacer ejercicio o deporte, estudiar

Los niveles medios mencionan:

- Crecimiento en madurez
- Enfocarse más en lo que vale la pena
- Tener más estabilidad en la vida personal, dando prioridad a la familia

¿Han cambiado sus aspiraciones profesionales a raíz de convertirse en padre? ¿En qué sentido han cambiado?

La mayoría de entrevistados comentan que sí han cambiado sus aspiraciones profesionales por el hecho de ser padres.

«Profesionalmente he tenido un cambio, porque mi forma de trabajar va más enfocada a que hay alguien que viene detrás de mí.»

En ambos grupos, también hay varios que mencionan no haber cambiado sus aspiraciones.

Comentan que la motivación es mayor y que eso se traduce a un plan profesional más comprometido.

En el grupo de directivos/altos ejecutivos, un entrevistado afirma que la mayoría de mejoras profesionales han venido después de haberse convertido en padre, como el hecho de haber sacado una maestría. Otro asegura haber subido tres niveles en la escala laboral después de haberse convertido en papá.

En el grupo de niveles medios, mencionan la importancia de crecer profesionalmente para poder brindar más estabilidad económica a la familia. También se dan algunas menciones de

«Siempre buscaba estabilidad laboral, ahora busco superación.»

buscar tiempo para la familia dentro de las condiciones laborales, antes únicamente buscaban superación salarial.

Finalmente, ¿hay algún otro aspecto que considere relevante mencionar sobre la paternidad?

En ambos grupos se dieron algunos comentarios finales.

Coinciden en los siguientes comentarios o temas finales:

- La necesidad de formarse como padres para hacer un buen papel y para transmitirles los valores que necesitan para ser buenas personas. Se dio la idea de buscar orientación en escuelas para padres.
- La importancia de la cercanía con Dios en la vida personal y en la vida familiar, y la importancia de inculcar a los hijos el amor a Dios.

Comentarios finales entre directivos/altos ejecutivos:

- La importancia de dedicar tiempo a los hijos e integrar el trabajo y la familia
- Lo importante de involucrar a los hijos en la vida laboral, que sepan lo que hace
- La importancia de que en el trabajo también conozcan su situación familiar.
- El cuidado que hay que tener de no sólo enfocarse a los hijos, sino también a la relación y los cuidados hacia la esposa

- La importancia de fomentar la buena relación y la confianza con los hijos
- Se comentó sobre los riesgos de comprometer la comunicación familiar por la tecnología y la comunicación digital: celulares, Facebook, twitter, correo electrónico, etc.
- La importancia de la presencia de uno de los padres en la casa, que pueda dar el cuidado y las atenciones que los hijos necesitan

Comentarios finales entre niveles medios:

- Lo bueno de desarrollar la intuición
- La importancia que el niño crezca en un hogar con estabilidad
- La importancia de los valores para ser un buen padre
- Se ha descuidado el tema de valores y por eso muchas empresas están trabajando en ello
- La importancia del involucramiento del padre en la vida de los hijos

«El rol del padre es ser proveedor pero también debe apoyar y educar no solo proveer. Es una responsabilidad muy grande, es una vida y un futuro el que tiene uno entre sus manos.»

Conclusiones

Ambos grupos tienen una visión muy similar en cuanto a la paternidad y el balance trabajo-familia, ambos con opiniones positivas y en apoyo al tema.

En ambos grupos la edad promedio es de 40 años de edad, tienen en promedio entre 12 y 14 años de casados, y tienen dos hijos en promedio. Ambos grupos coinciden en que dedican 49 horas a la semana (de lunes a viernes) al trabajo en la oficina. El grupo de directivos/altos ejecutivos dedica en promedio 2.2 horas al día entre semana a estar con sus hijos, y el grupo de mandos medios un promedio de tres horas. El 50% de las esposas de los directivos/altos medios trabaja, muchas de ellas en trabajos flexibles en casa; mientras que el 80% de las esposas de los mandos medios trabaja, la mayoría de ellas fuera de casa.

La mayoría de entrevistados considera que existe flexibilidad cuando se trata de temas familiares, aunque no esté formalizado en una cultura que incluya políticas de integración trabajo-familia. Entre el total de entrevistados (50), se encontraron únicamente dos casos de empresas con políticas establecidas de balance trabajo-familia: Una empresa permite salir algunos días a las 4:30 p.m. para poder estar más temprano con sus familias rotando el horario de salida; otra empresa, da el beneficio de home-office 2 o 3 veces por semana. En ambos grupos, en una escala de 1 a 5, donde 5 es la mejor calificación, se autocalifican con una nota promedio de 3.9 como padres.

La mayoría de los entrevistados de ambos estudios se encuentra satisfecho con el grado de integración trabajo-familia que han alcanzado, sin embargo, muchos están conscientes que el tiempo que le dedican a la familia es limitado por las horas dedicadas al trabajo más las horas que pasan en el tráfico. En el grupo de ejecutivos de mandos altos, consideran que podrían estar mejor si tuvieran que viajar menos.

De acuerdo a lo que se concluyó en el estudio del año 2013 y ahora consistente con el estudio del 2015, de forma consistente con los resultados de Harrington, Van Deusen y

Ladge (2010), cuya investigación sirve de punto de referencia para el presente estudio, en los entrevistados se observa la tendencia, fruto del cambio generacional, de enfocar la paternidad como una responsabilidad que va más allá de proveer el sustento económico para la familia. A la par de esa responsabilidad, los entrevistados en Guatemala subrayan que ser padres conlleva dar formación integral a los hijos (subrayando la formación espiritual) y ser un soporte emocional tanto si se trata de hijos como de hijas.

En general, reconocen que el ser padre influye de una manera positiva en el trabajo. Se desarrollan cualidades que aplican tanto en la vida familiar como en el trabajo. Se menciona principalmente el sentido de responsabilidad, lo que se refleja en la forma de trabajar. También se desarrolla el buen trato hacia los compañeros y la toma de decisiones.

Por otra parte, los directivos/altos ejecutivos entrevistados consideran que el hecho de ser padres tiene consecuencias positivas y profundas para su desempeño profesional ya que ser padres les ha dado competencias específicas entre las cuales señalan:

- Motivación para ser cada vez mejor persona
- Se vuelven más competitivos
- Al tener más responsabilidades, se rinde mejor en el trabajo
- Los hace trabajadores más comprometidos
- Se analizan mejor las decisiones, ya que pueden afectar a la familia
- Se convierten en jefes con mayor empatía y comprensión en cuanto a las situaciones de sus trabajadores
- Ser padre le da tema de conversación y le genera empatía, principalmente con clientes con intereses en común
- Se esfuerzan más ya que tienen que dar un buen ejemplo a los hijos
- Se tienen deseos de superación; la paternidad se convierte en un motivador
- Se toman decisiones mejor analizadas y más prudentes

Finalmente, cuando se les pregunta qué aspectos de su vida les influyeron para tener una visión tan positiva de la paternidad como la que tienen, los entrevistados afirman que la

estructura familiar que vivieron durante su niñez y adolescencia les marcó profundamente. Para unos, el haber crecido en una familia integrada les condujo al propósito de replicar esa unidad en su propio matrimonio y en su propia familia. Para otros, el haber crecido en un hogar con ausencia de padre o madre y ver el esfuerzo de ese padre o madre soltero(a) o viudo(a) les hizo sacar el propósito de no repetir ese esquema en su propia familia.

En conclusión, los ejecutivos entrevistados valoran altamente la familia, son plenamente conscientes de su identidad y de su responsabilidad como padres, se esfuerzan por integrar el trabajo y la familia y encuentran algunas barreras estructurales en sus respectivas organizaciones que les impiden lograr el grado de integración que desean.

Por otro lado, y por las respuestas de los participantes en ambos grupos y la orientación que dan a ellas, en cuanto a unión familiar, estabilidad del hogar, cuidado del hogar, se puede decir que los ejecutivos tanto de mandos medios como de altos mandos cuentan con un hogar estable y tienden a aportar esta misma estabilidad a las empresas en las que trabajan. Además, independientemente del nivel ejecutivo que ejerzan, desarrollan un mayor nivel de compromiso al convertirse en padres de familia. Como jefes, también aporta el ser padres de familia, ya que pueden llegar a comprender y manejar mejor algunas situaciones que se presentan con los subalternos.

Recomendaciones

Los entrevistados reconocen que en sus respectivas organizaciones no existe una cultura explícita de integración trabajo-familia. Por tanto, en Guatemala es necesario impulsar dos tipos de acciones a alto nivel empresarial. Por una parte, es necesario crear programas formativos de alta dirección que incluyan estrategias y métodos que los altos ejecutivos puedan aplicar en sus organizaciones de tal manera que les permita tener los conocimientos y las herramientas para lograr que la integración trabajo-familia deje de ser un privilegio de la alta dirección y pase a ser una cultura generalizada soportada en

programas que busquen tanto la rentabilidad para la empresa como el beneficio para los colaboradores.

Por otra parte, es necesario incorporar en los programas de formación de los futuros líderes empresariales los conocimientos relacionados con la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), de tal forma que quienes ahora se preparan a nivel universitario lleguen a ocupar los cargos directivos con un enfoque claro sobre la importancia de la RFC para la sostenibilidad de la empresa.

Investigaciones futuras

Con el apoyo de los actuales patrocinadores y de nuevas empresas que quieran unirse a nuestro esfuerzo, el programa de investigación del CIHE en lo que respecta a la RFC en Guatemala seguirá en general el siguiente esquema:

1. Buscar la aplicación del IFREI en más empresas hasta llegar a tener diagnósticos sectoriales, lo cual permitiría que las recomendaciones sean específicas para cada tipo de empresa.
2. Realizar estudios cualitativos para saber a profundidad cómo se da la integración trabajo-familia en las gerencias y mandos medios de la empresa y en el nivel operativo. Esto permitirá generar conocimiento útil para la alta dirección sobre las necesidades y las estrategias de RFC que puedan aplicarse en cada caso.

Anexo

Guión utilizado en las entrevistas de profundidad¹²

I. INTRODUCCIÓN DEL MODERADOR (5 minutos)

- Explicación de la naturaleza y propósito de la entrevista (Informar que es para conocer el estilo de vida de las personas como él).
- Explicación del uso de la grabadora y solicitud de hablar recio
- Enfatizar el carácter informal de la entrevista y que no hay respuestas buenas o malas, simplemente puntos de vista.

I. ESTILO DE VIDA (10 min)

- ¿Cuénteme por favor cómo es un día típico para usted?
- En el fin de semana ¿Qué hace normalmente?
- ¿Tiene algún hobby o pasatiempo? ¿Con qué frecuencia lo practica?
- ¿Con quién comparte ese hobby?
- Hablando de las actividades que usted realiza en su día a día, ¿Cuál disfruta más?
- ¿Cuál le gusta menos?
- Y en general, ¿qué es lo que a usted más le gusta hacer?
- ¿Qué es lo que menos le gusta hacer?
- ¿Existe algo que le gustaría hacer más pero que por algún motivo no puede?
- y ¿Cuál es ese motivo?
- ¿Hay algo que le gustaría hacer más pero que por trabajo no puede?
- ¿Hay algo que le gustaría hacer más pero que por familia no puede?
- Si se le presentara un genio, ¿Qué le pediría? (establecer 3 deseos)

II. INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJO (15 min)

- Por favor describa su carrera profesional a la fecha.
- ¿Cuál es su puesto actual dentro de la empresa y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando este puesto?
- ¿Tiene personal bajo su mando? ¿Cuántos? ¿Cuántos hombres/mujeres?
- ¿Desde hace cuánto trabaja en esta empresa?
- Por favor describa una semana de trabajo «típica».
- ¿Cuántas horas trabaja al día/a la semana en la oficina? ¿En casa?
- ¿Cuántos días viaja por razones de trabajo? ¿qué opina de los viajes de trabajo?
- Es una escala de 1-10, en donde 10 es la mejor calificación, ¿Qué calificación le daría al grado de satisfacción en su trabajo actual? ¿Qué haría falta para que fuera 10?
- ¿Qué es lo que más disfruta de su trabajo?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?
- ¿Cambiaría o mejoraría usted algo de su trabajo o condiciones laborales?
- ¿Considera usted que su puesto de trabajo actual le permite combinar fácilmente el trabajo y la familia? Razones de por qué sí o por qué no.

¹² Guión adaptado por María Olga Umaña de Matheu y Elisa Gómez de Rodríguez, coautoras del presente estudio, con base en el guión utilizado por Harrington, Van Deusen y Ladge (2010).

III. INFORMACIÓN GENERAL PERSONAL**(15 min)**

Información de su vida personal con respecto a:

- ¿Me puede indicar su edad?
- Cuénteme sobre sus estudios ¿En dónde estudió? (desde el colegio)
- ¿Cuánto tiempo tiene de estar casado?
- ¿Qué edades tienen sus hijos?

Conocer información de la vida de su cónyuge con respecto a:

- Su esposa tiene alguna profesión
- ¿Su esposa trabaja?
- Por favor cuénteme de qué se trata el trabajo de su esposa
- ¿Cuántas horas trabaja ella al día en la oficina? ¿Y en la casa?
- ¿Cómo es un día típico de trabajo de ella?
- ¿Qué tan flexible es el trabajo de ella?
- ¿Ella viaja por trabajo? ¿Aproximadamente cuántos días al mes?

Aspectos de su vida

- ¿Qué aspectos en su vida (eventos críticos, familiares, religiosos, etc.) considera usted que han influido en su visión sobre su carrera?
- ¿Qué aspectos en su vida (eventos críticos, familiares, religiosos, etc.) considera usted que han influido en su visión sobre la paternidad?
- ¿Sus padres trabajaban?

IV. SU CARRERA Y ASPIRACIONES DE CARRERA**(10 min)**

- Cuénteme la razón por la que trabaja.
- ¿Considera su trabajo un trabajo, una carrera o una vocación?
- ¿Cómo ha respondido su familia a su carrera? (esposa, padres, familia política).
- ¿Qué visión de su vida profesional/ personal tuvo en algún momento de su vida y cómo se compara a su vida actualmente?
- ¿Qué tan importante es su carrera para la forma en cómo se ve a usted mismo en una escala de 1-5? Razones.
- En el supuesto que optara por un nuevo trabajo, ¿Qué condiciones laborales buscaría?
Ordenar por jerarquía
- En el supuesto que optara por un nuevo trabajo, ¿A qué le daría prioridad: a tener un mayor ingreso o a tener más tiempo disponible?

V. EXPERIENCIAS AL CONVERTIRSE EN PADRE Y SU PATERNIDAD (5 min)

- Antes que naciera su primer hijo, ¿Qué expectativas tenía usted con respecto a ser padre, qué se imaginaba?
- Por favor describa sus sentimientos al ser padres por primera vez.
- ¿Qué pensaba sobre el impacto que tendría su paternidad en su carrera?
- ¿Tomó algún día libre cuando nació su hijo o algún día posterior al nacimiento de su hijo?
- ¿Ha considerado o considera actualmente ser un padre que se queda en casa?
- ¿Utilizan o ha utilizado algún tiempo flexible o algún acuerdo en el trabajo para cuidar a su hijo/s? ¿Y a algún otro familiar?

VI. PATERNIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO (5 min)

- ¿Consideró en algún momento que convertirse en padre impactaría en cómo otras personas en el trabajo lo verían? De qué forma
- Ya siendo papá, ¿ha habido momentos en que ser padre ha tenido algún impacto en su trabajo?
- ¿Ser un padre ha sido un tema de conversación en su trabajo?
- ¿Tiene usted conversaciones en cuanto a temas de balance trabajo-familia?
- ¿Su jefe apoya políticas y programas de balance trabajo-familia en general? ¿Cómo percibe usted que las apoya? En su caso específico, ¿le ha apoyado?
- ¿Sus compañeros de trabajo apoyan las políticas de balance trabajo-familia?

VII. SER PADRE Y DAR CUIDADO A SUS SERES QUERIDOS (10 min)

- ¿Cómo comparten usted y su pareja normalmente sus responsabilidades de cuidado de sus seres queridos?
- ¿Cuántas horas pasa con su hijo(s) al día, A la semana?
- ¿Cómo pasa este tiempo con sus hijos?
- De acuerdo a una escala 1-5, en donde 5 es la mayor calificación ¿Cuánto está involucrado en el cuidado de sus hijos? Razones.
- Evaluar cómo se considera:
 - Una persona centrada en el trabajo compromete su vida personal y obligaciones familiares para atender las obligaciones del trabajo.
 - Una persona centrada en la familia compromete las obligaciones del trabajo para atender obligaciones familiares.
 - Una persona centrada en ambas actúa dependiendo de la situación particular. Usted como se considera.
- Evaluar cómo se considera:
 - Una persona que separa su vida de trabajo de su vida familiar y no las mezcla.
 - Una persona que atiende asuntos personales en el trabajo y asuntos de trabajo en la casa.

VIII. SER PADRE Y DAR CUIDADO A SUS SERES QUERIDOS (10 min)

- ¿Qué significa ser un buen padre?
- En una escala 1-5, en donde 5 es la mejor calificación, ¿Cómo se considera como padre? Razones ¿Qué le haría falta para el 5?
- ¿Considera usted que ser padre ha influenciado su identidad profesional? ¿En qué sentido?
- ¿Hay alguien en su trabajo o en su vida personal a quien usted busque para que lo guíe en lograr un balance entre su familia y trabajo? Explique. ¿Por qué lo busca a él/ella/ellos?
- ¿Cuáles considera usted que son los mejores aspectos de ser padre?
- ¿Cuáles considera usted que son los aspectos que le gustan menos de ser padre?
- ¿Cree usted ha tenido algún cambio al convertirse en padre? ¿En qué sentido?
- ¿Han cambiado sus aspiraciones profesionales a raíz de convertirse en padre? ¿En qué sentido han cambiado?
- ¿Hay algún otro aspecto que considere relevante? ¿Cuál?

Referencias

- Andreassi, J.K. y Thompson, C.A. (2008), "Work-family culture: current research and future directions", en Korabik, K., Lero, D.S., y Whitehead, D.L. (2008), *Handbook of Work-Family Integration. Research, Theory, and Best Practices*, UK: Elsevier Inc., capítulo 18, pp. 331-352.
- Bond, J., Thompson, C., Galinsky, E. y Prottas, D. (2002), *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*, New York: Families and Work Institute.
- Chinchilla, N. y Las Heras, M. (2013), "Responsabilidad Familiar Corporativa en Guatemala", IESE Business School (en prensa).
- Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009), *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Barcelona: Ariel.
- Cruz, H. (2009), "Estado de las políticas de conciliación trabajo-familia en empresas que operan en Guatemala. Informe de investigación con base en 53 empresas encuestadas", Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, Universidad del Istmo, Guatemala.
- Cruz, H. (2012), "Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores", Tesis doctoral Universidad de Navarra, España.
- Greenhaus, J.H. y Powell, G.N. (2006), "When work and family are allies: a theory of work-family enrichment", *Academy of Management Review*, 31 (1), pp. 72-92.
- Harrington, B., Van Deusen, F. y Ladge, J. (2010), "The new dad. Exploring fatherhood within a career context", Boston College Center for Work and Family.
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., y Germano, L. M. (2008), "The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model", *Journal of Organizational Behavior*, 29 (7), pp. 881-897.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Piitulainen, S. (2005), "Work-Family Culture in Four Organizations in Finland", *Community, Work and Family*, 8 (2), pp. 115-140.
- Thompson, C.A., Beauvais, L. y Lyness, K. (1999), "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp. 392-415.